

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ VE İŞTEN AYRILMA
NİYETİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE
ETKİSİNİN İNCELENMESİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE
BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

İbrahim Caner TEMEL

İstanbul, 2019

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ VE İŞTEN AYRILMA
NİYETİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE
ETKİSİNİN İNCELENMESİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE
BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

İbrahim Caner TEMEL

Öğrenci No:

165545263

Danışman:

Prof. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL

İstanbul, 2019

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi sunduğum “Örgütsel Değişime Direnç Ve İşten Ayrılma Niyetinin Çalışan Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım 17.06.2019

Aday: İbrahim Caner TEMEL

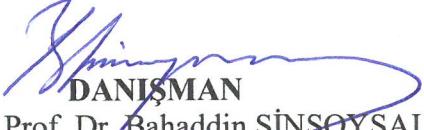



T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

17/06/2019

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **165545263** numaralı **İbrahim Caner TEMEL**'in "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Örgütsel Değişime Direnç Ve İşten Ayrılma Niyetinin Çalışan Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 28.05.2019 tarih ve 2019/22 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (**50**) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.


DANIŞMAN
Prof. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL
(Beykent Üniversitesi)


ÜYE
Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU
(Gebze Teknik Üniversitesi)


ÜYE
Dr. Öğr. Üyesi Hakan EMANET
(Beykent Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : İbrahim Caner TEMEL
Danışmanı : Prof. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2019
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Örgütsel Değişim, Örgütsel Değişime Direnç, Çalışan Performansı İşten Ayrılma Niyeti

ÖZ

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ VE İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ: TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışmanın amacı, örgütsel değişime direnç ve işten ayrılma niyetinin çalışan performansı üzerine etkisinin olup olmadığının araştırılmasıdır. Yapılan çalışmada çalışanların firmalarında yaşanan değişimler karşısında ne tür tutum sergilediğini anlamaya yönelik olarak Örgütsel Değişime Direnç Ölçeği, İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği ve Bireysel İş Performansı Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini tekstil sektöründe çalışan 430 kişi oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında hazırlanan ankette yer alan sorular örneklem grubundaki kişilere yöneltilmiştir. Araştırmaya katılanların örgütsel değişime direnç ve işten ayrılma niyetlerinin çalışan performansını azalttığı gözlemlenmiştir. Araştırmamıza katılan çalışanların duygusal dirençlerinin artmasının iş performanslarında kısmen azalmaya sebep olduğu, ancak duygusal dirençlerinin artmasının işten ayrılma niyetlerini azalttığı sonucuna varılmıştır.

Name and Surname : İbrahim Caner TEMEL
Supervisor : Prof. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL
Degree and Date : Graduate/Thesis, 2019
Major : Business Administration
Key Words : Organizational Change, Resistance to Organizational Change, Employee Performance, Intention to Leave

ABSTRACT

THE ANALYSIS OF THE RESISTANCE TO ORGANIZATIONAL CHANGE AND THE EFFECT OF THE INTENT TO QUIT ON WORKER PERFORMANCE: A STUDY ON TEXTILE INDUSTRY

The aim of this study is to examine the resistance to organizational change and the effect of the intent to quit on worker performance. In this study, Resistance to Organizational Change Scale, Intent to Quit Scale and Individual Work Performance Scales were used to assess the responses of the workers to the changes in their firms. The population of the study is 430 workers in textile industry. The questions prepared in the questionnaire were asked to the workers in the population. It is concluded that for the population under study, the resistance to organizational change and the intent to quit decrease the worker performance. It was concluded that the increase in the emotional resistance of the employees who participated in our study partially decreased their performance, but the increase in their emotional resistance decreased their intention to quit.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
KISALTMALAR	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ

1.1. Örgütsel Değişim Kavramı	4
1.1.1. Örgütsel Değişimin Özellikleri.....	7
1.1.2. Örgütsel Değişimin Nedenleri.....	9
1.1.2.1. İçsel Faktörler	12
1.1.2.2. Dışsal Faktörler.....	15
1.1.3. Örgütsel Değişim Modelleri	16
1.1.4. Örgütsel Değişim Yönetimi.....	18
1.2. Örgütsel Değişime Direnç.....	23
1.2.1. Örgütsel Değişime Direncin Nedenleri	27
1.2.2. Örgütsel Değişime Direncin Boyutları	34
1.2.2.1 Duygusal Direnç	36
1.2.2.2 Davranışsal Direnç.....	36
1.2.2.3 Bilişsel Direnç.....	37
1.2.3. Örgütsel Değişime Direncin Etkileri	37
1.2.4. Örgütsel Değişime Direncin Önlenmesi.....	44
1.3 Örgütsel Değişime Direnç İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişki	50

İKİNCİ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

2.1. İşten Ayrılma Niyeti Tanımı	56
2.2. İşten Ayrılma Davranışı	59
2.3. İşten Ayrılma Davranışına Neden Olan Etkenler.....	60
2.4. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları	67
2.5. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi	69
2.6. İşten Ayrılma Niyeti ve Performans İlişkisi.....	71
2.7. Performansı Etkileyen Faktörler	74
2.8. İşten Ayrılma Niyetinin Çalışanların Performansına Yansıması	77
2.9. Çalışan Performansının Alt Boyutları.....	80
2.9.1. Görev Performansı.....	80
2.9.2 Bağlamsal Performans.....	80
2.9.3 Ters Etki Yapan İş Davranışı	81

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM VE BULGULAR

3.1. Araştırmanın amacı	82
3.2. Araştırmanın Kısıtları.....	82
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	83
3.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi	84
3.4.1. Demografik Özellikler	84
3.4.2. Faktör Analizi	90
3.4.3 Güvenilirlik Analizi	92
3.4.4. Korelasyon Analizi	93
3.4.5. Regresyon Analizi	94
3.5. Hipotez Çözümlemesine İlişkin Sonuçlar	96
SONUÇ	97
KAYNAKÇA	98
EKLER	112
Ek 1: Anket Formu Örneği	112
Ek 2: Etik İzin Belgesi.....	114

TABLULAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. Katılımcıların Tanıtıcı Özellikleri (n=430).....	84
Tablo 2. Katılımcıların Tekstil Sektöründe Çalışma Süreleri (n=430)	85
Tablo 3. Katılımcıların Firmalarında Çalışma Süreleri (n=430)	85
Tablo 4. Katılımcıların Çalıştıkları Birim (n=430)	85
Tablo 5. Katılımcıların Birimlerindeki Çalışan Sayısı (n=430)	86
Tablo 6. Duygusal Direnç Tanımsal İstatistik Sonuçları (n=430).....	86
Tablo 7. Bilişsel Direnç Tanımsal İstatistik Sonuçları (n=430)	87
Tablo 8. Davranışsal Direnç Tanımsal İstatistik Sonuçları (n=430)	87
Tablo 9. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Duygusal Direnç Tanımsal İstatistik Sonuçları (n=430)	88
Tablo 10. Görev Performansı Tanımsal İstatistik Sonuçları (n=430)	88
Tablo 11. Bağlamsal Performans Tanımsal İstatistik Sonuçları (n=430).....	89
Tablo 12. Ters Etki Yapan İş Davranışı Tanımsal İstatistik Sonuçları (n=430)	89
Tablo 13. İş Performansı Ölçeği Faktör Analizi Tablosu.....	90
Tablo 14. Örgütsel Değişime Direnç Ölçeği Faktör Analizi	91
Tablo 15. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Analizi	92
Tablo 16. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	93
Tablo 17. Korelasyon Analizi.....	94
Tablo 18. Doğrusal Regresyon Analizi	95

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1: Örgüt Çevre İlişkisi.....	10
Şekil 2: İşletme Çevre İlişkisi	12
Şekil 3: Değişim Modellerinin Boyutları	16
Şekil 4: Değişim Karşısındaki Olası Tutumlar.....	27
Şekil 5: Değişime Direncin Dağılımı	28
Şekil 6: İşten Ayrılma Süreci Modeli.....	58
Şekil 7: İşten Ayrılma Niyetinin Fonksiyonları (Yener, 2014:82).....	60
Şekil 8: İşten Ayrılmaya Neden Olan Etkenler	61
Şekil 9. Araştırma Modeli	83

KISALTMALAR

akt.	: Aktaran
Bas.	: Basım
C.	: Cilt
Çev.	: Çeviren
Der.	: Derleyen
Fak.	: Fakülte
İşl.	: İşletme
Matb.	: Matbaa
Ss	: Sayfa Sayısı
TDK	: Türk Dil Kurumu
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
vb.	: Ve benzerleri
vd.	: Ve diğerleri

GİRİŞ

Günümüzde örgütler dinamik çevrelerde faaliyetlerini sürdürmektedir. Örgüt çevrelerinin sürekli dinamik olmasından dolayı özellikle örgüt dışı nedenlerden kaynaklanan koşullar örgütleri değişime zorlayabilmektedir. Teknolojik, bilimsel, sosyolojik, ekonomik veya hukuki koşulların devamlı değişmesi, örgütlerin bu koşullara uyumunu ve bu doğrultuda değişimler yapmasını gerekli kılmaktadır. Bu noktada dikkate değer bir konu, tüm örgütlerin değişimleri başarıyla gerçekleştirmesi ve değişime açık çalışanlara sahip olmasıdır. Literatürde değişime açık çalışanlara sahip örgütlerin, örgütsel değişim süreçlerini daha başarılı ve kalıcı kıldığı çalışmalar bulunmaktadır.

Değişim bugün toplumlar için en vazgeçilmez ve en esas unsurlardan biri olmuştur. Değişim acıması rekabeti de beraberinde doğurduğu için bu değişime paralellik göstermeyenler başarısız hale gelecekken, değişimle paralellik sergileyenler ise başarıya ulaşacaklardır. Örgütlerin de sürekli olarak faaliyette buldukları çevrelerle etkileşim içerisinde olduklarını unutmazsak kendi başarılarının da ortaya çıkan değişime ayak uydurabildikleri oranda olabileceğini söylemek mümkündür.

Örgütsel değişimler çoğunlukla örgütlerin belirli amaç ve hedeflerine ulaşması için gerçekleştirilmektedir. Buradan hareketle örgütlerin kendi amaç ve hedeflerini benimseyen ve içselleştiren çalışanlara ihtiyacı olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılık da bu duruma atıfta bulunarak çalışanın örgütün amaçlarını benimsemesi ve örgüte duygusal bağı olarak ele alınmaktadır. Örgüte bağımlılığı yüksek çalışanlara sahip örgütlerin amaçlarına ulaşması ve bazı örgütsel çıktılarının olumlu yönde olması bağlılığın ne denli önemli olduğunu ifade etmektedir. Örgüt sağlığı ise, tıpkı insanlar gibi örgütlerin de işlevlerinde bir uyumun gerekliliğini ve işlev bozukluklarında sağlığın bozulabileceğini vurgulamaktadır. Başka bir ifadeyle örgütlerin sağlıklı olması, örgütsel süreçlerin optimum iyilikte devam etmesini, sorunların önceden tahmin edilip çözümlerinin bulunmasını ve örgütün genel olarak iyilik halinde çalışma göstermesini sağlamaktadır.

Örgütler iş becerme metotlarını, faydalandıkları tekniği, Örgüt düzenlerini, müşteriye bakışlarını, arz ettikleri mal ve hizmetlerini, idare tarzlarını, örgüt geniş görüşlülük ve kültürlerini değiştirerek çevre ile uyumlarını sağlayabileceklerdir. Örgütlerde değişim sadece belli bir süre faaliyette bulunmak için değil gelecekte de devamlılığını sürdürmesi için önemli bir olgudur. Fakat bu durum örgütsel açıdan düşünüldüğünde zor, tehlikeli ve başarılı olma ihtimali şüpheli bir eylemdir. Öyle ki örgütler değişimi çoğu zaman, belirsizlik, korku ve tehdit unsuru olarak görürler ve örgütteki bütün sorunlar değişim ekseninde etrafında bir araya gelebilir. Oysa değişim yönetilebildiği takdirde örgüt için bir tehdit unsuru olmaktan çıkarak başarı için bir fırsata dönüşecektir.

Değişimin birlikte ortaya çıkardığı yenilikler, insanlar tarafından hemen kabul edilemeyebilir. Değişimin doğallığı kadar bu doğallık karşısında insanların gösterebileceği dirençler de doğal sayılmalıdır. İnsanların doğasında daima değişime karşı direnme duygusu yatmaktadır. Bu duyguyu açıklamak gerekirse insanların yıllardan beri süre gelen alışkanlıklarından vazgeçmeme isteği olarak açıklayabiliriz. İnsanlar örgütleri meydana getiren ana unsurlardır. İnsan olmadan iş gücü olmayacağı için örgütlerin varlığından söz etmek de mümkün değildir. Her ne kadar insanların alışkanlıklarından vazgeçmek istememesi veya alışkanlıklarından vazgeçmeye üşenmesi söz konusu olsa da örgütlerin gelişimi ve büyümesi açısından değişim son derece önemli ve kaçınılmazdır.

Çalışmamızın birinci bölümünde, örgütsel değişim kavramı, örgütsel değişimin özellikleri, örgütsel değişimin nedenleri, örgütsel değişim modelleri, örgütsel değişim yönetimi, örgütsel değişime direnç, örgütsel değişime direncin nedenleri, örgütsel değişime direncin boyutları, örgütsel değişime direncin etkileri ve örgütsel değişime direncin önlenmesi kavramsal çerçevede incelenecektir. Çalışmanın ikinci bölümünde, çalışanların örgütsel değişime karşı tutumları ve işten ayrılma niyeti çerçevesinde, işten ayrılma niyeti kavramı, işten ayrılma davranışı, işten ayrılma davranışına neden olan etkenler, işten ayrılma niyetinin sonuçları, işten ayrılma niyetinin önlenmesi ele alınacaktır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, örgütsel değişimin en önemli konusu olan direnç kavramı ve direncin kırılması için uygulanması gereken politikalar kavramsal

çerçeve de inceleneyecektir. Çalışmanın dördüncü bölümünde, araştırma evreni, örneklem olarak seçilmiş, 430 kişiye yöneltilen sorular ve araştırmanın sınırlılıkları yer almaktadır. Çalışmanın beşinci bölümünde, örneklem olarak seçilen 430 kişiye yöneltilen sorular çerçevesinde ortaya çıkan örgütsel değişim ve değişime karşı gelişen direnci kırma deneyimleri, ilk üç bölümdeki kavramsal çerçeve ile karşılaştırılarak analiz edilmektedir.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ

1.1. Örgütsel Değişim Kavramı

Türk Dil Kurumu sözlüğündeki anlamına göre değişim “bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü”, “başka bir duruma, başka bir görünüme getirmek”, “başka bir biçim veya duruma girmek, tahavvül etmek”, “anlatıma yeni bir içerik vermek” gibi manalara gelmektedir (TDK 2006).

İnsanlık dünyasında değişim en önemli gerçek olarak yer almaktadır. Bilginin sürekli bir biçimde kendisini yenilme gereği ve birikerek çoğalması durumu değişimin de önemini ortaya koymaktadır. İnsanlar da doğal bir gereksinim sonucun kendilerini yenileme isteği ve bilgilerini çoğaltma çabası doğrultusunda örgütlerin içerisinde yer alıp örgütleri yönetme durumunda (Genç, 2002:202).

Değişim insanlar açısından kaçınılmaz bir son olduğundan örgütlerin de bu sondan kaçışı mümkün değildir. Değişim süreçleri ele alındığında örgütlerinde bu değişim süreçlerinde kendilerini yeniledikleri görülebilir. Esasen burada bahsedilen değişimden kaçmak mümkün değildir. Örgütlerdeki bu değişimi faaliyetlerle ilgili konularda olduğundan farklı bir duruma geçiş veya bu konulardaki değişiklikler olarak ifade edilebilir (Koçel, 2003: 688).

Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğüne göre değişim; bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü olarak tanımlanırken, değişim yönetimi; hızla değişen bir ortamda ayakta kalabilmek ve rakiplerin önüne geçebilmek için şirketin kendini yenilemesi, değişim fırsatlarını çözümleyip ortaya çıkan potansiyeli değerlendirmesi ve en uygun stratejinin belirlenip bunun uygulanması için yeniden örgütlenme ve yapılanma işi olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 25.04.2019).

Toplum içinde örgütler en önemli kurumlar olarak yer almaktadırlar. Örgütler bu önemlerini korumak adına değişmek ve çevrelerinde meydana gelen değişimlere açık olmak ve bu değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar (Aşkun ve Tokat 2010:27).

Örgütler için değişim, vazifeler, iş akışı, örgütün yapısı, işlerin tanımı, üretim tekniği, çevresel faktörler, idari bakış açıları gibi söz konusu durumu ortaya koyan pozitif veya negatif bir biçimde planlı veya plansız olarak dönüşümlerini ifade etmektedir (Ülgen 1990:175).

Örgütler açısından değişim, belirli bir ön görü ve bilinçli bir biçimde ve iş neticelerinde önemli değişiklik yaratabilecek biçimde ve bütün örgütsel sürecin var olan durumun fonksiyonel yeteneğini arttırmak sürecini de kapsayan, kaçınılması mümkün olmayan olgulardır (Argüden 2004:15). Her açıdan hızlı bir biçimde toplumsal, iktisadi ve siyasi olarak değişim gösteren dünyamızda kökten ve kaçınılması mümkün olmayan değişimlere ayak uyduramayan örgütlerin varlıklarını yitirmeye mecbur olurken, değişimlere uyum gösteren örgütlerin de gerçek dönüşümleri yakalama ve global rekabetlerde başarıyı yakalamak adına aşırı çabalar göstermeleri gerekmektedir (Esental 1999:125).

Devamlı bir biçimde değişim gösteren teknik, iktisadi ve siyasi düzenler, örgütlerin üzerinde de değişim anlamında çevreye uyum sağlamak paralelinde bir baskı oluşturmaktadırlar. Günümüzde örgütler başarıyı yakalamak, global ve dünya pazarında rekabet etmek, değişimi kabul eden ve değişime açık olmak anlamında etraflarındaki değişim süreçlerinden faydalanmak zorundadırlar. Çevrelerindeki değişim süreçlerinin örgütlerde oluşturduğu baskı ve değişimin kaçınılmaz hale gelmesinin neticesinde, örgütlerde işleyişlerde bir takım sebeplerle ve değişik metotlarla değişime ve gelişmeler meydana gelmektedir (Peker 1995:1).

Örgütte etkinliğin ve verimliliğin artırılmasına yönelik yeniden düzenlemeye gidilirken değişim sürecinin etkili bir biçimde yönetilebilmesi, örgütteki kültürün ve sosyal etkileşimlerin iyi teşhis edilmiş olmasıyla mümkündür. Bazı örgütler geleceğe entegre olmuş ve değişimi benimserken bazı örgütler geleneksel davranışları koruma eğilimindedir (Francesco ve Gold, 1998: 202).

Örgütler yaşamları boyunca, belli bir denge durumunu korumaya çalışırlar. Örgütlerin çevrelerinde bir değişim meydana geldiğinde ve bu halin örgütler bakımından bu değişimleri zorunlu kıldığında örgütlerin var olan dengeleri kaybolacak ve ortaya başka bir denge bulma çabası çıkacaktır. Örgütün yeni denge arayışı içinde

çalışanlar da belirsizlik içinde kalarak yeni duruma uyum sağlama çabası içinde olacaktır (Akat vd., 1999: 317). Değişimin dinamik gücü tüm sosyal sistemi etkiler. Sosyal sistemin tüm öğeleri birbiriyle ilgilidir; insanlar, biçimsel örgüt, biçimsel olmayan örgüt, etkili çevre, iletişim düzenleri, karar verme ve işbirliği düzenleri gibi. Sistem, parçalarını uyumlu bir biçimde bir arada tutan bir denge içinde işlemektedir. Sonuçta, değişim tehdidi olan yerde dengeyi geri getirmek üzere enerjinin harekete geçirildiği, kendi kendini düzelten bir mekanizma oluşur. Örgütlerin bu öz-düzeltilme özelliklerine homeostasis denir. Başka bir deyişle, insanlar bir gereksinme giderici istikrar durumu yaratmaya ve kendilerini bu dengenin bozulmasına karşı korumaya çalışırlar (Davis, 1984: 213).

Örgütsel değişim, örgütün çevreyle etkileşen tüm unsurlarının planlı veya plansız biçimde çevreye verdikleri olumlu cevaplar sonucunda meydana gelen örgütsel gelişme veya bu unsurların planlı ve plansız biçimde çevreye verdikleri olumsuz yanıtlar sonucunda ortaya çıkan örgütsel gerileme olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan hem örgütsel gelişmenin hem de örgütsel gerilemenin bir değişim olarak değerlendirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006:243).

Değişim, toplumsal sistemlerin alt sistemlerinde de görülebilir. Bu sistemleri hücreler, gruplar, örgütler, toplumlar, uluslararası kuruluşlar ve tüm dünyayı bütüncü yaklaşımla sıralamak mümkündür. Örgütlerin kişi ve gruplardan oluştuğu ve çevreleri ile sürekli ilişkileri göz önünde bulundurulursa, örgütsel değişimin örgütün her birim ve çalışan açısından aynı, kendi içinde olup biten bir süreç olarak düşünülemeyeceği de açıktır. Örgütler, içinde buldukları çevrenin ürünleridir (Öğüt, 2007:216).

Sosyal örgütler, karşılıklı olarak birbirine bağlı ve bağımlı alt sistemlerin meydana getirdiği bir organik bütündür. Bu nedenle bir alt sistemdeki değişim, diğer alt sistemlerde sınırlandırılmalarına ve streslere sebep olabilir. Sistem yaklaşımı ile ilgili önemli bir kavram, sistemin tümünün ya da bir alt sisteminin, sistemin bütünü akılda tutarak incelenebileceği ve araştırılabileceğidir. Bir diğeri de örgütün bir açık sistem olarak çevresini oluşturan büyük sistemlerle etkileşmesi, yani onları etkilemesi ve çevresince etkilenmesidir (Dinçer, 2008:8).

Örgütsel değişim kavramı kapsamlı şekilde yeniden organizasyon, işten çıkarma, teknoloji uygulama veya süreç mühendisliği gibi içerik ve terimlerle tanımlanmıştır (Wilson, 2010). Connor ve Lake (1988) örgütsel değişimin dört bölgede - bireysel görevler, örgütsel süreçler, örgütün stratejik seçimi ve örgütün kültürü - gerçekleşebileceğini belirtmiştir. Bu etkenlerin arasında örgüt için en kolektif değişim davranışının, örgüt üyesi bireylerin davranışlarının birleşmesi sonucu oluşan değişim faktörü olduğu belirtilmektedir. Örgütsel değişim kavramı, son yirmi yıldır örgütlerin en çok ilgilendiği alanlardan bir tanesi haline gelmiştir. Başlarda zorunlu kalındığı durumlarda gerçekleştirilen örgütsel değişimler, artık örgütlerin bir parçası haline dönüşmüştür. Bu durum örgütlerin sürekli değişim için planlar yapma ve stratejiler belirlemesini gerektirmektedir.

Genel olarak bakıldığında insanlık tarihi bilim ve teknoloji tarihiyle birlikte geliştiğini söyleyebiliriz. Özellikle son zamanlara bakıldığında bilim ve teknik değişim, daha öncelere oranla daha da seri yaşanmakta ve örgütlerin hayatta kalmaları için bu alanda meydana gelen değişimlere ayak uydurmaları gerekmektedir. Bu nedenle örgütlerin dinamik bir şekilde bilim ve teknolojide yaşanan gelişmeleri yakından takip etmeleri ve eğer mümkünse bu değişime öncülük etmeleri gerekmektedir (Bal vd. 2001:1). Yaşadığımız rekabet ortamı gereği örgütlerin sürekli olarak çevredeki olan biten tüm değişimlere karşı proaktif bir yaklaşım izlemeleri, güçlü yanlarını daha ön plana çıkararak, zayıf yönlerini daha geri planda tutmaları ellerinde fırsat varsa iyileştirmeleri gerekmektedir. Rakipler karşısında kalite ve fiyat avantajı sağlamak, müşteri tarafında da onların istek ve ihtiyaçlarına en önce cevap vermek, rakipler nezdinde üstünlük yaratmanın temel yöntemlerindedir.

1.1.1. Örgütsel Değişimin Özellikleri

Örgütler de tıpkı canlı bir organizma gibi, doğarlar, büyürler ve ölürler. Değişim örgütlerin yaşayabilmesi için kaçınılmaz bir süreçtir (Basım vd. 2009:15). Değişim örgüt içinde hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya ya da aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşebilmektedir. Değişim, örgüte yeni bir vizyon kazandırmak ve yeni bir yapı oluşturmak için yapıldığında yukarıdan aşağıya, değişime katılım ve destek sağlamak için yapıldığında ise aşağıdan yukarıya doğru yapılmalıdır. Dünya toplumunun atladığı

çağlar, bilgiye ulaşmanın her geçen gün daha da kolaylaşması ve teknolojinin geldiği son noktada devlet tarafından internette erişimin yasaklandığı bir web sitesine kolaylıkla erişilebiliyor olma durumu değişime kaçınılmaz olma özelliği atfetmektedir (Habertürk 2008:1).

Örgütler, teknolojik, toplumsal, kültürel ve ekonomik değişimlerle bir arada hayatlarını sürdürmektedirler; bu yüzden örgütsel değişim disiplinler arası bir yaklaşımla incelenmelidir (Basım vd. 2009:15). Örgütün hayatını sürdürdüğü toplumsal ve ekonomik yapı da, örgütsel değişimin özelliklerini etkilemektedir. Toplum, ekonomik yönden kapitalist veya kitle üretimi dönemini sürdürüyorsa örgütlerdeki değişim de bu döneme uygun olarak, özgür girişim, karlılık, üretkenlik ve usallık öğelerinin egemen olduğu örgüt türlerine doğru olacaktır. Eğer baskıcı bir ekonomik sistem egemen ise, emredici ve merkezi plana sıkı sıkıya bağlı bir kamu girişimi ya da otoriter ve merkezci niteliklere sahip örgütlere doğru bir yönelim ve değişim söz konusu olacaktır (Çelebioğlu 1990:77).

Örgütler yaşamları boyunca, belirli bir denge halini korumaya çalışırlar. Örgütün çevresinde bir değişiklik olduğunda ve bu durum örgüt açısından bu değişimi gerekli kıldığında örgütün mevcut dengesi bozulacak ve yeni bir denge arayışı söz konusu olacaktır. Örgütün yeni denge arayışı içinde çalışanlar da belirsizlik içinde kalarak yeni duruma uyum sağlama çabası içinde olacaktır (Ölçüm Çetin 2004:41).

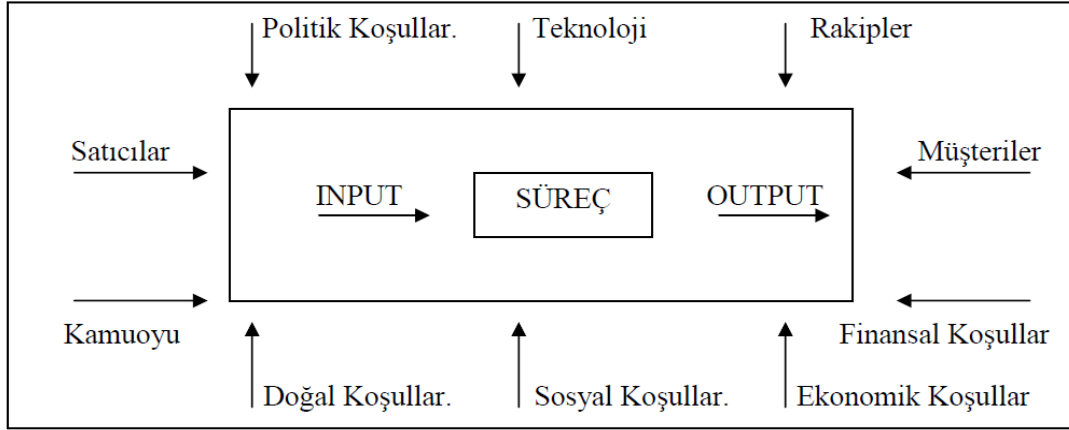
Değişimin dinamik gücü tüm sosyal sistemi etkiler. Sosyal sistemin tüm öğeleri birbiriyle ilgilidir; insanlar, biçimsel örgüt, biçimsel olmayan örgüt, etkili çevre, iletişim düzenleri, karar verme ve işbirliği düzenleri gibi. Sistem, parçalarını uyumlu bir biçimde bir arada tutan bir denge içinde işlemektedir. Sonuçta, değişim tehdidi olan yerde dengeyi geri getirmek üzere enerjinin harekete geçirildiği, kendi kendini düzelten bir mekanizma oluşur. Başka bir deyişle, insanlar bir gereksinme giderici istikrar durumu yaratmaya ve kendilerini bu dengenin bozulmasına karşı korumaya çalışırlar (Aşkun ve Tokat 2010:27).

1.1.2. Örgütsel Değişimin Nedenleri

Örgütsel değişimin nedenler veya örgütsel değişime neden olan faktörler literatürde pek çok içsel ve dışsal faktörler diye ifade edilmektedir. Yönetim biçimleri, insan faktörü, liderlik gibi faktörler içsel faktörler olarak ifade edilirken, globalleşme, yasalar, siyasi ve toplumsal olaylar, teknolojik gelişmeler de dışsal faktörler olarak tanımlanabilir (Dawson 2003, 28).

Günümüzde hiçbir örgütün istikrarlı bir yapıda olduğunu söylemek mümkün değildir. Buna ek olarak pazarda büyük payı bulunan örgütlerin de bazı durumlarda köklü değişimlere maruz kalmak zorunda olduğu söylenebilir. Devamlı bir biçimde çevresel ve teknik değişimlerden bahsedilen bir düzende, faaliyet ve stratejilerce belirlendiği hedefler ışığında faaliyetlerini sürdürmek ve çevresel bir takım sorunlarla mücadele etmek amacıyla bir takım kontroller gerçekleştirmektedirler (Eren 2010:119). Ortaya çıkan veriler doğrultusunda gerçekleştirilen analizler örgütleri stratejik hedeflerinin belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Bu kontrollerin en önemli özellikleri ortaya çıkan çevresel risklere müdahale etmeyi zorunlu kılmasıdır. Başka bir ifadeyle burada örgütlerin yaşadığı bu çevresel riskler örgütlerde değişimi kaçınılmaz ve zaruri hale getirmektedir.

Bütün örgütler dış çevrelerinden almış oldukları bir takım girdileri, belirli teknik seviyelerindeki üretim süreçleri içerisinde değişime uğratar ve elde edilen veriler doğrultusunda bu verileri dış çevrelerine yansıtır. Girdi-süreç-çıkı biçiminde olan bu akışın devamlılığı ve büyüklüğü örgütlerin başarı durumunu da ortaya koyacaktır. Örgütlerin sistemlerine etki eden dışsal çevre faktörleri bu akış üzerinde etkili olmaktadır. Örgütlerin kontrolü dışında olan bu çevresel faktörlerden bazıları, stratejik idareyle açıklanırsa “örgüt için yeni fırsatlar” (opportunities) oluşturacak yönde değişirken bazıları da “tehlike” (threats) oluşturacak doğrultuda değişim gösterecektir. Bunun neticesinde örgütlerin bu fırsat ve tehlikeleri ön görerek, fırsatlardan faydalanacak ve tehlikelerden kendilerini koruyacak biçimde örgüt düzenlerini değişime uğratmaları gerekebilecektir. Aksi durumda çevresiyle uyumlu olamayan, dolayısı ile girdi-süreç-çıkı akışı negatif biçimde etki gören bir örgüt hale gelebilecektir. Bu durumu Şekil 1’ deki gibi gösterebiliriz:



Şekil 1: Örgüt Çevre İlişkisi

Örgütsel değişimin esas hedefi örgütlerin yaşamlarını temin etmektir. Örgütsel değişimlerin, geleceğinde var olmak, değişimleri doğru zaman yakalayabilmek ve eğilimlerin rakiplerinden evvel ve daha iyi bir biçimde kavramak gibi esas hedefleri de bulunmaktadır (Düren 2000:240). Örgütlerde değişim, belirlenmiş olan hedeflerle sürdürülmeli ve var olan halin daha iyi bir duruma getirilmesi temin edilmelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2005:250).

Değişimde arzu edilen durumun varlığının sağlanabilmesi için değişimi kontrol etmek ve örgütlerin neden değişime uğraması gerektiğini anlamak ve değişimi kaçınılmaz kılan faktörleri çok net bir biçimde belirlemek gerekmektedir (Aktan 2004:12). Örgütler açısından değişimin mecburi duruma getiren sosyal ve iktisadi genel eğilim olduğu gibi, örgütlerin kendi iç yapısı ve dış çevrelerinden ortaya çıkan nedenler de örgütlerin değişim süreçlerine girmesine sebep olmaktadır.

Örgütsel değişimi kaçınılmaz kılan sosyo-ekonomik eğilimler şu şekildedir (Yamamoto 2003:34).

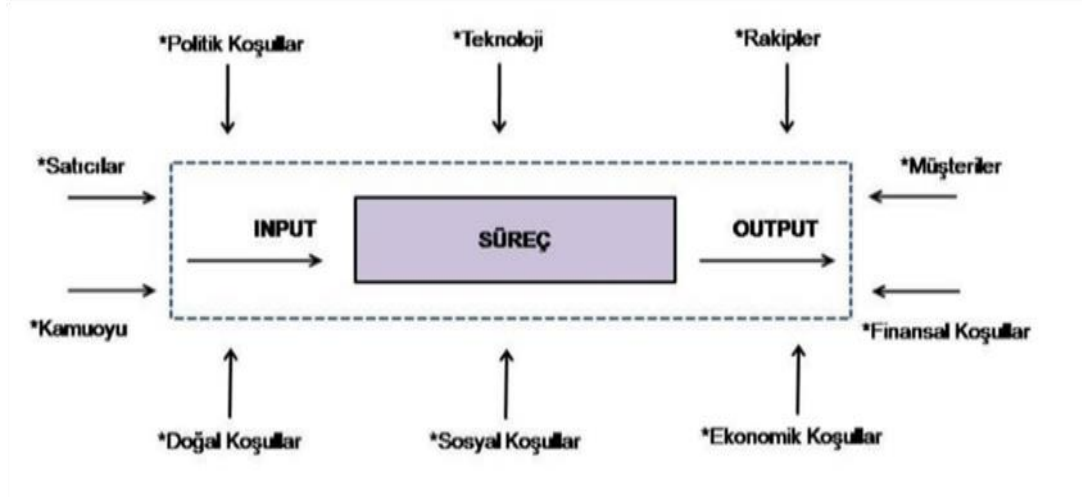
- Globalleşme ve artan rekabet,
- Uluslararası ve bölgesel bütünleşmenin önem kazanması,
- Bilgi teknolojilerindeki gelişim,

- Malzeme teknolojisindeki gelişim,
- Yeni teknik buluşlar,
- Yeni oluşan pazarlar dolayısıyla pazar kapma mücadelesi,
- İnsan hakları ve demokrasi anlamındaki gelişmeler dolayısıyla organizasyonlarda insana saygının öneminin artması,
- Ekonomik kalkınmanın itici gücünün insan kaynağı olduğunun anlaşılması,
- Müşterilerin bilinçlenmesi ve müşteri beklentilerinin (kalite, hızlı servis, ucuzluk, ürünün estetik değeri ve güvenli olması gibi) değişmesi,
- Çalışanların yönetime katılma ve daha demokratik yönetilme istekleri,
- İş gücündeki cinsiyet, dil, ırk ve kültür farklılıkları gibi örgütlerde değişen demografik yapı,
- Sosyalizmin çöküşü ve piyasa ekonomisine geçiş sürecine giren ülkelerdeki pazar potansiyeli.

2000’li yıllardan sonra yapılan örgütsel değişim araştırmaları, örgütlerde yaşanan değişimlerin hızla arttığını göstermektedir; son on yılda Amerikan örgütlerinin %84’ünün en az bir ciddi yeni girişime, %46’ sının da üç ya da daha fazla yeni girişim projesine imza attığı gözlenmektedir. Örgütler hem değişim hem de değişimi yürütme hızı baskısı altına girmişlerdir. Literatürde, örgütlerin değişime gitmesinin sebepleri; örgüt içi nedenler ve örgüt dışından gelen sebepler olarak iki şekilde ele almak mümkündür (Tüz 2004:17).

1.1.2.1. İçsel Faktörler

Şekil 2’de örgütleri değişime zorlayan dışsal sebepler gösterilmektedir (Koçel 2007: 529).



Şekil 2: İşletme Çevre İlişkisi

Kaynak: Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, Genişletilmiş 12. Baskı, İstanbul.

Tüketiciler (Müşteriler): Özellikle sürekli daha yeniyi alma doyumsuzluğu olan kapitalist toplumlarda tüketici istek ve beklentilerinin artması, toplumlarda tüketici hakları bilincinin gelişmesi, müşterinin örgüt için efendi konumuna gelmiş olması, tüketici seçeneklerinin çoğalması ve tüketicilerin başka bir kıtadan istedikleri ürünü seçme ve alma hürriyetine ulaşması gibi sebepler örgütleri değişime zorlamaktadır. 21. asır örgütlerinin esas kabiliyeti, değişim idaresinde başarı sağlamak ve uzun solukta daha önce başarıyı yakalamış düzeni bırakıp bu düzenin yerine bütünüyle farklı bir düzen getirmeleridir. Champy, günümüzde yaşanmakta olan gelişimi ikinci idari devrim biçiminde değerlendirir. Bu bağlamda 20. asrın ortasında gelişim göstermeye başlamış olan idare anlayışı, idareciler lehinde belli bir yetki transferini söz konusu kılmış ve 1970’lerde büyük başarıların kazanılmasını sağlamıştır. Fakat günümüzde söz konusu olan bu değişim, ikinci bir idari devrim niteliğinde olan özgür idare anlayışına geçiş anlamına gelmektedir. Bu bağlamda idareciler, gerçek manada serbest denilebilecek pazarlarla karşı karşıyadır. Söz konusu pazarlarda tüketiciler bilinçlenmenin artması sonucu ve satın alma gücündeki özgürleşme ile istedikleri seçimi yapma imkanına

ulaşmaktadırlar (Düren 2000:240). Tüketici davranışlarını önceden tahmin edip, örgütsel değişimi bu doğrultuda gerçekleştiren örgütler, pazarda önemli bir konuma yükselmektedirler (Odabaşı ve Barış 2007:17).

Rekabet: Küresel bir köy haline gelen dünya ile birlikte örgütlerin de küresel bir rekabete girmiş olması, pazardaki değişimler ve bu değişimlere rakiplerin ne kadar hızlı cevap veriyor olmasının tüketici tercihlerini etkilemesi, rekabet yaratarak piyasalara bir enerji verdiği gibi örgütler için de değişimi kaçınılmaz kılan sebeplerden biri olarak görülmektedir.

Teknoloji: 21. yüzyıl, teknoloji yüzyılı olarak tanımlanmaktadır. Teknolojik gelişmeler, üretim teknikleri, pazarın özellikleri, müşteriye ulaşma ağı, tanıtım ve satın alma tercihlerinde etkili olmaktadır. Teknolojik gelişmeler mal, hizmet ve bilgi üretiminin miktarını ve kalitelerinde artışa sebep olan, farklı iş ortamlarının oluşmasına neden olan değişimler olmakla beraber; ekonominin gelişimini, refah seviyesinin artmasını ve dağılımını net bir biçimde etkilemektedir (Öğüt 2003:155). Tüm bu etkileşim teknoloji faktörünü, örgütleri değişime zorlayan bir güç haline getirmiştir (Bozkurt 2005:256). Hızlı bir rekabet piyasasında yaşayan örgütler, bir taraftan eskiyen teknolojilerini yenilemek, diğer taraftan da yeni tekniklerin kullanım bilgilerini, yeni idare anlayışını ve yeni iş tekniklerini personellere öğretmek ve çalışanları yeni bilgilerle donatma durumunda olmuşlardır (Sarıhan İnceler 1998:131).

Toplumsal Sebepler: Toplumsal sebeplerin esasında nüfus ilişkileri, insancıl ilişkiler, toplumsal ve kültürel sorunlar yatmaktadır (Tüz 2004:19). Toplumsal değişme, yerleşik insan ilişkileri ve davranış kalıplarındaki farklılaşmadır (Bozkurt 2006:332). Toplumsal değişme örgütsel değişmeyi de zorunlu kılmaktadır. Bugün dünyada olup biten değişimler, farklı kültür ve toplumları geçmişte olmadığı kadar birbirine bağımlı hale getirmektedir. Değişimin hızı arttıkça, dünyanın bir noktasında olanlar, başka yerlerdeki insanları da etkiler hale gelmişlerdir. Ülkeler arasındaki, kendi sınırlarını aşan toplumsal, siyasi ve ekonomik bağlantılar, içinde yaşayan insanları ve örgütleri de etkilemektedir. Globalleşme, insanların gitgide tek bir dünyada yaşadığına işaret eden bir olgu haline gelmiştir. Günümüzde ürünlerin ambalajları üzerindeki yazıların ve kullanım kılavuzlarının sekiz veya on dilde yazılı olması toplumsal değişimin ve karşılıklı bağımlılığın boyutunu ortaya sermektedir (Giddens 2008:83-85). Özellikle son

yıllarda ülkemizde hızla artan kentleşme ve göç de örgütleri değişime zorlayan toplumsal faktörler olarak ortaya çıkmaktadır (Tüz 2004:19).

Yasal Sebepler: Örgütler, toplumun gelenek, kültür ve coğrafya gibi özelliklerine uymak zorunda oldukları kadar kanun, tüzük, yönetmelik ve uluslararası anlaşmalar gibi yasal kurallara da uymak zorundadırlar. Özellikle ülkemizde, Avrupa Birliği uyum yasalarıyla örgütler için birçok zorlayıcı kurallar ve belgeler ortaya çıkmaktadır. Başka bir açıdan bakıldığında ise değişimi öngören ve kültür haline getiren örgütler, yasaların, topluma ve örgütlere daha faydalı olma yolundaki değişimlerine, resmi otoriteye baskı yaratarak katkıda bulunabilmektedirler (Tüz 2004:20).

Uluslararası Çevreden Gelen Zorlayıcı Sebepler: Dünyadaki savaşlar, ödeme dengesi problemleri, düşük emek ücretleri, değişen uluslararası piyasa koşulları gibi olgular örgütleri değişime zorlayan uluslararası çevreden kaynaklı sebeplerdir. Örgütler tüm bu olguları takip etmeli ve geleceğe yönelik analizde bulunmalıdırlar (Tüz 2004:20).

Ekonomik Krizler: Ekonomik krizler örgütleri krizin getirdiği yeni duruma uygun olarak değişime zorlamaktadır (Özkalp ve Kırel 1996:400-403). Türkiye’de yaşanan 2001 ekonomik krizinin hemen ardından uygulamaya konulan dönüşüm programıyla, iktisadın kurumsal alt yapısında bazı değişimler gerçekleşmiştir. Bu değişimler, kamu mali disiplinin temin edilmesi, Merkez Bankası’nın bağımsız olmasının sağlanması, enflasyon hedefini gerçekleştirme düzenine geçilmesi ve bankacılık reformunun sağlanması gibi değişikliklerdir (Acar 2007.:30). 2001 krizi özellikle Türkiye’deki bankacılık sistemini çökerterek köklü bir değişime zorlamıştır ve 2009 dünya krizinde, 2001 yılında değişim geçirmiş olan Türk bankaları, bu krizi artan oranda kar elde ederek atlattırlardır.

Girdilere İlişkin Sebepler: Örgütler, hammadde vd. üretim girdileri için dışarıya bağımlıdırlar. Girdilerde olan değişimler örgütleri yeni politikalar üretmeye zorlamaktadır (Tüz 2004:21). 1970 petrol ambargosu, Rusya-Ukrayna arasında yaşanan gerginliğin doğalgaz krizine sebep olması gibi girdileri etkileyen olaylar, örgütler için değişime uyumlu olmayı zorunlu hale getirmiştir (Gülten 2009:1).

Doğal Çevre Faktörleri: İklim değişikliği, çevre kirliliği, deprem gibi doğal çevreden kaynaklı faktörler de örgütleri değişim politikası üretmeye zorlayan güçler arasındadır (Tüz 2004:21).

1.1.2.2. Dışsal Faktörler

Örgütlerde değişim kararı, sadece dış çevreden gelen faktörlerin etkisiyle verilmemektedir; örgütleri değişime zorlayan örgüt içinden gelen faktörler de mevcuttur.

Örgütsel Yetersizlikler: Örgüt içinde karar verme ve uygulamada yavaşlık, sürekli tekrarlanan hatalar, iletişim eksikliği, yenilik ve yaratıcılık eksikliği, çatışmalar, denetim yetersizliği, aşırı iş yükü ve iş hayatından hoşnutsuz çalışanlar gibi sebepler örgütleri değişime zorlayan örgüt içi sebeplerdir (Tüz 2004:21).

Küçülme ve Büyüme Politikaları: Çeşitli gerekçelerle verilecek küçülme ya da büyüme kararları da, örgütleri değişime zorlayan güçler arasındadır (Tüz 2004:23). Örgütler doğru bir strateji ile planlı bir eyleme geçmek zorundadırlar (Dinçer 2004:61).

Örgütsel Değerlerin Değişimi: Örgütlerin de toplumlar ve insanlar gibi değerler sistemine sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel değerlerdeki değişimler de, örgütleri, bu değişimleri yönetecek bir örgütsel değişime zorlamaktadır (Bozkurt 2005:68-84).

Alternatif Çalışma Yöntemleri: Esnek çalışma saatleri, taşeronluk ilişkileri ve evden çalışma gibi iş hayatındaki değişimlerin gerekliliklerine uygun olarak getirilen yeni düzenlemeler de, örgütleri değişime zorlayan sebeplerdendir (Çelik 2006:79-105).

Tepe Yönetici Değişimleri: Örgütlerde yeni gelen yöneticinin vizyonu ve örgütü konumlamak istediği yeni yere erişme çabaları da, örgütleri değişime zorlayan sebeplerdendir (Dinçer 2004:51-63).

İşgücü Yapısı: Tarım toplumundan, endüstriyel topluma ve daha hızlı bir şekilde bilgi toplumuna geçiş işgücü yapısını da değiştirmiştir (Kirel ve Özkalp 1996:397). Çalışanların iş motivasyonunu arttırmak, sosyal haklar, eğitim, kadının iş hayatında daha çok yer alması, çalışanın bir iç müşteri olarak algılanması gibi sebepler,

örgütleri personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişe yönlendirmiştir (Sabuncuoğlu 2005:2).

1.1.3. Örgütsel Değişim Modelleri

Örgütsel değişimin tek bir açıdan incelenmesi mümkün değildir. Çünkü değişim bir süreçtir ve süreç olarak ele alınmalıdır. Aşağıda verilen Şekil 3 örgütsel değişim modellerinin boyutlarını göstermektedir.

Kapsam	Radikal	←=====→	Lokal
Kaynak	Yukarıdan-Aşağıya	←=====→	Aşağıdan-Yukarıya
Zaman	Belirli	←=====→	Sürekli
Süreç	Planlı	←=====→	Durumsal

Şekil 3: Değişim Modellerinin Boyutları

Kaynak: Basım, N., Harun, Ş. ve Fatih, Ç. (2009). Örgütlerde Değişim ve Öğrenme, Değişim ve Örgütler, Siyasal Yayın Dağıtım, Ankara.

Şekil 3'den görüldüğü gibi, örgütsel değişim modellerinin, kaynak, kapsam, süreç ve zaman olarak dört boyutu bulunmaktadır (Basım vd., 2009:25).

Kapsam, politik, kültürel, tasarım ya da bütün ve lokal gibi değişimin kapsamını vurgulayacak özellikleri içermektedir.

Kaynak, değişimi yapanla ilgilidir ve başlatanı esas almaktadır. Çalışanlar, yönetim ya da diğer paydaşlar değişimin kaynağı olarak gösterilebilmektedir.

Zaman, değişimin zamanını vurgulamaktadır. Değişimin başlangıcını veya sonunu ya da değişim sürekliliğini veya geçici olmasını temsil etmektedir.

Süreç, değişim süreci de örgütlere göre farklı olabilir. Bütün süreçler daha evvelden öngörülmekte veya net bir süreç akışı olmayıp birbirine neden olan hareketler şeklinde de ortaya çıkabilmektedir.

Değişimin her ne kadar birçok çeşidi görülse de, literatürde, örgütsel değişim denildiğinde planlı bir değişim anlaşılmaktadır. Örgütsel değişim alanında en çok kullanılan planlı değişim modelleri aşağıda açıklanmaktadır.

Literatürde, değişimin türünü, hızını, zamanını ve kapsamını açıklayan ve en çok kullanılan örgütsel değişim türleri; planlı ve plansız değişim, makro ve mikro değişim, ani ve zamana yayılmış değişim, proaktif ve reaktif değişim, pasif ve aktif değişim ve evrim ve devrim niteliğinde değişimdir (Basım vd. 2009:28).

Planlı ve Plansız Değişim: Planlı değişim, değişim sürecinin her safhasının önceden kararlaştırılıp planlandığı ve uygulandığı bir değişim modelidir. Plansız değişim, önceden düşünülmemeyen, örgütün bir plana bağlı kalmadan değişmesini ifade etmektedir (Basım vd. 2009:22). Yönetim literatüründe değişim denildiğinde genellikle planlı değişim algılanmaktadır (Koçel 2007:527).

Makro ve Mikro Değişim: Makro değişim örgütün tamamının bir bütün olarak değişime konu edilmesidir. Mikro değişim ise örgütün alt sistemlerindeki değişimi ifade etmektedir (Basım vd. 2009:22).

Ani ve Zamana Yayılmış Değişim: Ani değişim, örgütün kısa sürede değişime karar verip uygulama sürecidir. Zamana yayılmış değişim ise planlanan değişimin yavaş yavaş uygulanmasını ifade etmektedir (Basım vd. 2009:22).

Proaktif ve Reaktif Değişim: Değişen koşullara ayak uydurabilmek için çevresel etkilere karşı bir tepki olarak gelişen değişim reaktif gelişimdir. Proaktif değişim ise, değişimi tahmin edip, hesaplayarak, öngörü barındıran bir değişim hareketidir (Basım vd. 2009:22).

Pasif ve Aktif Değişim: Örgütün dış çevre koşullarından etkilenerek kendi bünyesinde bu koşullara uyum sağlayabilmek adına yaptığı değişikliklere pasif değişim, örgütün yaptığı değişimle dış çevreyi etkilemesine aktif değişim denilmektedir (Çelebioğlu 2009:17).

Evrime ve Devrim Niteliğinde Değişim: Evrimsel değişim çevreye uyumlu, çevreyle uzun süreli etkileşimle oluşan ve bütüne uyan bir değişim şeklidir. Japonların

kullandığı Kaizen yaklaşımı, evrim niteliğinde değişime örnek olarak gösterilebilmektedir; bu yaklaşımda örgüt içinde adım adım ve sürekli iyileştirmeler öngörülmektedir (Kaizen ty.:1). Devrim niteliğinde değişim ise ani, hızlı, radikal, sonuçları tahmin edilebilir olmayan ve dış çevreyi de etkileyebilecek bir değişim modelidir. Örgütün temel yapısında yapılacak büyük bir değişim genellikle tüm örgütü etkileyerek, bütün sistemde yeni düzenlemelere sebep olmakta ve küçük değişimlere yol göstermektedir (Fiske 1999:11).

1.1.4. Örgütsel Değişim Yönetimi

Ekonomide, siyasette, bilim ve teknik alanında, toplumsal ve kültürel değerler için, demografik ve çevreyle ilgili düzende çok mühim ve köklü değişimlerin yaşandığı dünyamızda, acımasız bir yarış sürmektedir. Ekonomi ve teknolojideki değişimlerin sonucu olarak; küreselleşme, ekonomide serbestleşme, özelleştirme, yerelleştirme, bölgeselleşme, bilgisayarlaşma vs. olgular yönetim alanında da bir değişimi gündeme getirmiştir. Dünyadaki değişim eğilimi ile birlikte yönetim anlayışında her geçen gün taze düşünceler, yeni fikirler ve yeni bakış açıları hakim olmaktadır. Bugün bütün dünyada “yeni yönetim teknolojileri” giderek artan bir şekilde rağbet görmektedir. Ancak, değişim çabalarının büyük bölümü, ilave yükler beraberinde doğurmaktadır (Argüden, 2004:16).

Örgütler tekrardan bir yapılanma ve teknik yatırımlar benzeri farklı değişim uğraşlarına önemli ölçüde kaynak oluşturmakta ve bunun neticesinde de ayrılan bu kaynağın karşılığını alamamaktadırlar. Bununla kalınmayıp ortaya çıkan başarısızlığın neden olduğu yıkımlarla ve yıpranmalarla uğraşmaktadır. Burada aslında hem örgütün hem de liderin kaderi bir anlamda bu değişimin neticesinde ortaya çıkacak başarı veya başarısızlığa göre de şekillenmektedir. Bu durum göz önüne alınarak değişimin önemi ve iyi yönetilmesi gereği çok iyi kavranmalıdır (Argüden, 2004:16).

Örgütsel değişim yönetimi; örgütsel sorunları çözmek ve değişim sürecinden örgütsel amaçlara ve hedeflere uygun olarak yararlanılabilmek için yapılan planlama örgütlenme, motivasyon ve denetleme çalışmaları şeklinde tanımlanabilir. Bir başka ifade ile örgütün değişen çevresel koşullara uyumlaştırma ve dengeleme sürecidir. Diğer bir ifadeyle, değişim yönetimi; tüm değişim mühendisliği ve yeniden yapılandırma

çalışmalarını içeren, değişim sürecinin devamlı olmasını sağlayan bir yönetim biçimidir. Burada çalışanların değişim ruhunu yakalayıp bunu iş hayatlarının bir parçası olarak yasatmalarını sağlamak gereklidir (Tekin vd., 2006:5).

21. Yüzyıla damgasını vuran kavramın, “değişim” olduğu ifade edilebilir. Değişim yönetiminin ise; geleceğin yöneticilerinin ve onların yönettikleri örgütlerin hayatta kalabilmelerinin tek şartı olması öngörülmektedir (Ünal, 2012: 33). Değişim yönetimi, örgütleri değişen ve gelişen şartlara uyumunu etkili bir biçimde sağlamaları ve gelişmelere öncülük etmeleri için, yapılarında, süreçlerinde, teknolojilerinde, amaçlarında ve insan kaynaklarında mevcut durumundan daha istenilir bir duruma geçmelerini sağlamak için planlı ve kasıtlı bir girişim olarak tanımlanabilir (Helvacı, 2005: 15).

Değişimi yönetmek bir makineyi çalıştırmak veya insan bedeninde var olan bir hastalığı iyileştirmekle benzer değildir. Burada örnek olarak verilenler sabit ilişkilerle çalışmayı gerektirmektedir. Değişim yönetimi ise bunlardan çok farklıdır. Değişim yönetiminde hareketli parçaların var olduğu komplike bir yapının hassa dengelerini de göz önüne alma zorunluluğu bulunmaktadır. Günümüzde var olan örgütlerin çoğu değişim konusunda kendisini böylesine bir projeyi yüklenmiş durumda bulmuştur. Örgütler kendi performanslarını daha da iyileştirme amacıyla Toplam Kalite Yönetim sürecinin tekrardan örgütlemek ve çalışanlarına yetki vermek gibi tasarımlar üstünde çalışmakta olabilirler. Ancak değişimde odak noktası olan şey, parçaların hepsini ele almak, bu parçaları birbirine bağlayabilmek ve bu şekilde dengeleyerek en iyi sonuca ulaşmaktır (Duck, 1999:63).

Örgütlerin bugün karşılaştıkları değişim adına çoğu şey kendi gelecekları için son derece önemlidir. Bu durum örgütlerin başarıları açısından da büyük önem taşımaktadır. Burada örgütler değişimi iyi bir biçimde yönetirse herhangi bir sorun olmayacak ancak bunun aksi durumda büyük bir hayal kırıklığı kaçınılmaz olacaktır. (Hussey, 1997:12). Değişim yönetiminde, çevresel değişimleri görmek, anlamak, ayak uydurmak ve bu değişimlerin meydana getireceği fırsatları görmek ve bu fırsatları örgüt lehine olumlu anlamda değerlendirmek önemli unsurlardır. Değişimi yönetebilmek için öncelikle değişimin ne olduğunu anlamak ve bunun yönetilebilir bir durum olduğunu kavramak gerekmektedir. Değişimin yönetilebilmesi bu detaya bağlıdır. Bu şekildeki bir

yaklaşım çevresel değişimlere karşı örgütün proaktif bir tavır sergilemesine de imkân oluşturur. Bu bağlamda, örgüt yöneticileri de taze fikirler üretip, bu fikirleri değerlendirerek uygulamaya çalışırlar. Örgüt yöneticileri değişime bu şekilde yaklaşırlarsa ortaya çıkan değişimin lideri olabilirler. Değişimin lideri olduğunda var olanı değiştirme ve taze fikirler üzerine yoğunlaşp farklı düşünceler ortaya koyma yeteneğini de gerektirmektedir. Başka bir anlamda gelecek stratejilerini bugünden belirleme mecburiyetini doğurur (Usta, 2012:158).

Dönüşüme doğru değişime ilgili olan idareciler, çelişkilerin yarattığı gerilimin üstünden gelme konusunda yetenekli olmalı ve en mühim noktaları amaç olarak seçebilmelidir. Değişim doğrultusunda başlatılmış olan her girişim, başlı başına kaldığında genellikle kendiliğinden bir olumsuzlama ortaya çıkarır ve bu olumsuzlama da kendisiyle beraber bir çıkmazı getirir (Çobanoğlu, 2008). Küçük veya büyük değişimlerin etkili bir şekilde gerçekleşmesi için değişimin planlı bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Değişim yönetiminin etkinliği; mümkün mertebe yeni oluşan ortama sorunsuz bir geçişi temin eder. Yeni sistem ve yeni sistemin getirmiş olduğu bir takım esaslar burada gerçekleştirilen plan doğrultusunda kolaylaşır. Çalışanlarda da değişimin kendilerinde ne denli bir farklılık oluşturacağı bilinci oluşur, çalışanlar kendi sorumluluklarının bilincinde olurlar. Öte yandan planlı bir değişim sayesinde değişimin takibi kolaylaşır ve ölçülebilir bir değişim yönetimi mümkün hale gelir (Yeniçeri, 2002: 166).

Dönüştürücü ve vizyoner liderliği zorunlu hale getiren değişimin etkin bir şekilde yönetimi için örgüt faaliyetlerinin bir bütün içinde ele alınması gerekmektedir. Diğer taraftan dönüşüm ve değişim, yaratıcılığın yanında uygun bir örgüt iklimini ve kültürünü de zorunlu hale getirir. Bununla beraber, örgütte sürekli bir çevresel değişime duyarlı olma bilincinin varlığı, değişimle ilgili ekibin varlığı ve bu ekibin eşgüdümü de zorunludur. Değişim, parametre ve değişkenlerle tarafsız bir perspektif sağladığı gibi örgütün fiziksel, ekonomik ve insani faktörlerinin değişim için esnek hale getirilmesi gerekmektedir (Genç, 2005: 304-305).

Değişim idaresi, çok hassas dengelerin üzerine kurulmuştur. Değişimi idare edenlerle stratejileri yönetenler arasında var olan iletişimi idare etmek, değişimin gerçekleşebileceği bir örgüt ortamını oluşturmak ve işyerinde başarılı bir dönüşüm için

gereken hissi bağlantıyı idare etmek değişim yönetiminin mühim konularındandır. Devamlı bir biçimde değişen örgütsel çevre, taze imkanların yanı sıra genişleme istekleri de oluşturur. Bu hal taze güç ilişkilerini ve çalışma metotlarının yeniden gözden geçirilmesini zorunlu hale getirir. Başka bir deyişle örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırma için örgüt sistemi ya da anlayış değiştirilir. Yeni sistem ile beraber, tekrardan örgütlenmek ve yeni çalışma metotlarına uyum sağlamak gibi gelişmeler değişim idaresinin gerektirmektedir (Tuncer, 2013:891-915).

Örgütler, değişim rüzgarlarının tam ortasında kaldığında değişimin yalnızca yöneticileri değil, herkesi etkilediği görülmektedir. Bazı yöneticiler değişimle baş etmeyi bir çırpıda becerirken, bazıları da yeni ortama ve onun yol açtığı beklentilere uymakta zorluk çekebilirler. Değişime direnen veya kendini uyarlamakta sıkıntı yaşayan çalışanlar konusunda dikkati elden bırakmamak ve onların bu süreçten en az hasarla geçmelerine yardımcı olmak gerekmektedir (Nelson ve Ekonomy, 2003:227). Değişimi başarmak için, erişilmez gibi görünen hedefler belirlemek, insanların bu hedeflere erişmek için motive olmalarını sağlamak ve bunu yapmaları için onlara kaynak vermek önemlidir (Augustine, 1999:166). Bu ilişkinin bir diğer yönü de, işletmeler değişime açıldıkça, insan kaynaklarının da değişime açılacağıdır.

Örgütler ürünlerden çok liderlerle rekabet içindedirler. Liderlerin iyi olması daha iyi çalışanların varlığına da zemin hazırlar, bunla beraber daha kaliteli ürünlerin ortaya çıkması da sağlanır. Örgütlerin fiziki imkanlar ve sermaye kadar, donanımlı liderlere de ihtiyacı bulunmaktadır (Davis, 1988: 142). Örgütün değişim ve dönüşüm süreçlerinde, daha evvelden tahmini mümkün olmayan bazı neticelerin meydana gelmesi her zaman karşılaşılabilecek durumlar değildir. Böylesine belirsizlikleri yok etmek örgütlerin iyi analizi ve ön çalışmalarının ne kadar iyi yapıldığına bağlı olmaktadır. Bu sebeple de örgütleri dönüştürebilecek liderler, siyaset ve stratejilerini net bir biçimde planlayan ve yol haritalarını oluşturan donanımda olmalıdır (Kotter, 1999:16).

Yöneticiler bir örgütün geleceğe ulaşmasında liderlik ederken bir yol ayrımına gelirler. Örgütün, kendilerini yeniden yaratma gereksinimiyle karşılaştıran birçok yönetici en iyiyi ümit eder ve sakınlmalı değişim yolunu seçer. Yapısal değişimin hızlı gerçekleştiği dönemlerde varlıklarını devam ettirebilecek olanlar yalnızca değişimin

liderleridir. Değişimin liderleri, değişimlere bir fırsat olarak bakarlar. Liderler değişimleri arayıp, değişimlerden doğru olanı bulup, bu değişimlerin örgütler içerisinde ve örgütlerin dışında nasıl ve ne şekilde kullanıldığında daha verimli olacağını da bilecek kapasitededirler. Örgütlerde değişimler gerçekleşeceği zaman yeni bir denge arayışı söz konusu olur. Çalışanların bu yeni denge arayışı sürecinde ve sonrasında gerçekleşen bu dönüşüme ayak uydurmaları gerekmektedir. Şayet söz konusu dönüşüm sürecine çalışanlar uyum sağlayamazlarsa örgüt içerisinde bir dengesizlik hali ortaya çıkar. Liderler burada devreye girer ve söz konusu bu değişimin neden olduğu dengesizlik halini giderir ve çalışanların dönüşüm sürecine uyum sağlamalarını sağlar ve dengeyi korur (Davis, 1988: 209).

Yeni yapılanma ve değişim çabaları genelde başarısız bir şekilde sonuçlanır. Buradaki başarı veya başarısızlık durumu tamamen liderlerin bu süreci nasıl yönettiği ile alakalıdır. Çalışanlar istikrarı sevdikleri, alışkanlıklarından vazgeçmek istemedikleri için ve kontrolü elden bırakmama isteklerinden dolayı değişime direnmek isterler. Burada değişim sürecini atlatmak için en ihtiyaç duyulan şey zamandır. Her çalışan bu değişim sürecini aynı hızda ve aynı biçimde tamamlayamaz. Liderler burada her çalışana farklı bir şekilde yaklaşmalı, çalışanların örgütsel bağlılığının azalmaması için her çalışanı ayrı ayrı motive etmelidir. Bu şekilde liderler tarafından motive edilen ve örgütsel bağlılığı arttırılan çalışanlar örgütün geleceğine odaklanarak, kendilerinin saygı görmesini, anlaşılmayı ve kendilerine değer verildiğini görmek isteyecektir. Bunun aksi durumda, değişime direnilecek ve değişim engellenmeye çalışılacaktır (Rosen, 1998: 403).

Lider, değişim yönünde bir psikolojik destek ortamı yaratır. Değişimi, kişisel temelde değil, durumun kişisel olmayan gereklerine dayanarak sunar. Değişimin rasyonel nedenleri açıklanmalı, eğer bu tür nedenler yoksa değişimden vazgeçilmelidir. Olağan değişim istekleri örgütün amaç ve kurallarıyla tutarlı olmalıdır (Davis, 1988: 226–227). Değişimin görülmedik bir hız kazandığı bir dünyada, liderler çevrelerindeki ortam değiştikçe kendilerini yenileme ve uyum sağlama yeteneklerini geliştirmelidir. En iyi lider bunu, kendisi ve örgütüyle ilgili varsayımları sürekli sorgulayarak, sürekli kendisinin ve kurumunun kapasitesini arttıracak yeni perspektifler arayarak yapar (Rosen, 1998: 177).

Bugün gerçekleşen hızlın dönüşüm ve değişim süreçlerini kamu yönetimi yakalayabilmiş değildir. Talepler karşısında hizmetler yetersiz kalmakta, uygulama ve hızlı karar alma mekanizması tam anlamıyla çalışmamakta, personeller çok büyük zorluklarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bürokratik uygulamaların ve yerleşik düzenin aynen devam etmesini geleneksel kamu yönetim anlayışı ön görmekte ve vatandaşa hizmetin de bu anlayış çerçevesinde olmasını mecburi hale getirmektedir. Geleneksel kamu yönetimi anlayışına göre kamu kurumları faaliyetlerini gerçekleştirirken vatandaşların taleplerinden çok kurallarının yerine getirilmesinin derdindedir. Kırtasiyeciliğe boğulmuş bir kamu yönetiminde pek çok kez sorumluluk dışı bir idarenin hakim olduğu apaçık ortadadır.

Günümüzde gerçekleşen değişimin hızlılığı ve yenileşme süreci, sosyal ve iktisadi örgütlerin değişimini, başka bir ifadeyle değişime uyum sağlamayı zorunlu hale getirmektedir. Bu durum, sosyal bir örgüt olan kamu yönetimini ve bu yönetim sistemi içerisindeki belli fonksiyonları yerine getirmek maksadıyla kurulmuş olan kamu kurumları için de söz konusudur. Bu olgu, var olunan ülkenin idari yapısı ve sosyo-ekonomik düzeni ve politik yapısı arasında söz konusu olan etkileşimin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bugün insanlar, değişimin amacı olmayan, nedeni olmayan, denetimi olmayan ve rastgele olacağını düşünmeden, belirlenmiş hedefler ışığından yönlendirilmesi zorunluluğunun bilincinde olduklarından örgütleri, kamu yönetim mekanizmalarında değişime uğrayan şartlarla ortaya çıkan gereksinimleri giderecek bir düzen ve sisteme kavuşturma amacıyla kontrol etmekte, tekrardan gözden geçirmekte, yenir bir şekle sokmaktadır.

1.2. Örgütsel Değişime Direnç

İlk “örgütsel değişim” yaklaşımını öne süren ve detaylandırarak analizlerini gerçekleştiren biri olan Lewin (1947), değişim kavramı ile beraber hemen “direnç” tanımını da kullanmış bununla beraber “değişim” ve “direnç” genellikle literatürde hep beraber kullanılmıştır. Yazar burada ilk olarak “değişime direnç” kavramını öne sürmüş, değişime karşı grup tepkisini de pozitiflik açısından “arzu” ve negatiflik açısından “direnç” olarak ifade etmektedir. Böylece yazar her ne kadar açık bir “direnç” kavramını yapmamakta ise de, söz konusu değişime destek vermek için meydana gelen

yaklaşımına “arzu”, tam zıttı olana destek yerine karşı gelme yaklaşımını da “direnc” olarak adlandırmaktadır.

Değişime direnc, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, örgütsel davranış ve yönetim bilimi gibi değişik akademik alanlarda son elli yıldır incelenmektedir (Sherman ve Garland 2007:52). Değişimin doğuracağı direnci kırmak veya söz konusu direnc için en müsati biçimde çözüme kavuşturarak yok edilmesini sağlamak için öncelikli olarak, idarenin bu durumu kabul etmesi ve gerekli özeni göstermesi gerekmektedir. İdarecilerin çoğu, çalışanlara yarar sağlayabilmesinden ötürü değişimin olumlu bir biçimde karşılanacağı düşüncesinde olabilmektedirler, bu fikir çok iyimser bir düşünce olarak görülmelidir (Baykal 1981:509). Değişime direnc kaçınılmaz bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Değişim ve direnc kavramları birbirinden ayrılamaz kavramlar olarak görülmelidir. Çoğu değişim yöneticisi değişime direnci, değişim süreci ve değişimde başarılı olmak için bir tehdit ve risk olarak görmektedir. Direnc tavırlarının sonuçlarını kavramak için, yöneticilerin zamana, enerjiye ve çabaya ihtiyaçları olmaktadır. Açık iletişim, onurlandırma geleneği, paydaşların duygularının paylaşımı ve hüzne katılmak, örgütsel değişimin ve büyük ölçüde direncin azaltılmasının önemli bileşenleridir. Ayrıca, etkili değişim yönetimi, çalışanlar üzerindeki değişimin olası etkilerini ve direncin potansiyel kaynaklarının nasıl yönetileceğini anlamayı gerektirmektedir (Erim 2009:3-4)

Örgütler çalışanlardan, tekniklerinde ve çalışanların birbirlerine veya uğraşlarına yönelik münasebetlerini düzenleyen sistem ve süreçlerden meydana gelen bir düzen olarak görülmelidir. Bu tipteki bir sistemin herhangi bir bölümünde oluşan bir değişimin, gelişimin veya yeniliklerin örgütlerin bütününe az veya fazla etki etmesi kaçınılmaz bir durumdur. Bu nedenle örgütler içerisinde ortaya çıkan değişimlerin pozitif ya da negatif bir çok tutum ve davranış meydana getirmesi beklenmelidir (Yeniçeri, 2002: 99).

Örgütler özünde sosyal sistemlerdir. Bu sistemlerde yer alan insanların kimlikleri, ilişkileri, grupları, tavırları, duyguları ve farklı güçleri vardır. Bu nedenle, sistemin herhangi bir parçasını değiştirmeye kalktığınızda, bu etmenlerin tümü devreye girerek, değişim sürecinin önüne pek çok karmaşa tabakası yığar. Değişimi başarıyla yönetebilmek için insani etmenlerin ve bu etmenlerin içinde faaliyet gösterdiği sosyal

sistemlerin önceliğini tanımak gerekir. Genel çalışan kitlesi, direnenler ve değişim failleri; bunlar, her değişim insiyatifinin karşılaştığı üç tipik oyuncu grubudur. Bu gruplardan her birinin kendine özgü nitelikleri vardır ve bu nedenle onlara farklı bir yönetim tarzıyla yaklaşmak gerekir (Luecke, 2009:79).

İdareciler ve personeller değişimleri farklı biçimlerler yorumlamakta ve kendi yorumlarıyla kabul etmektedirler. Hem personeller hem idareciler vizyonlarının ve liderliklerinin başarılı bir şekilde değişimi yönetebildiğini düşünmekte, ancak çok düşük oranda lider, çalışanların değişimleri gerçekleştirme maksadıyla değişime bağlanma yöntemlerini bulabilmektedir. Liderlerin üst düzey olanları değişimleri, faaliyetleri sisteme göre endeksleyerek örgütlerini güçlendirmeyi, taze profesyonel güçlükler üstlenmeyi, kariyerlerini daha da ileri noktalara taşıma için bir fırsat şeklinde değerlendirmektedirler. Diğer taraftan, orta kademe yöneticilerde bahsedilen grubun içinde olmakla beraber çalışanlar için değişim ne çok önemli ve yakalanmak istenilecek bir şey ne de çok memnun olunacak bir şeydir. Değişimler yıkıcıdır ve davetsiz gelir dengeyi bozar (Strebel, 1999:139).

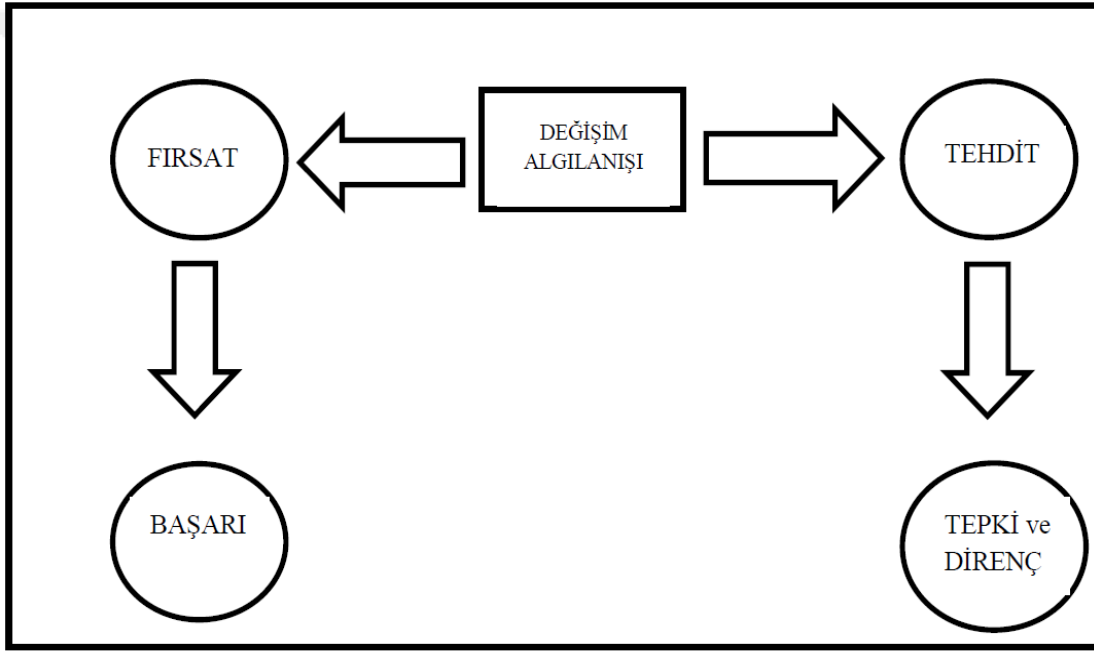
Değişimin önüne organizasyonun çıkardığı engellerle, üretken düşüncenin önüne şahısların çıkardığı engeller oldukça benzerlik göstermektedir. Bu aslında hiç de şaşırtıcı değildir. Çünkü organizasyonlarla insanları mukayese ettiğimizde onların insanlar gibi bazı yönlerden diğerleriyle aynı oldukları (ihtiyaçlar), bazı yönlerden de farklılık gösterdiklerini (kurumsal şahsiyet) görürüz. Bu mukayeseyi takip ederek şunu söyleyebiliriz ki, bazı organizasyonlar değişimin önüne diğer organizasyonlara göre çok daha fazla dahili engel ve set koymaktadırlar (Adair, 2005:180).

Örgütsel değişimleri çok büyük bir sıklıklar çalışanlar tarafında direnç ile karşılanır. İdareciler, söz konusu dirençlerinde farkında olup, bu direncin sebeplerini ve bu dirence nasıl yaklaşılması gerektiğine dair çok önemli bir çaba ve gayret göstermemektedirler. Örgütlerde değişimlerin gerçekleştirilmesi sırasında karşı karşıya kalınan en önemli problemlerden birisi değişimlere karşı olan dirençleri idare etmek ve bu direnci olması gereken şekilde incelemektir. Değişime direnç, çok değişik ve asla akla gelmeyen yöntemlerle kendisini göstermektedir (Atkinson 2005, 15). Değişime direnmek bir ağrıya benzetilmektedir. Yanlış nerede tam net bir biçimde bilinmez fakat sorunun olduğunu bilmemi sağlar (Lawrence 2009, 56). Buna karşılık değişime direnç

makul bir biçimde algılanmalı ve makul bir biçimde değerlendirilmelidir. Tabii olan da değişimin makul bir biçimde ele alınması ve esasında direnç ile karşı karşıya kalınmayan bir değişimin tabii biçimde kabul edilmemesidir (Harvey ve Broyles 2010, 3).

Örgütsel değişimde en sık karşımıza çıkan çelişkilerden biri iyi giden bir şirketin giden bu düzeni bozmadan hem de dışarıdan gelen değişim baskısını göz ardı etmeden bu değişimi örgütlerde gerçekleştirmektir. Örgütlerde sık sık değişime gitmek şirkette çalışan insanların pek de hoşuna gitmeyen bir süreç olup, çalışan kişilerin kuruma olan güveninde bir azalma meydana gelmektedir; çünkü değişim kelimesi doğası gereği mevcut standart, alışığı gelmiş sürecin bozulacağı anlamına gelmekte olup beraberinde tedirginliği de getirmektedir. Öte yandan şirketlerin bu mevcut kararlı yapılarını korumaları da değişimi göz ardı etmelerine ve zamanla gittikçe küçülüp, yok olmalarına sebep olmaktadır. Değişimin zamanının belirlenmesi, süreçlerinin kararlaştırılması ve adımlarının belirlenmesi, koordine edilmesi tüm bunlar değişimin hepsini içermektedir. Aksi takdirde anlık çözümler, şirketi ve çalışanları çok daha zorlu bir sürece götürmektedir (Aşkun 1972:40).

Değişimi tehdit olarak görenlerin yanı sıra değişimi birer değerlendirilmesi gereken fırsat olarak da görenler Şekil 4'te mevcuttur. Hatta bu değişimi fırsat olarak görenler şekilde olduğu gibi başarıya oldukça daha yakındır; ancak değişimi birer tehdit olarak algılayanlar değişime karşı tepkilerini göstereceklerdir (Doğan 2002:225).



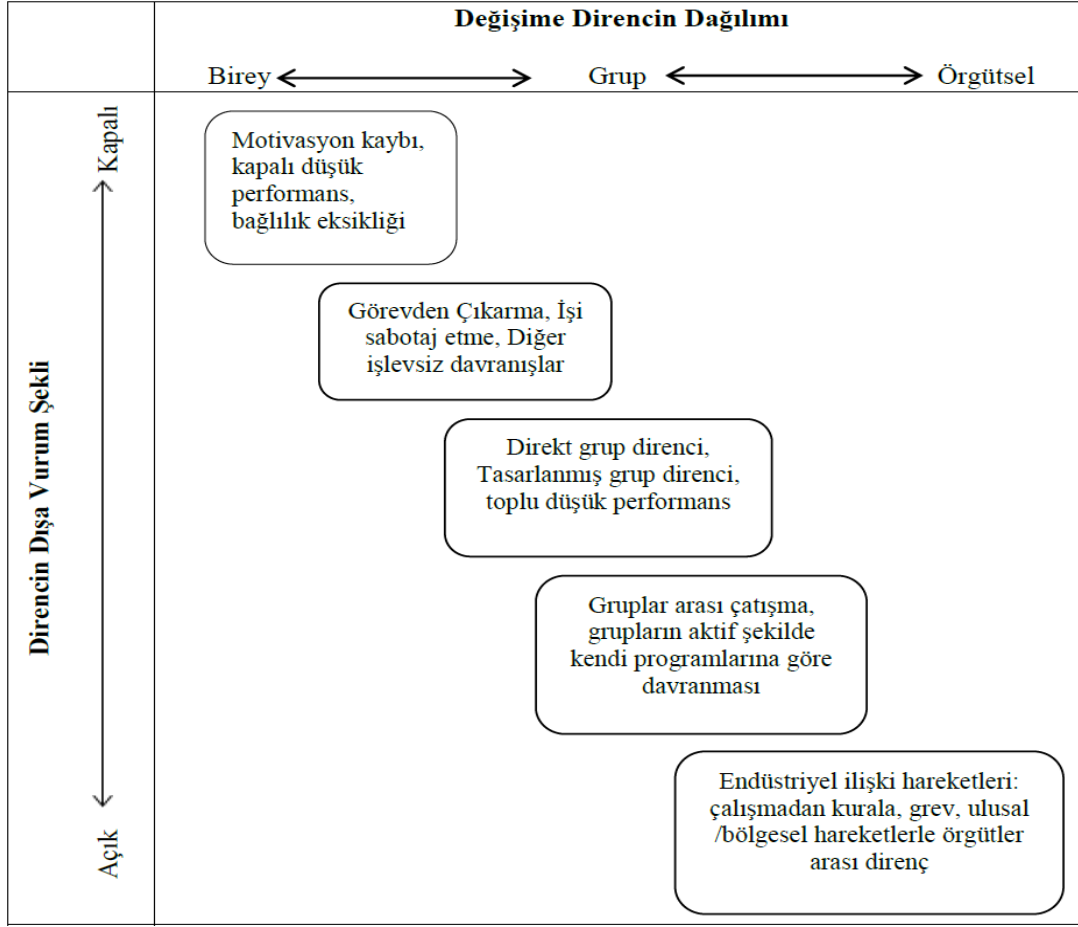
Şekil 4: Değişim Karşısındaki Olası Tutumlar

Kaynak: Doğan, M. (2002). İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Anadolu Matbaacılık, İzmir.

Günümüzde kurumlar dinamik bir çevrenin içerisinde faaliyetlerini göstermek zorundadırlar. Bunun neticesinde sürekli değişim, teşkilatların geneli için stratejilerinin bir parçasıdır. Buna insanlar genellikle var olan durumlarda veya çevreleriyle olan ilişkilerinde ortaya çıkan değişime ayak uydurmakta zorluk yaşamakta, genelde kişi bu sebeplerle açık veya gizlice değişiklikleri engelleme eğilimine girmektedir. Bu da sürekli değişimi benimsemiş örgütleri bir direnç problemiyle karşı karşıya bırakmıştır (Leblebici, 2007).

1.2.1. Örgütsel Değişime Direncin Nedenleri

Direnç, kelime olarak “dayanma, karşı koyma gücü ve mukavemet” anlamına gelmektedir (TDK ty.:1). Örgütsel değişimin önündeki karşı koyma gücü, değişimin başarısıyla ters orantılıdır ve değişimin hızını ve gücünü azaltmaktadır. Örgütteki herhangi bir değişime karşı koymak için çalışanların birçok sebebi olabilmektedir. Hatta sadece mevcut durumdan memnun olmak bile değişimi gereksiz gösterebilmektedir. Değişime direnç temel olarak, insanların, değişmek yerine var olan dengeyi korumak arzusu üzerine kurulmuştur (John 1973:32).



Şekil 5: Değişime Direncin Dağılımı

Kaynak: Çalık, T. (2003). Performans Yönetimi, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

Değişime karşı en büyük direnç, mevcut durumdan fayda sağlayan çalışanlardan gelmektedir. Machiavelli, “eski düzenden menfaati olan herkes reformcuların düşmanlarıdır” uyarısında bulunmuştur (Luecke 2009:82). Altıncı yüzyıl İtalya’sından gelen bu uyarı, 21.yüzyıl örgütleri için hala geçerliliğini korumaktadırlar. Direnç, değişimin büyük ya da küçük olmasına bakmadan gelişmekte ve sebepleri incelendiğinde haklı bir tepki olarak görülmektedir (Goldstein 1988:16-20). Çalışanların, örgütsel değişime direnç göstermesine; çalışanların kişisel özelliklerinden kaynaklanan bireysel nedenler ve çalışanların örgütte yaptıkları işlerle ilgili olan örgütsel nedenler sebep olabilmektedir.

İnsanlar örgütler içerisinde asla yalnız değillerdir. Üye oldukları grup, kendilerini belli sınırlar içerisinde düşünmeye, grubun normlarına göre hareket etmeye zorlamaktadır. Gruplar, bireylere belli davranış şekilleri ve değeri kazandırmaktadır, genellikle, grupların normları, kişilerin değişimleri kabul etmesi veya kabul etmemesi konusunda etkili olmaktadır. Grupların yapıları, ilişkileri sık olması veya sağlam olması, değişim konusunda grup üyelerinin direniş göstermesine neden olabilir (Çalık, 2003: 536-557).

Değişime dirence sebep olan kişisel sebepler, işsiz kalma korkusu, değişimin getireceklerinden memnun olmama, liderlere olan güven duymama, değişimin yanlış olduğuna inanışı ve bireysel düşmanlık gibi faktörler şeklinde ortaya çıkmaktadır (Hussey 1998:71).

Çalışanların, değişimin, bireysel itibarlarını etkileyeceğini ya da işi ile alakalı olarak değer verdiği hususları değiştirebileceğine olan inanışları, değişim örgütte somut bir farklılık yaratmasa da gerçek korkulara dönüşebilmektedir. Devamlı veya bazen gerçekleşen bir takım değişimler ve genel kökten değişimin neticesinde işin kaybedilmesi, arkada kalan kişilerin iş hacmini arttırması veya işten çıkarılmalarının olabileceği genel bir görüş bulunduğundan, bu fikir de endişeye neden olmaktadır. Hissedilen endişe yalnız işin kaybedilme endişesi de olmayabilir, hayatları süresinde beceri kazanma ve kabiliyetleri geliştirme amacıyla gerçekleştirilmiş bulunan yatırımın boş yere gitmesinin de endişesi olmaktadır (Hussey 1998:79).

Değişim için gösterilen dirençle alakalı herhangi bir tartışmada ele alınması gerekli bir başka unsur da kişinin bilinmeyene karşı endişesidir (John 1973:50). Değişim bilinmekte olan halden, bilinmeyen bir hale doğru gerçekleştiğinden örgüt içerisinde belirsizliğe ve güvensizliğe neden olmaktadır. Bireyler konumlarını ve işlerini kaybedeceği endişesine kapılabilmektedirler. Değişim konusunda, çalışan kişilerin gerekli bilgiden mahrum olmaları, değişim için istenilen neticeyi veremeyeceği düşüncesine neden olmaktadır. Çalışanların söz konusu bu belirsizliğe kapılmaktansa, hiçbir şey yapmadan oldukları yerde kalmaları değişim karşısındaki direnci arttırmaktadır. Belirsizlik korkusu dirençten sonra en büyük sebeplerden birisi olmaktadır (Mullins 2004:824). Çalışanların değişimleri benimseme yetenekleri de aynı olmamaktadır. Bu yetenek çalışanlardaki belirsizliğin kabul edilmesine ve tolere

edilmesine bağılı olmaktadır. Bu tolere etme durumu, bilgisizliğin var olduğu, değişimin hedefinin belli olmadığı, komplike bir halin söz konusu olduğu, değişimin hızlıca ve neticenin de net olmadığı hallerde azalmaktadır (Rollinson 2004:662).

Değişimlerin kabul edilip kabul edilmemesi konularında liderlerin duruşu son derece önem arz etmektedir. Değişim konusundaki direnci yok etmek amacıyla bu anlamda grup liderlerinin kazanımı ve ikna edilmesi gerekmektedir. Çalışanların bazı hallerde istedikleri veya kendilerine yakın hissettikleri arkadaşlarıyla birlikte çalışmak istemeleri ya da rahat çalışabilecekleri veya memnun oldukları yöneticilerle çalışmak yerine başka bazı idarecilerle çalışmak zorunda olmaları durumunda değişime karşı direnç göstermeleri söz konusu olabilir. Arzu etmedikleri veya daha önce hiç çalışmadıkları, tanımadıkları bir yöneticiyle çalışmak zorunda olmaları, çalışanlarda endişe ve çekingenlikle beraber korkuya da neden olabilir (Tüz, 2004:66). Bu durum neticede çalışanları değişime karşı direnmeye sevk edebilir. Çalışanların bazıları daha önce çalıştıkları ve iyi ilişkilerinin olduğu yöneticilerinin değişimine direnç gösterebilirken, bazı çalışanlar da eski yöneticilerinin yerine gelen yeni yöneticilerin çalışma alışkanlıkları ve çalışma düzenleri ile ilgili bozulmalara neden olabileceği düşüncesiyle değişim karşısında direnç gösterebilirler. Diğer taraftan örgütlerin sahip olmuş olduğu örgüt kültürleri de değişime direnme konusunda çıkış noktası olabilir. Değişim süreçlerinin esas etkenlerinden biri olan örgüt kültürü, örgüt içerisinde işlerin nasıl ve ne şekilde yürütüleceği veya örgüt içerisinde nasıl ve ne şekilde hareket edileceğini belirten ve geçmişin birikimiyle de değiştirilmesi neredeyse mümkün olmayan bir etkidir. Örgüt kültüründe değişimin benimsenmesi için gereken esneklik söz konusu değilse, örgütün amaçlarının gerçekleşebilmesi için de engeller ortaya çıkabilir. Böyle bir durumun neticesinde değişimi hızlandırıp kendisiyle beraber sürüklemesi gereken örgüt kültürü değişim karşısında değişime direnç anlamında en büyük engele dönüşebilir.

Özellikle Türkiye'deki ulusal çaplı örgütlerde, genel toplumsal kültüre benzer olarak, belirsizlikten kaçınma ve dolayısıyla direnç daha fazla olmaktadır. Batılı ve uluslararası örgütlerde belirsizlikten kaçma ve direnç, Türkiye'deki örgütlere nazaran daha az görülmektedir (Hofstede 2001:373-415). Belirsizlik ile karşılaşıldığında

çalışanlar değişim konusunda karşıt psikolojik bir engel oluşturmaktadırlar (Erim 2009:34).

Çalışanlar, beşeri özellikleri gereğince hayatlarında ve tabii olarak değişim süreçlerinde örgüt içerisinde alışkanlıkları anlamında vazgeçmekten korkmaktadırlar. Kapalı örgütlerde ve örgüt içinde başarısız lider davranışı sergilendiğinde, bilgi verme yadsınabilmekte ve bu da dirence sebep olmaktadır (Basım vd. 2009:34). Kendi gücüne güvenemeyen ve yeni gelişmeleri benimseyemeyeceğini düşünenler, değişimi kabul etmekten çekinmekte ve değişime konusunda direnç sergileyebilmektedir. (Hatipoğlu 1986:142).

Değişim süreçleri, çalışanların değişim beklentilerine göre taze şeyler öğrenmesinin zorunlu kılmaktadır. Taze şeyler öğrenme durumunda kalan kimi çalışanlar da hem zaman hem ekstra çaba gösterme gibi nedenlerle değişim konusunda direnç geliştirebilmektedir. Bazı çalışanlar değişim vizyonunu algılayamamaktadır çünkü değişime bakış açısı kısıtlı kalmaktadır. Kişisel vizyonlarının da dar olmasını da beraberinde getirmektedir (Piderit 2000:783). Daha önce yaşanan bir değişimden zarar gören çalışanlar, yeniden zarar görme korkusuyla değişime direnç gösterebilmektedirler. Değişimin hedefinin, fonksiyonunun ve olası neticelerin farklı bir biçimde yansımaması da bireysel diren nedeni olarak görülmektedir. Çalışanlar, değişimin nasıl ve ne şekilde gerçekleşeceği ve neticelerinin neler olabileceği konusunda bilgi sahibi değilse değişim konusunda istek göstermeme gibi tavırlar sergileyebilmektedirler (Hatipoğlu 1986:109-110).

Çalışan kişiler tarafında bakıldığında örgüt içerisinde çalışmalarını ve çalışma arzularını arttıran en önemli unsurlar alınan ücretler ve işlerin devamlı olmasıdır (Şimşek ve Öge 2000:176). Çalışanların işleri konusunda motivasyonlarının temin eden esas etkenlerden birisi olan ücret konusunda yaşanabilecek azalmalar veya işlerinin kaybedilme endişesi gibi menfaatlerin kaybolması gibi algılanmakta ve aynı zamanda kazanılan ödüllerin ve kazanımların kaybedileceğini de düşünmeleri söz konusu olmaktadır. Kaybın fazla oluşu değişim karşısında olan direnci kaybın fazla olduğu oranda etkileyebilmektedir (Yeniçeri 2002:117). Değişim konusundan etkilenme durumu olan çalışanlar, ellerinde bulunan imkanları, çalışma şartlarını ve değerleri kaybedebileceklerini düşünebilirler. Böyle bir durumda çalışanlar, değişim neticesinde

yaptıkları işleri kaybetmek ve işsiz kalma endişesi ile beraber karşıt tepki olarak direniş sergileyebilirler (Eren 2004:172).

Çalışanlar için neticeden maddi kayıplara neden olabilecek bütün değişimlerde karşıt tepki olarak direnç söz konusu olabilir. Örneğin yeni teknikleri yeni yetenekleri ve dolayısıyla yeni ve daha donanımları zorunlu kılıyorsa, böylesi bir durumda kişiler güvensiz olma duygularına kapılıp işten çıkarılıp işsiz kalma ve maddi güvencelerinden yoksun kalma endişesine kapılabilirler (Tüz, 2004: 65). Bilhassa iş güvenliklerini ortadan kaldıracığı düşüncesi ve korkusuyla teknik değişime karşı direnç çok sık bir şekilde görülmektedir. İdareciler de kendileri için maddi bir güç temin edecek, meslekte ilerleme ve kariyer imkanlarının sınırlanması neticesinde değişim konusunda ciddi bir direniş eğilimi gösterebilirler (Şimşek ve Akın, 2003:296). Öte taraftan çalışanlar iş koşullarını ve menfaatlerini koruyabildiklerinde inanmış oldukları statükolarını da korumaya çaba göstermektedirler.

Çalışanlar ifa ettikleri işlerinin neticesinde olağanca hızlı bir şekilde sonuç almak isterler. Değişim süreçlerine girmiş olan çalışanlar, şayet değişim süreçleri için uzun bir süreç söz konusu olacak ise sabırsızlık gösterip değişimlere olan inanışlarını ve ileriye yönelik umutlarını kaybetme durumunu yaşayabilirler, böylesi bir hal çalışanların değişimlere yönelik direniş sergilemelerine neden olabilmektedir. Örgütsel anlamda değişim, örgüt çalışanlarının görevlerinde ve iş gruplarında değişiklikte bulunmalarına sebep olmaktadır. Örgüt çalışanları, iş düzenlerinin değişime uğraması ve var olan çalışma gruplarının bozulması korkusuyla yeni sisteme ve yeni oluşumlara uyum sağlamama endişesindedir. Değişim desteği temin etmek maksadıyla idareciler, örgüt çalışanlarına bütün konularda esnek olmaya özen gösterirler. Bu hallerde esnek olmak hususunda gerçekleştirilen ölçsüz durumlar, idarecilerin üstünde otorite kayıplarına neden olabilmektedir. Bu durum da örgüt çalışanlarının üstünde başı boş olma hislerinin varlığını, düzenin bozularak değişimlere engel olabilmelerine neden olmaktadır. Değişimlerin başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi adına örgüt içinde birliğin ve beraberliğin bulunması da önemli bir durumdur. Bu bağlamda örgütün içerisindeki örgüt çalışanlarının birbirlerine olan kinleri de değişim açısından önemli bir tehdit olup değişim adına müşterek olarak direnme durumudur.

Örgütler içerisinde durağanlığın temin edilebilmesi için bazı sistemler bulunmaktadır. Mesela örgütlerin çalışan performanslarının nasıl ve ne şekilde kontrol edildiği düşünülürse; çalışanlar örgütün işlerini yaparken, bazı görevlerin de yerine getirilmesi gerekmektedir. Bir birey örgüt içerisine alındıktan sonra, kendisi iş tanımı verilir. Bir idareci bu birey eğitip yetiştirerek göreviyle ilgili telkinlerde bulunur. İşe yeni alına çalışan genelde belli bir dönem deneme sürecinden geçip bu dönemde göstermiş olduğu performans neticesinde durumu incelenir. Neticede ceza, ödül ve disiplin durumları çalışanın performans seviyesine bağlı biçimde değerlendirilir. Bu şekilde sistemsel bir yapı durgun olarak ifade edilir. Çalışanlar performansları üzerinde aynı şekilde etkilere olası birkaç detay ve tedbirler ile ulaşır. Başka bir ifadeyle örgüt içerisindeki düzeni değişim direncine maruz kalır. Bu düzen istikrarın varlığı için oluşturulmuş bir düzendir. Değişim uzmanlık sahibi olan çalışan ile grupların uzun seneler neticesinde vardıkları ihtisaslarını riske atabilecekleri ve yüklendikleri sorumlulukları başkalarına devretmelerine sebep olabilmektedir (Özkalp ve Kirel,1996:271).

Örgüt içinde, çalışanların alışık olduğu kurallar, ilişkiler, görevler ve sorumluluklara ait, örgüte has sistemler vardır ve bu mevcut sistemler çalışanlara yol göstermektedir (Robbins 2002:547). Çalışanların, örgütün mevcut yapısını devamlı kılmak istemesi de dirence sebep olabilmektedir (Atilla 2003:57).

Çalışanların değişime direncinin örgütsel sebepleri, mevcut yaptığı ve değişimden sonra yapacağı iş sebebiyle gelişmektedir. Çalışanlar yıllarca emek verdiği işinin değiştirilmesinden rahatsızlık duyabilmektedirler (Yeniçeri 2002:117). Her örgütte kendine has farklı direnç sebepleri görülmektedir (Carrell vd. 2005:618). Bazen direncin sebebi geçmiş başarılar olmaktadır. İşler iyi giderken değişime neden gerek duyulduğunu sormak da akılcı ve mantıklıdır. Bu soru da değişime direncin örgütsel sebepleri arasında görülmektedir (Aydoğan 2007:14).

Değişimde en önemli direniş kaynakları psikolojik unsurlardır. Psikolojik dirence neden olan sebepler şunlardır:

- belirsizlik ve bilgi eksikliği,
- yabancılaşma,

- değişimin kaynağı,
- alışkanlıklar,
- güvensizlik,
- ilgisizlik,
- peşin hüküm,
- algılama biçimi,
- kişisel düşmanlık,
- değişimin yanlış olduğu inancı,
- farklı değerlendirmeler ve hedefler,
- empoze edilen değişimden memnuniyetsizlik,
- değişimin getirdiği yeni kurallar
- kontrol artışına karşı duyulan kızgınlık

Çalışanların geneli davranışlarını evvel edinmiş oldukları alışkanlıklara dayandırır. Bu sebeple alışıla gelmiş işlerini yerine getirmek çalışanlara ruhsal bir rahatlama ve güven hissi kazandırır. Söz konusu alışkanlıkların değişimi kişilerin bütün dengelerini alt üst edebilmekte, bu sebeple değişime karşı direnci de ortaya çıkarabilmektedir (Tuncer, 2013:373-406).

1.2.2. Örgütsel Değişime Direncin Boyutları

İnsan sosyal bir varlıktır ve çevresinde olup bitenlere kayıtsız kalamamaktadır. Bu sebepten ötürü şirketlerde oluşacak özellikle korku veya değişim gibi kavramlar onların iç huzurlarını kaybetmelerine ve birbirlerini bu konuda etkilemelerine neden olmaktadır. Fısıltı ile başlayan bu süreç hare etkisi yaparak gittikçe yayılmakta diğer çalışanları da içerisine almaktadır. Değişimin beraberinde gelen bazı departmanların veya bölümlerin kapanması, küçülmesi, kişilerin işten çıkarılması, departmanlarının değiştirilmesi, unvanlarının değiştirilmesi veya düşürülmesi gibi çevrelerinde meydana gelen değişimler çalışanların direkt olarak kendi başlarına gelmese de onların panik olmalarına ve değişime direnmelerine neden olmaktadır (Eren 1979:139). Bunların dışında, değişimin sadece belli kişilerin çıkarlarına yaradığına olan inanç, hedefler ile olması gerekenler arasındaki fark ve yapılan değişikliğin çalışanların dışında kalındığı düşüncesi değişime karşı olan direncin diğer unsurları arasındadır (Koçel 2010:684).

Örgütsel değişimin diğer etkilediği unsur tabii ki çalışanların maaşlarının bu durumdan nasıl etkileneceğidir. Yapılan değişiklik çalışanların maaşlarının düşmesine neden olacakta tabii ki bu değişime direnç gittikçe şiddetli bir boyut alacaktır (Barutçu 2000:140). Çalışanların değişim ile ilgili olarak korktukları diğer bir husus ise yaptıkları işlerin günün birinde otomasyona teslim etmeleri yani gelişen teknoloji ile çalışanlar mevcut işlerini kaybetmekten çekinir hale geldiler (Özkan, 2004). Geçmiş örneklere baktığımızda emek yoğun işlerin zamanla otomasyona geçmesi orada makine mühendisliği, malzeme mühendisliği, endüstri mühendisliği, tekstil mühendisliği ve daha fazla iş konu, mühendislik birimlerinin açılmasına neden olmuştur. Aslında uzun vadede baktığımızda otomasyona geçiş bir iş kolunun yerine birden fazla yeni iş biriminin açılmasına neden olmaktadır; fakat değişime bu şekilde bakamayan çalışanlar için mevcut işlerini kaybetme düşüncesi onların direnç göstermelerine neden olmaktadır.

Bireyler yaşanan yenilik ile birlikte mevcut statülerini kaybedeceklerini, unvanlarını yitireceklerini veya departmanların küçülmesi gibi etkilere sebep olacağını düşündüklerinden değişimi reddederler ve buna direnç gösterirler (Hicks ve Gullett 1981:372). Örgütler büyüdükçe en temel varlıkları olan çalışanlarına gittikçe yabancılaşmakta ve onlara vermesi gereken değeri hissettirememektedirler. Daha küçük yapıları şirketlerde herkesin yapmış olduğu belirli işleri vardır ve kişiler bu işlerini başarılı yaptıkları takdirde örgütte kısa sürede etkisini görecektir; fakat yapı büyüdükçe yaratılan etki küçük firmalardaki gibi ses getirmemektedir. İşte bu yüzden ki değişim ile beraberinde çalışana verilen yeni statü eskisi Değişimin başarısında bu değişimin başında olan kişilerin bu kaos ortamını nasıl yöneteceğini iyi bilmesi gerekmektedir. Süreç boyunca çok fazla tepki çekeceğinden değişimi yürüten kişilerin bunun üstesinden gelmeleri gerekmektedir.

Şirketlerde yapılan değişime çalışanların anında uyum sağlaması beklenmemelidir. Çalışanlara değişime uyum sağlamaları ve kabul etmeleri için belirli bir süre verilmeli ve süreç bu şekilde yönetilmelidir. Diğer yandan değişim için harcanan maliyetin bedeli de önemlidir; çünkü yapılan değişiklik yapılan masrafa değip değmeyeceği de önceden incelenmesi gereken bir süreçtir (Sabuncuoğlu 1995:173 – 175).

Örgütlerin geleceğinin teminatı bu değişimler olsa bile örgütün kendisi de bu değişime direnç gösterebilir. Her sistem içinde bir durağanlık barındırmakta olup aslında sistemleri ve örgütleri bu durağanlıklar oluşturmaktadır (Basım vd. 2009:35). Örgüt içinde güç dengelerinin değişime sıcak bakmamaları daha önceki tecrübelerinden, başarısız girişimlerden ve kaybedecekleri unvan ve statülerinden dolayı değişime direnç göstermektedirler (Şimşek vd. 2003:345). Şuan ki mevcut durumda gücü elinde bulunduran, uzmanlaşmış olan kişiler değişimle birlikte birimlerini kaybetmelerine veya küçülmelerine, kendi unvanlarını kaybetmelerine veya değişmesine karşı yapılan değişime direnç göstermektedirler. Bunun yanı sıra değişimi daha önce yaşamış, bunu tecrübe eden çalışanlar veya yöneticiler bu tarz değişime öncülük etmelidir ve daha önce yaşadıkları tecrübelerden de yararlanarak değişim çabalarına direnç göstermelidirler (Aşan ve Aydın 2006:457). Değişimin yönetilmesinde en önemli diğer bir unsur ise örgütün içinde etkili iletişimin sağlanamamasıdır. Yapılan değişimin neden yapıldığı, neleri tetikleyeceği ve sonuçlarının yanlış yorumlanması da değişime olan direnci daha da arttırmaktadır. Eğer çalışanlara bu değişimin neden yapıldığı doğru bir şekilde aktarılmazsa çalışanlar bu değişimi benimsemekte oldukça zorluk yaşayacaklardır (Yalçın 2002:109).

1.2.2.1 Duygusal Direnç

Duygusal (emotional) tutum boyutu pozitif ve negatif değerlendirmeleri gösterir. Ancak bu boyut, tutum objesine karşı kişinin duygularını ifade eder. Bir çalışanın örgütsel değişime duygusal tepkisi, güçlü pozitif duygular (heyecan ve mutluluk gibi) ile güçlü negatif duygular (korku ve kızgınlık gibi) arasında değişir (Piderit, 1999: 15). Başka bir deyişle, duygusal direnç boyutu çalışanın değişim hakkında inancını ve düşüncesini gösterir. Kızgınlık ve stres çalışanın değişime karşı duygusal tutumunu gösterir (Oreg, 2006: 76).

1.2.2.2 Davranışsal Direnç

Davranışsal (conative) boyut ise kişinin geçmişteki davranışlarına (behavior) ve gelecekteki niyetlerine (intent) dayanır. Çalışmada ise, davranış boyutu örgütsel değişime karşı tutum olarak kabul edilmiştir. Bir çalışanın örgütsel değişime davranışsal

tepkisi, değişimi destekleyen pozitif davranışlara değişime karşı olan negatif davranışlar arasında değişir (Piderit, 1999: 16). Davranışsal direnç, değişimden şikayetçi olma, diğer çalışanları değişimin yararsız olduğuna dair ikna etme çabalarını da içerir (Oreg, 2006: 76).

1.2.2.3 Bilişsel Direnç

Bu görüşte bilişsel (cognitive) tutum boyutu, tutum objesi hakkında kişinin inançlarını gösterir. Bir çalışanın örgütsel değişime bu boyutla tepkisi, güçlü pozitif inançla (örneğin: “bu değişim örgütün başarısı için zorunludur” inancı) güçlü negatif inanç (örneğin: “bu değişim örgütü yok edecek” inancı) arasında değişir (Piderit, 1999: 16). Bilişsel boyut aynı zamanda çalışanın değişim hakkında ne düşündüğünü ortaya koyar. Bu değişim gerekli mi veya yararlı mı gibi sorulara yanıt arar (Oreg, 2006: 76).

1.2.3. Örgütsel Değişime Direncin Etkileri

Değişime karşı direnç gösterme örgütler için olumsuz etkilerdir. Örgüt mevcut durumu daha ileriye taşımak için bazı şeylerini değiştirmek istediği takdirde çalışanların bu değişime ne gibi tepkiler vereceğini önceden tahmin etmeleri gerekmektedir. Birinci değişim kabul etmedir ve bu evrede kimsenin değişime karşı bir direnci söz konusu değildir. İkinci evre kayıtsız kalma evresidir ve yapılan değişimler dışarıdan sadece izlenir, tepki veya kabul etme yoktur; bir nevi dışarıdan izleme mevcuttur. Üçüncü tepki çeşidi ise pasif dirençtir. Bu evrede çalışanlar çok belirgin olmasa da değişime direnç gösterecektir, burada en önemli yük yöneticilerin omuzlarına binecek olup onların bu durumu en iyi şekilde yönlendirmeleri beklenecektir. En belirgin gözlenen tepki şekli ise aktif direnç olarak adlandırabiliriz. Çalışanların işe gelmemeleri, bilerek ve isteyerek hata yapmaları, verilen görevlere kayıtsız kalmaları gibi durumlar söz konusu olmaktadır. Bu tür davranışlara karşı alınacak önlemler örgüt için oldukça büyük önem taşımaktadır. Eğer dışarıdan gelen bu seslere kayıtsız kalındığı takdirde diğer çalışanlar da bu olumsuz etkiden etkileneceklerdir (Basım vd.2009: 35-36).

Değişme direnci ortadan kaldıran veya örgütün dirence olan etkisini azaltıcı en belirgin veya en doğru çözüm bu değişimi yaparken çalışanların fikir ve düşüncelerinin alınarak gerçekleştirilmesidir. Değişim gerçekleştirilirken çalışanların fikirlerinin

alınması onların değişim sırasında tepki göstermemelerine, hatta bu değişimin bir parçası olduklarını düşündükleri için değişime artı yönde bir yarar sağlamak için ellerinden geleni yapacaklardır. Böylelikle de olası direnç azalacaktır (Serinkan ve Arat 2013:40).

Değişimin tam anlamıyla gerçekleşebilmesi için bir takım süreçlerde de bazı radikal değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Örneğin örgütsel, tutumsal, yürütsel, yönetsel, biçimsel gibi tüm süreçlerinde bu değişim içinde yer alması gerekmektedir (Miller 1998:151). Bu yöntemin uygulanabilmesi için çalışanların dinlendiği, onların söz sahibi olduğu örgütlerde daha çok başarılı olmaktadır. Değişim kararlarının sadece üst yönetimden alındığı, çalışanların alınan bu kararları uyguladığı bir örgütte katılımın yaklaşımı başarılı olmamaktadır. Katılımcı yöntemin başarılı olması için çalışanların aktif olarak rol aldığı demokratik bir örgüt yapısı gerekmektedir (Barutçu 2000:142).

Örgütlerde karşımıza çıkan en temel problemlerden biri de iletişim problemi olmaktadır. Çözümü son derece basit olan bu sorunu, örgütteki değişimden etkilenecek olan kişilerle iletişim kuracak olan personele verilmesi ile bu sorun büyük ölçüde önlenecektir (Koçel 2010:686). Değişim süresi boyunca çalışanlarla sürekli olarak iletişim halinde kalınması ve bu iletişimin kesintisiz bir şekilde devam etmesi gerekmektedir; çünkü bu süreçte bilgi paylaşıldıkça oluşabilecek kargaşa ortamı ortadan kalkmaktadır (İnce 2005:331). Çalışanlar üzerindeki baskı ve belirsizlik hissi ortadan kaldırıldığı zaman daha huzurlu ve ne yapmak istediğini bilen, yol haritası belli olan süreçler karşımıza çıkmaktadır (Liu ve Perrew 2005:264). Böylece değişimle beraber gelen yeni teknik bilgi ve yeni fikirler çalışanlar tarafından daha kolay benimsenmekte ve merak edilmektedir (Daft 1997:374).

Örgütteki değişimin gerçekleşmesini engellemek veya geciktirmek için yaşanan direncin etkin bir şekilde ortadan kaldırılması için firmaların gerçekten iyi birer vizyon ve misyonlarının olması gerekmektedir. Vizyon ve misyonları doğrultusunda faaliyet gösterdikleri takdirde değişim çalışanlar arasında daha çabuk kabul görmektedir (Dursun 2007:149). Bir şirketin vizyon ve misyonu ne kadar iyi bilinir, çalışanlara ne kadar iyi bir şekilde anlatılırsa değişim yönetimi başlığı altında yapılan tüm değişimler şirket çalışanları tarafından o derece daha çabuk benimsenmekte ve kabul görmektedir.

Örgütsel değişim açısında pazarlık ve ikna yönetimle çalışanın ortak birer payda da buluşup anlaşması anlamına gelmektedir. Nasıl ki yönetimin sunduğu her bir değişim çalışanlar için tam anlamıyla kabul görmeyecek ya da çalışandan gelen yeni fikir veya öneriler yönetimce tam anlamıyla onaylanmayacaksa tüm bu süreç iki taraf içinde mükemmel yürütülmeli ve karşılıklı fedakârlıklarla orta noktaya ulaşılmalıdır (Özkan 2004:3). Değişim sürecine daha başlamadan önce bu değişime tepki verecek kişilerin önceden belirlenmesi, bu kişilerle pazarlık ve ikna sürecine daha süreç başlamadan önce girilmesi gerekmektedir. Hatta başarılabilirse bu süreçte ikna edilen kişilerin değişim başladıktan sonra süreç için örgüte destek olmaları da istenmelidir; çünkü örgütte çalışan birilerin süreci desteklemesi diğer çalışanlar açısından oldukça önem arz etmektedir.

Manipülasyon, olan olayları kişilere farklı şekilde göstermek, onları etkilemek ve kişinin sahip olduğu düşünceyi karşı tarafı etkisi altına alarak onla aynı şekilde düşünmeye sevk etmek olarak tanımlanabilir. Özellikle değişimin başlangıç aşamasında manipülasyon yeteneği gelişmiş kişiler tarafından değişim örgüt çalışanlarına aktarırsa bu yöntem sayesinde mevcutta meydana gelecek olan direnç azalabilir; fakat bireyler veya gruplar idare edildiklerini anladıklarında sonuç çok daha fazla kötü şekilde sonuçlanabilir (Sucu 2000:121). Koaptasyon, herhangi bir konuya karşı olanların, o konuya çekilerek mevcut konunun sorunlarının çözümüne yönelik çalışmalar yapmasını sağlamaktır. Kısacası birey sadece olayın dışında eleştiren ve memnun olmayan bir figürü canlandırmak yerine olayın içerisine sokulmakta ve mevcut sorunun çözümüne yönelik kafa yoran ekibin içerisinde yer almaktadır (Koçel 2010:686).

Değişim süreci boyunca karşılaşılan en büyük problem değişimin ne olduğunun tam anlamıyla bilinmemesinden kaynaklanmaktadır. Örgüt çalışanlarının konu hakkında bilgilendirilmesi veya eğitim verilmesi belki bir nebze sürece karşı direnci azaltabilse de çoğu zaman örgüt içerisinde yaşanan kargaşa, dedikodu ve belirsizlik hala devam edebilmektedir. Bu gibi durumlarda bu direnci gösteren kişilere bizler sizin yanınızdayız ve neler yaşadığınızı neler düşündüğünüzü biliyoruz şeklinde rahatlatıcı destek verici konuşmalar örgüt çalışanlarının kendilerinin iyi hissetmelerine neden olmaktadır (Toker 2007:28). Yöneticilerin örgüt çalışanlarına yönelik gösterecekleri destek iki şekilde gösterilebilir. Kolaylaştırıcı ve duygusal destek olmak

üzere ikiye ayrılmaktadır. İlki çalışanlara araç ve gereç verilmek suretiyle sağlanan destek iken ikincisi direnç gösteren kişilere iş arkadaşları veya diğer kişiler tarafından verilen sözel desteklerdir (Telimen 1989:35).

Farklı metotların uygulama imkanının bulunmadığı hallerde bazen idareciler güç kullanarak değişimi kabul ettirme konusunda baskıcı olabilirler. Fakat kişiler baskı yöntemiyle süreci kabul edeceğinden ve süreç dediğimiz olgu uzun bir vadeyi içerdiğinden zaman zaman örgüt çalışanlarının konu hakkında değişime karşı çıkacak hal ve hareketlerde bulunması söz konusu olabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2003:178). Söz konusu yöntem daha çok direnişi ortadan kaldırmaya yönelik olup kişiye düşük performans verme, kötü referans olma, takip altına alma, yaptığı işi eleştirme ve sürekli baskı altında kontrol etme gibi çeşitli şekilde çalışanlara uygulanabilmektedir. Hızlı aksiyon alınmasına sebep olan bu yöntem örgüt çalışanlarını kızdırmakta ve örgüte olan öfkeyi de diğer yandan arttırmaktadır (Sucu 2000:122).

Örgütsel değişimde en sık karşımıza çıkan çelişkilerden biri iyi giden bir şirketin giden bu düzeni bozmadan hem de dışarıdan gelen değişim baskısını göz ardı etmeden bu değişimi örgütlerde gerçekleştirmektir. Örgütlerde sık sık değişime gitmek şirkette çalışan insanların pek de hoşuna gitmeyen bir süreç olup, çalışan kişilerin kuruma olan güveninde bir azalma meydana gelmektedir; çünkü değişim kelimesi doğası gereği mevcut standart, alışış gelmiş sürecin bozulacağı anlamına gelmekte olup beraberinde tedirginliği de getirmektedir. Öte yandan şirketlerin bu mevcut kararlı yapılarını korumaları da değişimi göz ardı etmelerine ve zamanla gittikçe küçülüp, yok olmalarına sebep olmaktadır. Değişimin zamanının belirlenmesi, süreçlerinin kararlaştırılması ve adımlarının belirlenmesi, koordine edilmesi tüm bunlar değişimin hepsini içermektedir. Aksi takdirde anlık çözümler, şirketi ve çalışanları çok daha zorlu bir sürece götürmektedir (Aşkun 1972:40).

Değişim kelime olarak da çokça sevilmeyen bir ifadedir; çünkü evimizde bir şeyi değiştirdiğimizde ya da bozulan bir araç yerine yeni bir parça takarak onu tamir ettiğimizde bile bir uyum süreci gerekmektedir. Örneğin, dizinden ameliyat olan bir kişinin o bölgeye platin takıldığında veya protez ile değiştirildiğinde dizin yaşadığı ilk zorlanma ve uyum süreci oldukça sancılı geçmektedir; fakat uzun periyotta bu sürece baktığımızda başta yaşanan bu ağrılı sürecin ileride çok daha huzurlu ve kaliteli bir

yaşam için gerekli olduğunu gözlenmektedir. Şirketlerde benzer durumu kendi içlerinde çalışanlar ile beraber yaşamaktadır. Çalışanların başta bu duruma itirazı, direnci, kabullenmeyişi söz konusu olabilir fakat bu tepkilerin geçici bir süreci kapsayacağını da unutmayın. Çalışanlar zaman zaman şirketlerde mevcut olan durumdan sıkılmakta ve şikâyetçi olmaktadır; fakat bununla beraber meydana gelebilecek olan yenilik ve değişimden kaçınmak isteyeceklerdir. Ortaya çıkacak yeni fikirler veya değişimden kaynaklanan yapısal yenilikler çalışanların mevcut performanslarını sorgulamalarına ve zaman zaman kendilerini acaba yetersiz miyiz diye düşünmelerine neden olabilir. Bu isteksizlik “değişime direnç” olarak adlandırılır (Aşan ve Aydın 2006:453). Değişimi tehdit olarak görenlerin yanı sıra değişimi birer değerlendirilmesi gereken fırsat olarak da görenler Şekil 4’de mevcuttur. Hatta bu değişimi fırsat olarak görenler şekilde olduğu gibi başarıya oldukça daha yakındır; ancak değişimi birer tehdit olarak algılayanlar değişime karşı tepkilerini göstereceklerdir (Doğan 2002:225).

Değişim, çalışanlar arasında belirsizlik ve rahatsızlık durumu olarak algılanmakta ve konfor alanlarından çıkmak istemeyen çalışanlar için oldukça zorlayıcı bir dönemi içermektedir. Değişim yapısı gereği öğrenmeyi ve gelişimi de beraberinde getirdiğinden çalışanlar için korku ve paniğin sebebini oluşturmaktadır (Akat 1999:319).

Değişime direnç çok çeşitli parametreleri mevcut olup kişi, grup ve örgüt olarak birden fazla değişkeni içinde barındırmaktadır ve unutulmamalıdır ki değişim sadece iç müşteriyi değil bazı durumlarda dış müşterinin de direnç göstermesine sebep olabilir (Karaer 1990:140). Örneğin şirketinizle sürekli çalışan bir müşteri sizin sisteminizde yapmış olduğunuz bir güncelleme onların sistemiyle eşleşmeyebilir, verilerin kaybedilmesine ve o müşterinin artık rakip firmayla çalışmasına neden olabilir. Bu sebepten bu tarz değişimleri sadece iç müşteri ve şirket açısından değerlendirmemek gerekmektedir, zincirin birbirini etkileyen halkalarına da bakılmalıdır.

Değişime olan olumsuz tepkiler yedi aşamada birbirini takip eden süreçleri içermektedir. İlk aşama denge aşamasıdır; bu dönemde çalışanlara bu sürecin anlatılması gerekmektedir. İkinci aşama hareketsizliktir; bu o dönemde yaşanan ilk şoku ifade eder ve belli, bir sessizlik hâkimdir. Üçüncü aşama inkâr aşamasıdır. Bu evrede yapılan yeniliğin doğru olmadığı, bazı bilgilerin eksik veya yanlış olduğu yönünde

yargılar mevcuttur. Dördüncü aşama mevcut duruma olan hayal kırıklığını simgeleyen kızgınlık aşamasıdır. Yapılan yeniliğe ve yönetime olan tepki burada biraz daha belirgindir. Beşinci aşama pazarlık aşamasıdır. Mevcut değişim belli ölçüde kabullenilmiş durumda olup geri kalanlar için pazarlık yapılır. Çıkarları koruma bu evrede daha sık görülebilir. Altıncı aşama depresyon aşamasıdır. Yapılacak olan veya verilmesi gereken tüm tepkiler verilmiş ve sonuç alınmadıysa yaşanması gereken süreçtir. Yedinci aşama deneme aşamasıdır. Kontrolü ele geçirme ve yeniliğin yeniden yapılması için atılan adımlardır. Son aşama kabul aşamasıdır. Çalışanlar yapılan değişikliği beğenmeseler de tek çıkış noktaları budur ve kabul edilmesi gerekmektedir (Tokat 2012:54).

İnsanlar doğası gereği sürekli aynı işi yapmaktan sıkılırlar, diğer yandan ise değişiklik kelimesi çalışanları ürperten bir yapıya sahiptir. İşte bu yüzden ki, bu iki kavram kendi içerisinde çelişki yaşamaktadır (Kocasa 1979:590).

İnsan sosyal bir varlıktır ve çevresinde olup bitenlere kayıtsız kalamamaktadır. Bu sebepten ötürü şirketlerde oluşacak özellikle korku veya değişim gibi kavramlar onların iç huzurlarını kaybetmelerine ve birbirlerini bu konuda etkilemelerine neden olmaktadır. Fısıltı ile başlayan bu süreç hare etkisi yaparak gittikçe yayılmakta diğer çalışanları da içerisine almaktadır. Değişimin beraberinde gelen bazı departmanların veya bölümlerin kapanması, küçülmesi, kişilerin işten çıkarılması, departmanlarının değiştirilmesi, unvanlarının değiştirilmesi veya düşürülmesi gibi çevrelerinde meydana gelen değişimler çalışanların direkt olarak kendi başlarına gelmese de onların panik olmalarına ve değişime direnmelerine neden olmaktadır (Eren 1979:139). Bunların dışında, değişimin sadece belli kişilerin çıkarlarına yaradığına olan inanç, hedefler ile olması gerekenler arasındaki fark ve yapılan değişikliğin çalışanların dışında kaldığı düşüncesi değişime karşı olan direncin diğer unsurları arasındadır (Koçel 2010:684).

Örgütsel değişimin diğer etkilediği unsur tabii ki çalışanların maaşlarının bu durumdan nasıl etkileneceğidir. Yapılan değişiklik çalışanların maaşlarının düşmesine neden olacakta tabii ki bu değişime direnç gittikçe şiddetli bir boyut alacaktır (Barutçu 2000:140). Çalışanların değişim ile ilgili olarak korktukları diğer bir husus ise yaptıkları işlerin günün birinde otomasyona teslim etmeleri yani gelişen teknoloji ile çalışanlar mevcut işlerini kaybetmekten çekinir hale geldiler (Özkan, 2004). Geçmiş örneklere

baktığımızda emek yoğun işlerin zamanla otomasyona geçmesi orada makine mühendisliği, malzeme mühendisliği, endüstri mühendisliği, tekstil mühendisliği ve daha fazla iş konu, mühendislik birimlerinin açılmasına neden olmuştur. Aslında uzun vadede baktığımızda otomasyona geçiş bir iş kolunun yerine birden fazla yeni iş biriminin açılmasına neden olmaktadır; fakat değişime bu şekilde bakamayan çalışanlar için mevcut işlerini kaybetme düşüncesi onların direnç göstermelerine neden olmaktadır.

Bireyler yaşanan yenilik ile birlikte mevcut statülerini kaybedeceklerini, unvanlarını yitireceklerini veya departmanların küçülmesi gibi etkilere sebep olacağını düşündüklerinden değişimi reddederler ve buna direnç gösterirler (Hicks ve Gullett 1981:372). Örgütler büyüdükçe en temel varlıkları olan çalışanlarına gittikçe yabancılaşmakta ve onlara vermesi gereken değeri hissettirememektedirler. Daha küçük yapıları şirketlerde herkesin yapmış olduğu belirli işleri vardır ve kişiler bu işlerini başarılı yaptıkları takdirde örgütte kısa sürede etkisini görecektir; fakat yapı büyüdükçe yaratılan etki küçük firmalardaki gibi ses getirmemektedir. İşte bu yüzden ki değişim ile beraberinde çalışana verilen yeni statü eskisinin yerini tutamamakta ve çalışana mutsuz etmektedir (Hicks ve Gullett 1981:174).

Şirketlerde yapılan değişime çalışanların anında uyum sağlaması beklenmemelidir. Çalışanlara değişime uyum sağlamaları ve kabul etmeleri için belirli bir süre verilmeli ve süreç bu şekilde yönetilmelidir. Diğer yandan değişim için harcanan maliyetin bedeli de önemlidir; çünkü yapılan değişiklik yapılan masrafa değip değmeyeceği de önceden incelenmesi gereken bir süreçtir (Sabuncuoğlu 1995:173 – 175).

Örgütlerin geleceğinin teminatı bu değişimler olsa bile örgütün kendisi de bu değişime direnç gösterebilir. Her sistem içinde bir durağanlık barındırmakta olup aslında sistemleri ve örgütleri bu durağanlıklar oluşturmaktadır (Basım vd. 2009:35). Örgüt içinde güç dengelerinin değişime sıcak bakmamaları daha önceki tecrübelerinden, başarısız girişimlerden ve kaybedecekleri unvan ve statülerinden dolayı değişime direnç göstermektedirler (Şimşek vd. 2003:345). Şuan ki mevcut durumda gücü elinde bulunduran, uzmanlaşmış olan kişiler değişimle birlikte birimlerini kaybetmelerine veya küçülmelerine, kendi unvanlarını kaybetmelerine veya değişmesine karşı yapılan

değişime direnç göstermektedirler. Bunun yanı sıra değişimi daha önce yaşamış, bunu tecrübe eden çalışanlar veya yöneticiler bu tarz değişime öncülük etmeliler ve daha önce yaşadıkları tecrübelerden de yararlanarak değişim çabalarına direnç göstermeliler (Aşan ve Aydın 2006:457). Değişimin yönetilmesinde en önemli diğer bir unsur ise örgütünün içinde etkili iletişimin sağlanamamasıdır. Yapılan değişimin neden yapıldığı, neleri tetikleyeceği ve sonuçlarının yanlış yorumlanması da değişime olan direnci daha da arttırmaktadır. Eğer çalışanlara bu değişimin neden yapıldığı doğru bir şekilde aktarılmazsa çalışanlar bu değişimi benimsemekte oldukça zorluk yaşayacaklardır (Yalçın 2002:109).

1.2.4. Örgütsel Değişime Direncin Önlenmesi

Değişime karşı direnç gösterme örgütler için olumsuz etkilerdir. Örgüt mevcut durumu daha ileriye taşımak için bazı şeylerini değiştirmek istediği takdirde çalışanların bu değişime ne gibi tepkiler vereceğini önceden tahmin etmeleri gerekmektedir. Bu sebepten çalışanların tepki biçimlerini aşağıdaki gibi inceleyebiliriz. Birinci değişim kabul etmedir ve bu evrede kimsenin değişime karşı bir direnci söz konusu değildir. İkinci evre kayıtsız kalma evresidir ve yapılan değişimler dışarıdan sadece izlenir, tepki veya kabul etme yoktur; bir nevi dışarıdan izleme mevcuttur. Üçüncü tepki çeşidi ise pasif dirençtir. Bu evrede çalışanlar çok belirgin olmasa da değişime direnç gösterecektir, burada en önemli yük yöneticilerin omuzlarına binecek olup onların bu durumu en iyi şekilde yönlendirmeleri beklenecektir. En belirgin gözlenen tepki şekli ise aktif direnç olarak adlandırabiliriz. Çalışanların işe gelmemeleri, bilerek ve isteyerek hata yapmaları, verilen görevlere kayıtsız kalmaları gibi durumlar söz konusu olmaktadır. Bu tür davranışlara karşı alınacak önlemler örgüt için oldukça büyük önem taşımaktadır. Eğer dışarıdan gelen bu seslere kayıtsız kalındığı takdirde diğer çalışanlar da bu olumsuz etkiden etkileneceklerdir (Basım vd.2009:35-36).

Değişme direnci ortadan kaldıran veya örgütün dirence olan etkisini azaltıcı en belirgin veya en doğru çözüm bu değişimi yaparken çalışanların fikir ve düşüncelerinin alınarak gerçekleştirilmesidir. Değişim gerçekleştirilirken çalışanların fikirlerinin alınması onların değişim sırasında tepki göstermemelerine, hatta bu değişimin bir parçası olduklarını düşündükleri için değişime artı yönde bir yarar sağlamak için

ellerinden geleni yapacaklardır. Böylelikle de olası direnç azalacaktır (Serinkan ve Arat 2013:40).

Değişimin tam anlamıyla gerçekleşebilmesi için bir takım süreçlerde de bazı radikal değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Örneğin örgütsel, tutumsal, yürütsel, yönetsel, biçimsel gibi tüm süreçlerinde bu değişim içinde yer alması gerekmektedir (Miller 1998:151). Bu yöntemin uygulanabilmesi için çalışanların dinlendiği, onların söz sahibi olduğu örgütlerde daha çok başarılı olmaktadır. Değişim kararlarının sadece üst yönetimden alındığı, çalışanların alınan bu kararları uyguladığı bir örgütte katılımın yaklaşımı başarılı olmamaktadır. Katılımcı yöntemin başarılı olması için çalışanların aktif olarak rol aldığı demokratik bir örgüt yapısı gerekmektedir (Barutçu 2000:142).

Örgütlerde karşımıza çıkan en temel problemlerden biri de iletişim problemi olmaktadır. Çözümü son derece basit olan bu sorunu, örgütteki değişimden etkilenecek olan kişilerle iletişim kuracak olan personele verilmesi ile bu sorun büyük ölçüde önlenecektir (Koçel 2010:686). Değişim süresi boyunca çalışanlarla sürekli olarak iletişim halinde kalınması ve bu iletişimin kesintisiz bir şekilde devam etmesi gerekmektedir; çünkü bu süreçte bilgi paylaşıldıkça oluşabilecek kargaşa ortamı ortadan kalkmaktadır (İnce 2005:331). Çalışanlar üzerindeki baskı ve belirsizlik hissi ortadan kaldırıldığı zaman daha huzurlu ve ne yapmak istediğini bilen, yol haritası belli olan süreçler karşımıza çıkmaktadır (Liu ve Perrew 2005:264). Böylece değişimle beraber gelen yeni teknik bilgi ve yeni fikirler çalışanlar tarafından daha kolay benimsenmekte ve merak edilmektedir (Daft 1997:374).

Örgütteki değişimin gerçekleşmesini engellemek veya geciktirmek için yaşanan direncin etkin bir şekilde ortadan kaldırılması için firmaların gerçekten iyi birer vizyon ve misyonlarının olması gerekmektedir. Vizyon ve misyonları doğrultusunda faaliyet gösterdikleri takdirde de değişim çalışanlar arasında daha çabuk kabul görmektedir (Dursun 2007:149).

Örgütsel değişim açısından pazarlık ve ikna yönetimle çalışanın ortak birer payda da buluşup anlaşması anlamına gelmektedir. Nasıl ki yönetimin sunduğu her bir değişim çalışanlar için tam anlamıyla kabul görmeyecek ya da çalışandan gelen yeni fikir veya öneriler yönetimce tam anlamıyla onaylanmayacaksa tüm bu süreç iki taraf

içinde mükemmel yürütülmeli ve karşılıklı fedakârlıklarla orta noktaya ulaşılmalıdır (Özkan 2004:3).

Değişim sürecine daha başlamadan önce bu değişime tepki verecek kişilerin önceden belirlenmesi, bu kişilerle pazarlık ve ikna sürecine daha süreç başlamadan önce girilmesi gerekmektedir. Hatta başarılabilirse bu süreçte ikna edilen kişilerin değişim başladıktan sonra süreç için örgüte destek olmaları da istenmelidir; çünkü örgütte çalışan birilerin süreci desteklemesi diğer çalışanlar açısından oldukça önem arz etmektedir.

Değişime direnci önlemede bir başka yöntem manipülasyondur. Yöneticiler, diğer çalışanları etkilemek veya ilgilerini çekmek yoluyla dirençlerini azaltmaya çalışırlar (Kotter ve Schlesinger, 1979). Manipülasyon, gerçekte olan durumun ihtiyaç duyulan kısımlarını kullanarak veya gerçeği kısmen kırarak, olayları, gerçeği diğerlerinin farklı algılamasını sağlamaktır (Alp, 2010). Manipülasyonun en çok kullanılan şekli olan kooptasyonda, sürecin içerisinde olmayan çalışan ya da yöneticinin, değişim sürecinin içine çekilip sorumluluk verilerek değişime direncinin ortadan kaldırılmaya çalışılmasını ifade etmektedir. Sürece dahil edilen kişinin lider bir kişi, yönetimde üst düzeyde bir kişi olması değişime direnç gösteren diğer yöneticileri de sürece dahil edilebileceği düşünülmektedir (Kotter ve Schlesinger, 1979).

Manipülasyon, olan olayları kişilere farklı şekilde göstermek, onları etkilemek ve kişinin sahip olduğu düşünceyi karşı tarafı etkisi altına alarak onla aynı şekilde düşünmeye sevk etmek olarak tanımlanabilir. Özellikle değişimin başlangıç aşamasında manipülasyon yeteneği gelişmiş kişiler tarafından değişim örgüt çalışanlarına aktarırsa bu yöntem sayesinde mevcutta meydana gelecek olan direnç azalabilir; fakat bireyler veya gruplar idare edildiklerini anladıklarında sonuç çok daha fazla kötü şekilde sonuçlanabilir (Sucu 2000:121).

Koaptasyon, herhangi bir konuya karşı olanların, o konuya çekilerek mevcut konunun sorunlarının çözümüne yönelik çalışmalar yapmasını sağlamaktır. Kısacası birey sadece olayın dışında eleştiren ve memnun olmayan bir figürü canlandırmak yerine olayın içerisine sokulmakta ve mevcut sorunun çözümüne yönelik kafa yoran ekibin içerisinde yer almaktadır (Koçel 2010:686).

Değişim süreci boyunca karşılaşılan en büyük problem değişimin ne olduğunun tam anlamıyla bilinmemesinden kaynaklanmaktadır. Örgüt çalışanlarının konu hakkında bilgilendirilmesi veya eğitim verilmesi belki bir nebze sürece karşı direnci azaltabilse de çoğu zaman örgüt içerisinde yaşanan kargaşa, dedikodu ve belirsizlik hala devam edebilmektedir. Bu gibi durumlarda bu direnci gösteren kişilere bizler sizin yanınızdayız ve neler yaşadığınızı neler düşündüğünüzü biliyoruz şeklinde rahatlatıcı destek verici konuşmalar örgüt çalışanlarının kendilerinin iyi hissetmelerine neden olmaktadır (Toker 2007:28). Yöneticilerin örgüt çalışanlarına yönelik gösterecekleri destek iki şekilde gösterilebilir. Kolaylaştırıcı ve duygusal destek olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İlki çalışanlara araç ve gereç verilmek suretiyle sağlanan destek iken ikincisi direnç gösteren kişilere iş arkadaşları veya diğer kişiler tarafından verilen sözel desteklerdir (Telimen 1989:35).

Farklı metotların uygulanmasının imkanının bulunmadığı hallerde idareciler güç kullanarak değişimin kabul ettirme konusunda baskıcı olabilirler. Fakat kişiler baskı yöntemiyle süreci kabul edeceğinden ve süreç dediğimiz olgu uzun bir vadeyi içerdiğinden zaman zaman örgüt çalışanlarının konu hakkında değişime karşı çıkacak hal ve hareketlerde bulunması söz konusu olabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz 2003:178). Söz konusu yöntem daha çok direnişi ortadan kaldırmaya yönelik olup kişiye düşük performans verme, kötü referans olma, takip altına alma, yaptığı işi eleştirme ve sürekli baskı altında kontrol etme gibi çeşitli şekilde çalışanlara uygulanabilmektedir. Hızlı aksiyon alınmasına sebep olan bu yöntem örgüt çalışanlarını kızdırmakta ve örgüte olan öfkeyi de diğer yandan arttırmaktadır (Sucu 2000:122).

İnsanlar, karmaşık ve değişkendirler, kişisel önem hiyerarşisinde farklı gereksinimlere ihtiyaç duyarlar ve ihtiyaçları zamana ve duruma göre değişiklik göstermektedir. Çalışanlar, bireysel gereksinimleri ve örgütsel deneyimleri arasında karmaşık etkileşimler sonucunda, yeni tutumlar benimserler ve çalışanların tutumları, farklı örgütsel durumlara göre değişiklik gösterebilmektedir. Çalışanlar, kendi güdülerine, yeteneklerine ve görevinin doğasına bağlı olarak, farklı yönetim stratejilerine farklı tepkiler vermektedirler (Helvacı 2005:41). Yöneticilerin, örgütsel değişimi uygularken ve değişime olan direnci kırmaya çalışırken örgüt içinden gelen

bilgileri iyice incelemesi ve örgüt profiline uygun bir değişim planı hazırlanması gerekmektedir.

Örgütler, çalışanların değişim sürecine katılımlarını sağlayarak, değişimin neden gerekli olduğu konusunda gerekli bilgilendirmeleri yaparak, etkili bir iletişim tesis ederek, bu süreçte çalışanların ihtiyaçları olan kaynakları temin edip gereken desteği sağlayarak değişime karşı oluşan direnci önleyebilmeleri söz konusu olmaktadır (Serinkan ve Arat, 2013: 2). Çalışanlar, değişimi bir fiil gerçekleştiren kişilerdir ve onların bu süreçte bağlılığı olmadan, değişim sürecinin tamamlanması olanaklı değildir (Basım vd., 2009: 43).

Değişime dirençte atılacak ilk adım, projenin niyetiyle ilgili tüm korku ve şüpheleri ortadan kaldırmak, yani önceliği iletişim unsuruna vermek olarak görülmektedir. Sıklıkla, değişime direnç bilinmeyenini verdiği korku nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Özellikle teknoloji alanında eğer çalışanların teknoloji bilgi seviyeleri yeterli değilse, direnç çok hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu iletişim eksikliği yenilikle ilgili yapılacak çalışmaların da önünü kesmektedir (Berna-Martinez ve Perez, 2012).

Lawrence (1954) değişime direnci aşabilmenin en önemli faktörlerinden ikisini; değişimi gerçekleştirenlerin, bütün ekibin ilgisini değişim yönüne vermesini sağlamak ve süreçte anlaşılabilir terimler kullanmak olarak belirtmektedir. Bu iki faktör de, değişimi gerçekleştirenlerin iletişimlerini ekibin geri kalanıyla nasıl sıkı tutması gerektiğine işaret etmektedir. Yöneticilerin, değişim bütün çalışanlara aynı şekilde anlamlı gelene kadar sürecin tüm detaylarını paylaşmaları gerekmektedir (Lawrence, 1954). Direnci aşabilmenin veya belirsizliği ortadan kaldırmada en önemli rollerden biri de orta kademedeki yöneticilere düşmektedir. Bu yöneticilerin, örgütlerin değişim sürecinde köprü görevi görmesi ve çalışanlar ile üst düzey yöneticiler arasında çıkan çatışmaları, belirsizliği ortadan kaldırmaya çalışması, örgütün değişimi başarabilmesi için büyük önem taşımaktadır. Bunu başarabilmek için orta kademe yöneticilerinin değişim ve süreç hakkındaki belirsizliklerini en aza indirmeleri gerekmektedir (Herzig ve Jimmieson, 2006).

Çalışanların ve değişim sürecine katılanların, değişimin sürecini neden gerçekleşmesi gerektiğinin arkasındaki mantığı anlamak değişime direnci azaltan nedenlerden biridir. Bunun için de bazen iletişimden fazlası gerekmektedir. Değişimi gerçekleştirenlerin etkileşim içinde oldukları paydaşlara değişimin doğurması muhtemel sonuçları ve sürecin nasıl işleyeceği ile detaylı bilgi vermeleri gerekmektedir (Kotter ve Schlesinger, 1979). Bu eğitimler birebir tartışma, gruplara sunular veya raporlar gibi çok farklı şekillerde gerçekleştirilebilmektedir.

Değişime direnç alanında en kapsamlı ve öncül çalışmalardan birini gerçekleştiren Coyle-Shapiro (1999), değişimin gerçekleştirilmesinde kullanılacak olan modelin tasarlanmasına diğer yönetici ve ilgili birimlerin katılmasının değişime direncin azalmasında etkin rol oynadığını ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte direncin azaltılmasında katılımın etkin rol oynayabilmesi için katılımın bir figür olarak kullanılmasından çok diğer yönetici ve birimlerin sürecin içinde bulunması ile gerçekleşebileceğine değinmektedir (Coyle-Shapiro, 1999). Değişim sürecine dâhil edilen yöneticiler kendilerini güvende hissedeceklerdir ve değişime katkı sağlayacaklardır. Çalışanların ihtiyaçlarının değişimden önce detaylı bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir (İlğan, 2008).

Bradt (2008)'e atfen, Alp (2010), Örgütsel değişimi gerçekleştirmenin uzun zaman ve yüksek maliyet gerektiren yorucu bir evre olduğunu ifade etmektedir. Bu süreç içerisinde hem değişim ajanları (değişimi gerçekleştirenler) hem de değişim sürecine dâhil olan çalışanlar zor bir dönemden geçmektedirler. Bu zorlukların en düşük düzeye indirilmesi ve uygulama sırasında hataları azaltmak için yöneticilerin sağlam tedbirler alması gerektiğine, zamanında alınmayan tedbirlerin değişimin başarısız olmasına ya da sürecin uzamasına neden olabileceği ifade edilmektedir. Öte yandan, örgütsel değişimi uygulamalarında, önce değişime olumlu yaklaşımlarla sürece başlamanın olumsuz düşünenleri yüreklendirebileceği, bunun direnç göstermelerini engelleyebileceği de belirtilmektedir.

Pazarlık değişimi gerçekleştirecek kişiler ile bu değişime direnç gösteren kişiler arasında gerçekleşmektedir. Çalışanları, yöneticileri istediği yönde değiştiremeyen kişiler, kendi gerçekleştirmek istediklerine karşın, direnç gösteren grubun bazı isteklerini yerine getirmek zorunda kalır (Koçel, 2011).

1.3 Örgütsel Değişime Direnç İle Çalışan Performansı Arasındaki İlişki

Değişim kavramı örgüt yazınına girdiğinden beri, “direnç” kavramının da hemen beraberinde kullanıldığını görülmektedir. Böylece nerede “değişim” kavramı kullanılırsa hemen orada “direnç” kavramının kullanılması da doğal olacaktır. Ancak geçmişte, “direnç” kavramı olumsuz bir nitelime olarak düşünüldüğünden değişimin önünde bir engel olarak düşünülmüş ve olumsuz bir faktör olarak kullanılmıştır.

Lewin’in 1947 yılında Human Relations dergisinin ilk sayısına yazdığı ve kuramsal açıdan “örgütsel davranış” teorisine ciddi katkı sağlayan, “Grup Dinamiklerinde Öncüler: Sosyal Bilimlerde Kavram, Yöntem ve Gerçeklik; Sosyal Denge ve Sosyal Değişim” adlı çalışması, gerek “değişim” için gerekse de “değişime direnç” açısından önemli bir başlangıç noktasıdır. Yazara göre; sosyal olaylar bütün olarak sosyal alana bağlıdır. Bu şekilde alan teorisinin fizikte başarılı bakışı ve psikolojideki çıkışı sosyal alanlarda da geçerlidir. Çünkü sosyal alanda da karşılıklı bağımlılıklar söz konusudur. Yazar sosyal alanda “öznel” ve “nesnel” öğeleri incelediği bölümde; sosyal bilimin iki soruyla karşı karşıya olduğunu ortaya koymaktadır. Bunlar; birimin büyüklüğü ve grup yaşamında rol algısıdır (Lewin, 1947:12).

Lewin; “grupları birim olarak görmek sosyal alanın “öznel” ve “nesnel” nitelikleri arasındaki açmazı elimine etmez. Grup amaçlarını, grup standartlarını, grup değerlerini ve grubun kendi açısından kendisine ve diğer gruplara nasıl “baktığını” hesaba katmaksızın grup davranışını tahmin etmek olanaksızdır.” diyerek sosyal bilimlerde grupların davranışları ve davranışları anlamının ne kadar önemli olduğunun altını çizmektedir. Yazar, değişim ve değişmezlik kavramlarının göreliliğini belirttikten ve grup yaşamının değişimsiz olamayacağını vurguladıktan sonra, “değişmezlik ve değişime direnç” başlığında yine grup yaşamını örnek vererek değişimi incelemiştir. Değişime direnci incelediği bu bölümde, yine grup yaşamından yola çıkarak bir fabrikada bulunan çalışma grubunu örnek vermiştir. Eğer çalışma grubunun koşulları aynı devam ederse üretim seviyesi de aynı devam etmelidir, çünkü “aynı koşullar aynı etkileri” yaratır. Oysaki grup üyelerinden birisi hastalanır ve üretim seviyesi aynı kalırsa işte o zaman bir değişime “direnç” söz konusudur. Diğer taraftan bu tür durumda grup davranışını anlamak için daha detaylı bir incelemeye de ihtiyaç olacaktır. Sosyal yönetimin görevi, grup yaşamının dinamiklerini anlamada özel olarak değişime “direnç”

ve “arzu” konularına derin bir bakış göstermesidir. İşte bu inceleme, grup düzeyinde sosyal güçleri gösterecek sistem analizini gerektirecektir. Lewin burada ilk olarak “değişime direnç” kavramını ortaya koymakta, değişime karşı grup tepkisini de olumluluk açısından “arzu” ve olumsuzluk açısından “direnç” olarak ifade etmektedir (Lewin, 1947:28).

Coch ve French, ABD’de Virginia eyaletinin küçük bir kasabası olan Marion’da yerleşik Harwood pijama fabrikasında yapmışlar, incelemenin adını “değişime direncin üstesinden gelme” (overcome to resistance to change) olarak koymuşlardır. Aslında bu tanımlama bir anlamda örgüt yazınında ciddi bir etki yaratacak ve artık “değişime karşı direnç” denildiğinde hemen akla bu direncin ortadan nasıl kaldırılacağıın yolları gelecektir. Yazarlara göre, Amerikan endüstrisinde değişim kaçınılmaz olduğundan, savaş sonrası yaşanan yüksek oranlarda işten ayrılma ve iş değiştirme, iş tanımlamalarında değişikliği şart kılmıştır. Bu anlamda bir eylemde bulunan Harwood fabrikasında işte ve yöntemlerde yapılması gerekli değişimler, üretim çalışanlarının “direnç” göstermesine neden olmuştur. Üretim çalışanlarının gösterdiği direnç türleri şunlardır: yeni yöntemler kullanılan parça oranlarından yakınma, yüksek iş değişimi (turnover), çok düşük verimlilik, kısıtlı çıktı ve yönetime karşı belirgin saldırganlık. Böylece sonradan birçok kitap ve makalede kullanılacak ve aslında “fabrikanın bakış açısını gösteren” iki soru sorulmaktadır (Coch ve French 1948: 512):

- insanlar neden çok güçlü şekilde değişime direnç gösterirler?
- bu direncin üstesinden gelmek için ne yapmalı?”.

Omrani (1992: 16), çalışanların işletmede meydana gelen değişikliklere gösterdikleri tepkileri iki grupta ele almaktadır: orta düzey yöneticilerinin dirençleri ve alt düzey çalışanların dirençleri. Orta düzey yöneticiler genellikle var olan konumlarını kaybetme korkusuyla, alt düzey çalışanları da işlerini kaybetme veya daha fazla sorumluluk alma riski gibi nedenlerden dolayı değişim çalışmalarına direnmektedirler. Böylece yazar, örgütlerde farklı konumlarda bulunan çalışanların farklı nedenlerle değişime direnç göstereceklerini ortaya koymuştur.

O Conner (1993: 33) “Direnç: Değişimin Yansımaları” adlı çalışmasında, doğru bir teşhis için direnç nedenlerini doğru tespit etmenin önemli olduğunu söylemiş ve beş bilinen direnç nedeninden bahsetmiştir. Bunlar;

- değişim için gerekli olan inanç eksikliği,
- değişim gereksinimine farklı tanımlamalar,
- değişimin hedefleri üzerinde anlaşmazlık,
- hedefe ulaşılabileceğine dair inanç eksikliği ve
- değişim yönetimine duyulan güvensizliktir. Böylece yazara göre, bu nedenlerin ortadan kalkması direncin azalmasını sağlayabilecektir.

Lewin'den (1947) beri süregelen paradigmaya paralel bir düşünceyle Matejka ve Julian (1993: 10), değişim nasıl kaçınılmazsa değişime karşı direncin de o kadar kaçınılmaz olduğunu ifade etmişlerdir. Yazarlar kendinden önce gelen diğerleri gibi, değişime karşı her zaman direnç beklemek gerektiğini söylemişlerdir. Yazarlara göre değişimi etkileyecek on direnç nedeni: saygı, değerlendirme, tatmin, kayıtsızlık, güçlülük, gelenek, gerilim, normlar, bağlılık ve beklentilerdir.

Torenvlied ve Velner (1998: 165-185) yaptıkları çalışmada, Hollanda'da faaliyet gösteren küçük bir nakliye firmasında kalite standartları uygulaması karşısında ortaya çıkan direnci analiz etmişlerdir. Bu analizde, örgütsel değişime direnci etkileyen değişkenler olarak (bağımsız değişkenler); meşruluk (legitimacy), iş tatmini, resmi pozisyon olarak adlandırılan yetki ve birim gruplandırma (Unit Grouping) ile gayri resmi ağı içeren öneri (advice) ve güven (trust) kullanılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda; meşruluk algılaması ile direnç arasında negatif ilişki, iş tatmini ile direnç arasında negatif ilişki bulunmuştur. Bunun yanında, resmi pozisyonla direnç arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Aksu (2000: 37-44) “Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Karşılaşılan Dirençler ve Yapılan Hatalar” adlı çalışmasında, daha önceki birçok yazar gibi, değişime karşı çalışanların direnç göstereceklerini söylemiştir. Yazar direnç oluşmasını sağlayacak hataları: değişim ihtiyacının çalışanlara yeterince hissettirilmemesi, zayıf bir yönetici ekibinin kurulması, vizyonsuzluk, vizyonu tarif edememe, vizyonun önündeki engeller, kısa vadeli hedefsizlik, zaferi erken ilan etmek, kurum olamamak, yetersiz

iletişim, yeni roller için yeterince hazırlık yapılamaması ve tasarımdan uygulamaya geçilmesi olarak ifade etmiştir.

Jones (2001: 393) yaptığı çalışmasında dört çeşit direnç sınıflandırması yapmıştır: örgütsel düzey, fonksiyonel düzey, grupsal düzey ve bireysel düzeydir. Örgütsel düzeyde direnç nedenleri; yapı, kültür veya strateji kaynaklı olabilir. Fonksiyonel düzeyde direncin nedenleri ise, alt birimlerin oryantasyondaki farklılıklar ile güç ve çatışmadan kaynaklı olabilir. Grup düzeyinde direncin nedenleri; normlar, birbirine bağlılık (cohesiveness) ve birlikte düşünmeden (groupthinking) kaynaklanabilir. Bireysel bazda direnç; bilişsel taraflılık, belirsizlik ve güvensizlik (insecurity), seçici algılama ve tutma ve alışkanlık nedeniyle olabilir.

Dowson'a (2002: 19) göre insanların değişime direnç göstermesinin en önemli nedenlerinden birisi, değişimin var olan düzeni ortadan kaldırıp belirsiz bir çalışma ortamı yaratmasıdır. Böylece, çalışanlar statükonun devamını isteyebilirler, bundan dolayı da direnç gösterebilirler. Dowson dirence neden olan faktörleri şu şekilde tanımlamıştır:

- Meslekte önemli değişim (istenen niteliklerde değişim)
- İş güvencesinin düşmesi (çalışma güvencesine tehdit)
- Psikolojik tehdit (gerçek olan veya algılanan)
- Sosyal düzende bozulma (yeni çalışma düzeni)
- Statünün düşürülmesi (hiyerarşik yetki ilişkisinin yeniden tanımlanması)

Harris'in (2002: 58-70) "Pazar-odaklı kültür değişimini sabote etme: direnç gerekçeleri ve yaklaşımlarının bir keşfi" adlı çalışmasının amacı; örgüt üyelerinin yönetim tarafından sunulan pazar-odaklı değişim programlarını sabote etmek, engellemek veya geciktirmek davranışlarının arkasında yatan mantığı ortaya çıkarmaktır. Böylece bu çalışmada, neden yöneticiler ve çalışanların şirketlerinin pazara odaklanmasına direnç göstereceklerine ilişkin teori geliştirilecektir. Yazar çalışmasının sonucunda, pazar odaklı yaklaşımı engellemek için beş davranış ortaya çıkarmıştır. Bunlar: burun kıvrırma (lip service), sürdürülen tartışma (prolonged argument), kaçırmak (hijacking), korku yaratma (scarcity creation) ve doğrudan çatışmadır (direct conflict).

Jensen (2003: 7-63) “örgütsel değişime bireysel direnç: personel kontrolü ve iş belirsizliğinin (ambiguity) etkisi” adlı çalışmasında; kontrolün kaybedilmesi algısı ile iş belirsizliğinin, örgütsel değişime esnekliği (resillience) veya direnci belirleyip belirlemediğini araştırmıştır. Yazara göre örgütsel değişime esneklik ile buna karşı örgütsel değişime direnç konusunda bir çalışma yapılmamıştır. Çalışmaya göre, yüksek düzeyde iş belirsizliği ve düşük seviyede personel kontrolü, esnek davranan çalışanların direnç göstermelerine neden olacaktır. Ancak çalışmanın bulguları, yazar tarafından ileri sürülen varsayımı desteklememiştir.

Hall ve Tolbert’e (2005: 157) göre, çalışanlar kendilerine karşı hissettikleri tehdit ve rahatsızlıktan (uncomfortable) dolayı değişime direnç gösterirler. Böylece genel yargının aksine, yapılan bu çalışmada da çalışanların asıl kayıpları için tepki gösterecekleri ifade edilmiştir. Yazarlar ayrıca, örgütlerin doğasında tutuculuğu barındırdıklarını söylemişlerdir.

Khassawneh (2005: 15) yaptığı çalışmasında, Ürdün’deki bürokratik örgütlerde yönetsel değişime çalışanların gösterdiği direncin ana nedenlerini incelemiştir. Çalışmanın sonucunda yazar tarafından; çalışanların katılımının olmaması, uygun olmayan teşvikler, çalışanlar ve üst yönetim arasındaki güven eksikliği, değişimin amacının net olmaması gibi nedenler değişime direnç doğuran beş önemli ana etken olarak ortaya koyulmuştur.

Oreg (2006: 73-76) “kişiselik, bağlam ve örgütsel değişime direnç” adlı çalışmasında, bir model önermiş ve test etmiştir. Yapılan çoğu çalışmanın aksine, bu çalışmada çok boyutlu bir yaklaşım sergilenmiştir. Çalışmada; direnç bileşenleri, çalışanların kişiselik, örgütsel bağlam ve çalışma ile ilgili sonuçlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yazar, Piderit’in (2000) çalışmasına paralel olarak direnci üç boyutlu tutum olarak kabul etmiştir. Duygusal bileşen kişinin değişim hakkında nasıl hissettiğini ortaya koyar. Bilişsel bileşen, kişinin değişim hakkında ne düşündüğünü gösterir. Davranışsal bileşen ise kişinin değişime karşı ne tür bir eylem veya niyeti olduğunu ortaya koyar. Ayrıca bu üç bileşen birbirinden bağımsız değildir. Ancak yine de bu çalışmada her bir bileşen bir birinden ayrıştırılmış, böylece her birinin ayrı bir özellik göstermesi sağlanmıştır. Yazar çalışmasında kurduğu modelde, örgütsel değişimin önde gelenleri (antecedents) ile sonuçları arasındaki ilişkiyi göstermek istemektedir. Yapısal

eşitlik modelinin uygulandığı çalışmada teorik modelde yer alan değişkenler şu şekilde tanımlanmıştır:

- Kişisellik: mizaçtan gelen değişime direnç
- Bağlam: güç ve prestij, iş güvencesi, esas ödüller, yönetime güven, bilgi, toplumsal etki
- Değişime direnç: duygusal direnç, davranışsal direnç, bilişsel direnç
- İşle ilgili sonuçlar: iş tatmini, işten ayrılma niyeti, devam etme isteği.

Szabla (2007: 525-548) yaptığı çalışmasında örgütsel değişime direnci çok boyutlu bakış açısıyla incelemiştir. Yazara göre direnç, örgütsel değişimin önünde en önemli engellerden birisi olarak görülse de, araştırmacılar ve uygulamacılar aslında direncin çok boyutluğu hakkında çok fazla bilgiye sahip değillerdir. Örgütsel değişime direnci kapsamlı olarak anlamaya engel iki faktör bulunmaktadır. Birincisi, örgüt teorisyenleri ve uygulamacıları bir türlü direnci kavramlaştırmada ortak noktaya ulaşamamışlardır. Bazıları direnci sadece negatif boyutlu görürken bazıları ise pozitif boyutlu görmüşlerdir. İkincisi, örgütsel değişime direnç çok boyutlu çalışılmamış, sadece bir boyutu ele alınmıştır. Böylece; araştırmacılar genelde bilişsel, duygusal ve niyetsel (davranışsal) boyutların yalnızca birisini incelemişlerdir. Yazar bu çalışmasında hem direnci negatif ve pozitif yanlarını alarak kullanmış hem de direncin üç boyutunu birlikte analize dahil etmiştir. Çalışmanın amacını; değişim liderliği stratejisi algısı ile değişime tepkinin bilişsel, duygusal ve niyetsel boyutlarıyla ilişkisini incelemek olarak koyulan çalışmada, liderlik stratejisi algısı ile değişime direnç arasında ilişki bulunmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

2.1. İşten Ayrılma Niyeti Tanımı

Genel anlamıyla, işten ayrılma niyeti bir çalışanın yakın bir zamanda işine son verme isteğiyle ilgili düşüncesi olarak tanımlanmaktadır. İşten ayrılma niyeti çalışan devir hızını direk olarak etkilemektedir. Bunun sonucu olarak bir davranışı gerçekleştirmek o davranışa niyet etmekle başlar. Bu nedenle çalışmamızda çalışan devir hızı konusundan önce işten ayrılma niyeti konusu ele alınmıştır. İşten ayrılma niyeti kavramının anlaşılması çalışan devir hızının anlaşılmasına da olanak sağlamaktadır. İşten ayrılma niyeti, çalışan devir hızını etkileyen en önemli faktör olarak belirlenmiştir. Aynı zamanda, bir davranışa niyetin gerçek davranışın temeli olduğu teorisinden hareketle, çalışan devir hızının gerçek göstergesi olan faktörün işten ayrılma niyeti olduğunu belirtilmiştir (Şahin, 2011:277).

Çalışanların işten ayrılma niyeti, araştırmacıların ve akademisyenlerin uzun yıllarca üzerinde durdukları ve büyük önem verdikleri konulardan biri olmuştur. İşten ayrılma niyeti, çalışanın kısa bir zaman dilimi içerisinde işine son verme arzusuyla ilgili fikrini ifade edilmektedir (Şahin, 2011: 277). Çalışanların örgütten ayrılmak istemelerindeki nedenler gönüllü ya da gönülsüz etmenlerden kaynaklanabilmektedir. İşten ayrılma niyeti, çalışanların iş tatmini ve moral düzeyleriyle doğrudan ilişkilidir (Cho vd., 2005: 374).

İşten ayrılma niyeti işi bırakmanın en önemli habercisi olduğundan yapılan araştırmalar işten ayrılma niyetini "gerçek personel devrinin öncülü" olarak kabul etmektedirler ve birçok örgüt, personelin yüksek devir oranının maliyetinden dolayı kendi arzusuyla örgütten ayrılan çalışan sayısını azaltmaya çalışmaktadır (Gürkan ve Demiralay 2013: 62).

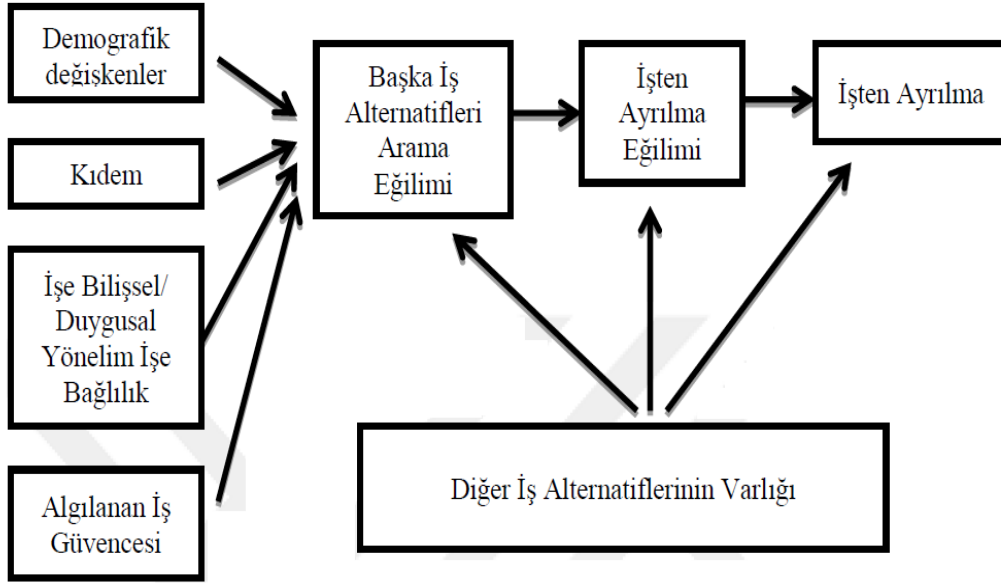
İşten ayrılma, önemli olduğu kadar riskli de bir kavramdır. Bu riskler iş hayatında maddi ve manevi birtakım kayıplara neden olmaktadır. İşten ayrılma niyetini dile getirmede belirli bir maliyet olmadığından işten ayrılmayı dile getirmekten daha

kolaydır. Düşük seviyeli iş tatmini ve alternatif iş fırsatları gibi durumlar bazı zamanlar çalışanların işlerinden ayrılmalarına neden olabilmektedir. Fakat bunun yanı sıra çeşitli olumsuzluklara rağmen çalışmaya devam da edebilirler. Üstelik çalışanların birçoğu işten ayrılma niyetine sahip olsa bile bunu fiili olarak davranışa geçirememektedirler (Ünler vd., 2014: 239).

İşletmelerde insan kaynakları yönetiminin başarılı olduğunu gösteren faktörlerden biride yetenekli olan çalışanların örgütte devamlılıklarının sağlanmasıdır. Bu anlamda izlenecek olan en başarılı yol verimli ve etkin olan çalışanların örgüte bağlanmasıdır. Ancak çalışanlar, her zaman örgütlerin değerlerine karşı bağlı kalmayıp, çalıştığı örgütten ayrılmayı düşünmeleri söz konusudur. Çalışanların işten ayrılma eğilimi göstermelerine neden olan, çalışan davranışlarını ve bu davranışlara sebep olan faktörlerin yöneticilerin ciddiyle araştırması gerekir. Yöneticiler, işten ayrılma eğilimi gösterenleri, iyi olan çalışanları ve geriye kalan çalışanların başka bir iş bulamayacakları, ortalamanın da altında verimlilik sağlayacağını düşündükleri söylenebilir (Tanova, 2007: 94).

Örgüt içerisinde beraber çalışılan arkadaşlar ve örgüt içinde diğer çalışma gruplarının performanslarını olumsuz olarak da etkileyebilen işi bırakma durumunun bir önceki basamağında işten ayrılma durumu bulunur. İşten ayrılma niyeti konusunun nedenleri, neticeleri ve çalışanların işten ayrılma niyetinden vazgeçirilmeleri ile ilgili yapılan çalışmaların olduğu fazlalığı dikkat çekmektedir. İşten ayrılma niyeti kavramsal anlamda bireylerin örgütten ayrılmak ile ilgili temkinli ve bilinçli olarak niyetli ve kararlı olması durumudur (Sabuncuoğlu, 2007: 617). Bir başka deyişle, bir çalışanın yakın bir zaman içinde işini bırakma isteğiyle ilgili düşüncesini ifade eder (Şahin, 2011: 277).

İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışlarına dönüşmesinde belirli bir sürece ihtiyaç vardır ve bu süreç birçok faktörden etkilenebilmektedir (Yapıcı, 2008: 51; Şahin, 2011: 277). Bu faktörler aşağıda daha geniş olarak aktarılacaktır. Feldman ve Arnold tarafından geliştirildiği görülen işe bağlı olma ve işten ayrılma niyeti ilişkilerini de kapsayan “işten ayrılma süreci modeli”ni Şekil 7’de görmek mümkündür (Çakır, 2001: 178-180).



Şekil 6: İşten Ayrılma Süreci Modeli

Kaynak: Çakır,Ö., 2001. İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler. Seçkin Yayıncılık, Ankara

İşletmelerde iş gören devir hızı başlı başına bir yönetim sorunudur. Genellikle yanlış tercihlerin sonucunda görülen işten ayrılmalar ya da çıkarılmalar iş gören devir hızını büyük ölçüde yükseltmektedir. Turizm işletmelerinde çalışan devir hızı yüksektir. Tüm işletmeler için yüksek iş gören devir hızı önemli bir sorun iken hizmet sektörü olan turizm işletmelerinde daha da önemli bir sorun haline gelmiştir. İşten ayrılma niyetinde olan çalışanın performansının düşük olacağı da bir gerçektir. Turizm işletmelerindeki çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaltılması için çalışmalar yapmak, çalışanların işte kalmalarını sağlayan çözüm önerileri getirmek gerekmektedir. Türkiye’de turizm sektöründe işten ayrılma niyetini inceleyen araştırmacılar, işten ayrılma niyeti-çalışan devir hızı kavramlarının birbirleriyle örtüşmesi neticesinde, turizm işletmelerinde çalışan devir hızının yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Tuna, 2007:52).

İşten ayrılma niyeti ile gerçek anlamda işten ayrılma davranışının birbirlerinden farklı tanımlar olduğunu belirtmek gerekir. İşten ayrılma niyeti, iş görenlerin çalışmış oldukları örgütte devam etmeleri ya da ayrılma konusunda kendilerini değerlendirme niyetlerini ifade eder. İşten ayrılma niyetlerinin, gerçek anlamda işten ayrılmalara sebebiyet verdiği görülmüştür. Örgütlerde yaşanan işten

ayrılmalar çeşitli şekillerle sonuçlanabilmekte, bu sonuçlar yeni çalışanların seçme ve onların eğitilmesiyle ilgili olduğu görülmektedir (Örücü ve Özafşarlıoğlu, 2013).

2.2. İşten Ayrılma Davranışı

İşten ayrılma niyeti çalışanın organizasyonda hissettiği duygular olup, işten ayrılma davranışı gerçekleşmeden genellikle yapılan inceleme ve izlenimlerle sonuçlandırılmaz. İşten ayrılma gönüllü ve gönülsüz olmak üzere ikiye ayrılır. Gönüllü işten ayrılma davranışı bireyin işinden memnun olmaması sebebiyle işten ayrılması davranışıdır. Gönülsüz işten ayrılma davranışı kişinin yetersiz performansı ve başarısızlığı nedeniyle yönetici tarafından işine son verilmesidir.

Morrell ve arkadaşları (2001), Şekil 7’de de gösterildiği üzere işten ayrılma davranışının üç temel özelliğinin olduğunu öne sürmektedir (Özdevecioğlu, 2004: 98).

- İşten ayrılma durumu iki şekilde ele alınabilir. Bunlardan birincisi gönüllü; yani kişinin kendi isteğiyle işten ayrılmasıdır. İkincisi ise zorunlu; yani kişinin işten çıkarılması ya da hastalık gibi ölüme kadar giden ciddi sorunlar nedeniyle mecbur kalmasıdır. Örgüt yöneticilerine, uygulanan politikalara, örgüt üyelerine ya da örgüt yapısındaki belli olmayan durumlara kızan ve birdenbire işten ayrılma isteğini gerçekleştirenler, işten ayrılma davranışını gönüllü bir şekilde yapmış olarak kabul edilmezler. Gönüllü işten ayrılma davranışının alt yapısı önceden hazırlanmıştır ve planlanmış davranış teorisi kapsamında incelenir. Bundan dolayı, işten ayrılma niyeti, planlı aynı zamanda da gönüllüdür.
- İşveren tarafından müdahale edilip edilememesi yani işten ayrılma niyetini önleyebilmesi veya önleme konusunda herhangi bir yaptırımının bulunmaması gibi durumlar söz konusu olabilir.
- İşten ayrılma davranışının kuruma bıraktığı etki ise faydalı olabilir ya da zararlı olabilir. Eğer işten ayrılma niyetine sahip olan çalışan işyeri açısından önem arz ediyor ve yerinin doldurulması zaman alacaksa işletme açısından faydalı olmayacaktır. Ancak çalışan işletme açısından herhangi bir önem arz etmiyor ve

yerine daha aktif bir çalışan alınabileceği düşünülürse işten ayrılma niyetinin işletme açısından faydalı olabileceği söylenebilir (Yener, 2014: 82-83)



Şekil 7: İşten Ayrılma Niyetinin Fonksiyonları (Yener, 2014:82)

Kaynak: Yener, S. (2014). Özel Ortaöğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenlik Algısının Aracı Değişken İlişkisinin Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

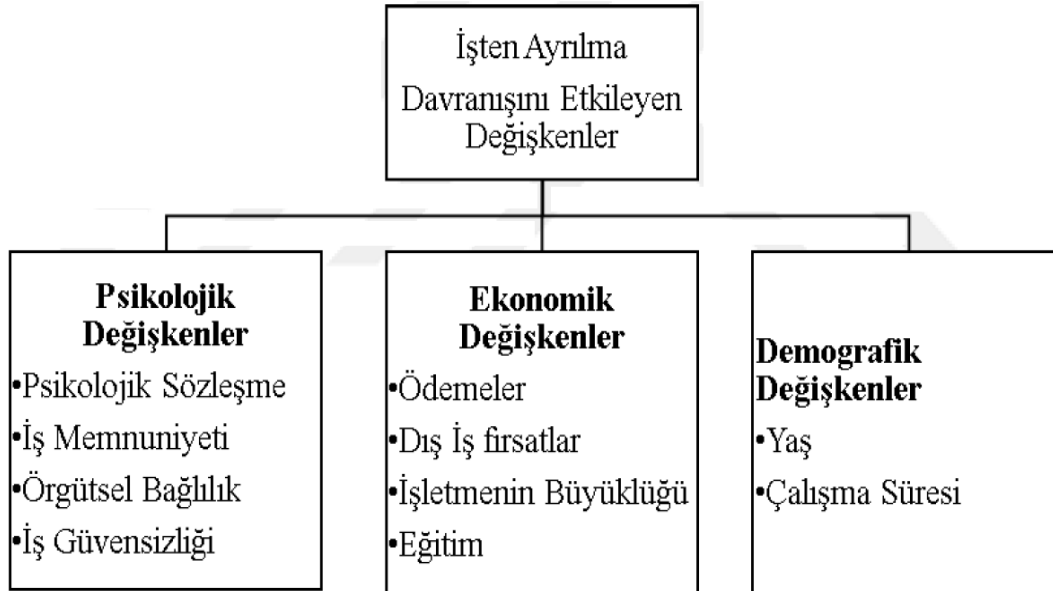
2.3. İşten Ayrılma Davranışına Neden Olan Etkenler

İş hayatında meydana gelen birden fazla etmen çalışanların işten ayrılma niyetini etkisi altına almaktadır. İşletmenin ücret ve görevde yükselme politikası, yönetimin tavrı ve bakış açısı, ülkedeki mevcut ekonomik veriler ve beşeri etmenlerin yanı sıra; iyi şartlarda bir işe girme ümitleri, cinsiyetleri, aldıkları eğitimleri, yaşları, medeni durumları, performansları, stres ile iş arkadaşlıkları gibi faktörler işten ayrılma niyetinin çalışanları büyük oranda etkilediği görülmüştür (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 95).

Şekil 8'den görüldüğü üzere, işten ayrılma niyetine sebep olan faktörlerin örgütsel, bireysel ve çevresel olmak üzere üçe ayrıldığı görülmektedir: Tamamen bireylerin kişisel hayat standartlarıyla ilgili olan sebeplere hayat şartlarında yaşanan değişiklikler, eğitim/öğretim ihtiyaçları, aile ilişkilerinde yaşanan değişimler, yaş ile ilgili zorunluluklar, çeşitli fiziksel veya psikolojik durumlar, iş ile Demografik değişkenler Kıdem İşe Bilişsel/ Duygusal Yönelim İşe Bağlılık Algılanan İş Güvencesi Başka İş Alternatifleri Arama Eğilimi İşten Ayrılma Eğilimi İşten Ayrılma Diğer İş

Alternatiflerinin Varlığı ilgili beklenti ve isteklerin gerçekleşmeme durumu veya başka işlere duyulan sempatiyle alternatif iş olanakları şeklinde ifade edilebilir (Ökten, 2008: 40).

Çalışanın işi ile ilgili olan faktörleri ise gereğinden fazla iş yükü ve stres, rol belirsizlikleri ve çatışmaları, netleşmeyen ve belirsiz iş tanımları, kişilerin ücreti yetersiz bulmaları, olumsuz çalışma şartları, işlere karşı isteksizlik ve işlere karşı yabancılaşma gibi sebepler işten ayrılma niyetine neden olabilmektedir (Yapıcı, 2008: 51-52).



Şekil 8: İşten Ayrılmaya Neden Olan Etkenler

Kaynak: Yener, S. (2014). Özel Ortaöğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenlik Algısının Aracı Değişken İlişkisinin Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Her bir çalışan kendilerine özgü olan kişilikleri, fikirleri, güdülenme ve değerlerine bakıldığında işletmelerin en değerli varlığının insan olduğu görülür. Yetkinlik ve yeteneklerin yitirmenin yanında, çalışanların işten ayrılma durumları, yeni işe almaları ve oryantasyon maliyetlerindeki artış bakımından da işletmelere ek yükler

getirmektedir. Bu sebeple, işletmeden ayrılmaya sebep olduğu görülen işten ayrılma niyeti önemlidir (Bulutlar ve Öz, 2009: 454).

İşten ayrılma niyeti konusunda etkili olduğu görülen bireysel yaşam koşullarıyla ilgili olan nedenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Yaşam koşullarında meydana geldiği görülen değişiklikler,
- Farlı bir işe karşı sempati duymak,
- Ölüm ve evlenme gibi aile ilişkilerinde oluşan değişimler,
- Yaşlanma ve yaşla ilgili zorunluluktan yaşananlar,
- Eğitim ve öğrenim ihtiyaçları,
- Sağlık durumları, fiziksel ve psikolojik sebepler,
- İş ile ilgili beklenti ve ideallerin gerçekleşmemesi durumu.

Çalışanların kendi isteğiyle ayrılması konusunda temelde bireysel, çevresel ya da iş ortamları bulunur. Kişisel sebepler, daha iyi fırsatların değerlendirilmesi, çevresel sebepler, sosyal faktörler ve iş ortamından kaynaklı nedenlerse örgüt ve diğer çalışanlar ile olan ilişkilerden oluşmaktadır. Çalışanların kendi isteği ile işten ayrılmayı düşündüklerinde kendisine belli çıkarlar sağlama beklentisi içerisinde olduğunu söylemek mümkündür (Tütüncü ve Demir, 2002: 41). Bu beklentiler de aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Göler, 2008: 103):

- Daha uygun çalışma şartları
- Daha yüksek ücretle iş imkânı,
- Terfi etme,
- Daha büyük bir örgütte çalışma,
- Kendi özelliklerine uygun olan bir işte çalışma.

Genel anlamda, çalışanların potansiyellerinin daha verimli kullanabilmesi, aldıkları ödül ve ücretlerin yükseltebilmesi için işten ayrılma niyetinin beslediği ve işten ayrılma davranışlarından önce kişilerde işten ayrılma niyetinin oluşabildiği görülmüştür. Bu durumların, niyetin oluşması durumu işten ayrılma davranışlarının en önemli belirtilerinden olduğunu söylemek mümkündür (Teoman, 2007: 34). Yapılan araştırmalarda, işten ayrılma niyeti çerçevesinde, öncelikli olarak bireylerin alternatif

arayışlar içine girdikleri ve var olan işleri ile ilgili olarak olumsuz duygular besledikleri saptanmıştır (Zayas, 2006: 4).

Araştırmalara göre, iş memnuniyeti ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır ve bu ilişki, gerek ampirik, gerekse teorik bulgularla kanıtlanmıştır. İş memnuniyetinin oldukça yüksek olduğu durumlarda işten ayrılma niyeti daha az görülmektedir. (Günlük, 2010: 42). Ayrıca çalışanlarda örgüte bağlılık duygusunun olumlu olması devam, olumsuz olması ise işten ayrılma davranışıyla sonuçlanmaktadır (Yener, 2014: 85-86). İşten ayrılma birden fazla riski, finansal maliyeti, hareket maliyetini (farklı bir işe geçişi) veya psikolojik maliyetleri içerisinde bulunduran oldukça önemli olan bir karar olduğu bilinmektedir. Bu nedenle işten ayrılma niyetini hayata geçirmek gerçek işten ayrılma davranışını harekete geçirmekten daha kolay olduğu sanılmaktadır (Allen vd., 2005:980).

Kişilerin demografik özellikleri bir başka unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Tecrübesi olmayan çalışanlar evli olmayanlar ve vasıfsız olanlarda işten ayrılma niyetinin daha fazla görüldüğü bilinmektedir (Özdevecioğlu, 2004: 103). Araştırmalara göre yaş ve deneyim süresinin işten ayrılma niyetine etki ettikleri saptanmıştır. Yaş unsurunun ilerlemesi ve deneyim süresinin artmasıyla birlikte işten ayrılma niyetinin daha az oranda olduğunu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, eğitim seviyesinin ve meslek seviyesinin üst seviyelere çıkması üzerinde işten ayrılma niyetini arttırdığı sonucuna varmışlardır (Dinçer, 2010: 52).

Çalışanların örgütte kalmalarını sağlamak için onlara emeklerinin karşılığı olarak ücret ödenmesi şarttır. Çalışanlara ödenecek ücret de adil olmak zorundadır. Aksi halde işten ayrılma niyeti oluşmakta ve çalışanların örgütte kalma isteği yok olmaktadır. Yakın geçmiş yıllara baktığımızda ülkemizde meydana gelen ekonomik krizler nedeniyle istihdamın önemli ölçüde azalması, işten gönüllü ayrılma davranışını kısıtlamaktadır. İşten ayrılma niyeti olan çalışanlar bu nedenle işten ayrılamazlar veya ayrılmak istemezler (Özyer, 2010: 54). Çalışan performansı, yönetim tarzı, örgüt yapısı ve çalışanla örgüt arası uyumsuzluğun işten ayrılma niyetine etki eden faktörler arasında olduğunun üzerinde durmuştur. Örgütte istedikleri performansı elde edemeyen bireyler performans düşüklüğü nedeniyle işten ayrılmayı arzulamaktadırlar (Özdevecioğlu, 2004:103).

İşten ayrılma niyeti, kişilerin örgütleri ile ilgili algı ve iş koşulları ile ilgili izlenimlerine bağlıdır. Performans izlenimlerinin de etkin bir rolü vardır (Gürpınar, 2006: 51). Bunun yanında, işten ayrılma niyeti ve davranışları çalışanlarda kişilere göre değişkenlik göstermektedir (Özsöylemez, 2009: 56). İşletmelerin üretim ve yönetim süreçleri kapsamında oluşan nedenler örgütsel faktörlerdir. Yönetime bu sorunların giderilmesiyle ilgili önemli rol düşer. Bu nedenleri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür (Ökten, 2008: 38-39).

- İşletmenin kurulma yeri, şehir merkezi veya şehrin dışında oluşu
- Ulaşım imkanları, servisten ve/veya kamu taşıtlarından faydalanabilme, park yapma imkanları
- İşin türleri ve günlük dereceleri, pis ve ağır işler
- Olumsuz örgütsel şartlar, işte sıklıkla yer değiştirmeler, çalışma şartlarındaki ötede katılıklar
- Ücretlendirme sistemlerindeki bozukluk, adaletli ücretlendirmelerin yapılmaması veya performans değerlendirmelerinin yapılmamış olması
- Ödüllendirmelerin eşit olduğunu düşünen bireylerde tatminlik düzeyleri ve bağlılıkları artmaktadır.
- Kötü iş koşulları, kaza olasılıklarının yüksek olması ve iş zamanlarındaki ayarsızlık
- Örgütsel iklimin etik algılandığı işletmelerde bireylerin örgütten ayrılma ihtimalleri daha az olduğu görülmektedir.
- Çalışanların fizyolojik, psikolojik ve mesleki beceri ve bilgileri bakımından aşırı zorlanması
- Kötü çalışan yönetimi uygulanmaları haksız ve ağır davranışlarda bulunulması, ilerleme ve gelişme fırsatlarının olmayışı
- İş ortamlarında sosyal hizmetlerin yetersizliği veya hiç olmaması
- Üretim süreçlerinin iyi işlememesi yeteneksiz ve yetersiz iş görenlerin çalıştırılması, araç ve gereçlerin yetersizliği ve aşırı iş yükü gibi sebeplerdir.

Örgütsel faktörler, örgütün büyüklüğü, çalışma şartları, ücret sistemi, kariyer olanakları ve yönetimin stili şeklinde sıralanmaktadır. Örgütlerin bazı sorunlarının önlenmesi, örgütsel esnekliğin sağlanması için küçülmeye doğru eğilimler gösterdiği ve

çekirdek işgücü oluşturup ihtiyaç duyulduğu zamanda ek işgücü sağlandığı görülmektedir (Çakır, 2007:143). Bu şekilde bir örgüt büyüklüğünün beraberinde bürokratik ve esnek olmayan örgüt yapısını beraberinde getirir. Özellikle de çekirdek işgücü, ek işgücüne nazaran işe bağlanma düzeyinin daha yüksek olması önemlidir. Bunun sebebi, çekirdek işgücünün, yönetim tarafından başarı ve performans kriterlerine göre seçildikleri olmasıdır. Ek işgücü, işletmenin belirli bir dönemde pazarlama, satış veya üretim gibi hususlarda çalışan ihtiyaçlarının karşılanması için örgütün sağlaması gerekir. Dolayısıyla da belli bir sürede işletme içerisinde çalışacak olanların yaptıkları işin genel olarak bireysel kazanç elde edilebilen veya boş vakitlerin değerlendirildiği yerler şeklinde görülmesi söz konusu olabilmektedir. Bu durumda ek işgücündeki işe bağlanma düzeyleri daha düşük olmaktadır (Elloy vd., 1995).

Aşırı iş yükü, yeni fırsat arayışı, düşük ücret ve yönetim ile zayıf ilişkiler içinde olma, sıklıkla bahsedilen işten ayrılma nedenleridir. İş stresi, rol çatışması ve rol belirsizliği, net bir şekilde açıklanamayan iş tanımları, kötü koşullar, az imkanlı terfi imkanları, düşük ücret, çalışanların birbirlerini yıpratıcı ilişkileri, sosyal destekten yoksunluk, iş alanı içerisindeki iletişim problemleri ve kargaşalar, yönetimin uygulamalarından duyulan memnuniyetsizlikler ve tatminsizlik, örgütteki adil ve eşit davranılmama algısı, mutsuzluk, örgütte kalma süresinin fazla oluşu, işgücü piyasasının şartları, farklı iş imkanlarının bulunması, devamsızlık, tükenmişlik, motivasyonun, iş tatmini ile işe ve örgüte bağlılığın düşük seviyede olması gibi etmenler, işten ayrılma niyetinin ve bu sebeple işgören devrinin en etkin belirleyicileri arasında yer almaktadır (Arı, 2013: 31).

Ekonomik açıdan daha gelişmiş ülkelerde işten ayrılma niyeti daha fazla olasılıkla işten ayrılma davranışına dönüşebilmektedir (Özdevecioğlu, 2004: 99). Araştırmalar da örgütsel vatandaşlık davranışının unsurlarından olan vicdanlılık boyutunun da üzerinde durulmaktadır. Araştırmalarda vicdanlı bireylerin etik ve ahlaki kurallara önem verdiklerinden çalıştıkları örgüte karşı daha fazla sorumluluk hissi duydukları görülerek işten ayrılma niyetinin en düşük seviyede olduğu belirlenmiştir (İşçi, 2010: 69).

Çalışanların işten ayrılma niyeti konusunda önemli etkisinin olduğu ve denetimin büyük oranda örgütün elinde olmayan bazı faktörlerin de bulunduğu

görülmektedir. Bunların en başında ise ailevi etkenler gelmektedir. Örneğin çocuğu hasta olan birinin büyük şehirde yaşama zorunluluğunun olmasının yanında taşrada bulunan işini yapmaya devam etmesi ve eşinin atanma durumu varken bir çalışanın işine devamlılığının sağlanabilmesi gibi durumların neredeyse olanaksız olduğu görülmektedir. Bu durumlarda çalışanları işletmede kalmak için razı edilse dahi kendinden beklenen verimin tam olarak alınmaması söz konusu olacaktır. İşten ayrılma niyetini, örgütün bu konuda yapabilecek fazla imkanlarının olmaması ve alternatif olanaklarının olması durumları da etkilemektedir. Bu anlamda alternatif iş olanaklarının çalışan bireyleri örgüt içinde terfi olanaklarından daha çok cezbedtiğini söylemek yanlış olmaz (Arnold ve Feldman, 1982:350'den akt. Torun, 2016: 235).

Sosyal ve makroekonomik kaynaklı olan nedenlerin, çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilediğini söylemek mümkündür. İşten ayrılma niyetini etkileyen ekonomik sebeplerde çevresel şartlar arasındadır. Aşağıda belirtilen sebeplerden işgücü çıkışlarının engellenmesi çoğu zamanlarda işletmeler bakımından mümkün görünmemektedir. Çünkü yaşanan bu sorunların boyutlarının örgütün gücünü de aştığı görülmektedir. Bu sebepleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Ökten, 2008: 400):

- Ülkedeki genel ekonomik durum ve iş gücü piyasasına etkileri,
- Refah seviyesi,
- Mevsimlik çalışmalara etkisi (Özellikle tarım sektöründe),
- Mevsimsel dalgalanma ve ekonomik daralma ve/veya genişlemeler gibi konjonktürel faktörler,
- Gelişme sürecindeki ülkelerde oturan bir çalışanın sınıfının yerleşmemiş oluşu, tarımla sanayi arasındaki dalgalanmalar,
- Malzemelerin yokluğu ve/veya siparişin az olması gibi piyasalardaki değişmeler,
- Kıdem tazminatındaki yüksek maliyet,
- Bazı mesleklerin toplum içinde daha çekici olması ve gelecek vadetmesi. Bu etkenlerin, işgücünün bir bölümünün örgütün işten çıkarmalarını gerektirebilmesinin yanı sıra bu etkenlerin örgüt tarafından önlenemez olduğunu görülür.

2.4. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları

İşten ayrılma henüz davranış olarak hayata geçmemiş olsa dahi olumsuz bir niyettir ve bireyin diğer davranışlarına etki etmektedir. Bireyden arzulanan verilerde azalma, motivasyonda azalma ve performansta düşme görülebilir. Dolayısıyla, bireyin örgütte çalışmama isteği vardır ve imkânını bulur bulmaz örgüt ile bağlarını koparacaktır. İstekli, arzulu bir çalışma yerine isteksiz arzusuz bir çalışmanın sonuçları da negatif eğilimli olacaktır (Özdevecioğlu, 2004: 99).

İşten ayrılma niyeti, genel olarak örgüt bilimi ve ekonomi alanlarında araştırmacı, uygulayıcı ve bilim adamlarının ilgisini çeken ve araştırmaya sıkça konu olan bir olgudur. İşten ayrılma niyeti hem örgütsel hem de bireysel hem de endüstriyel anlamda önem taşımaktadır (Shaw vd., 1998:511). İşletmeler işten ayrılma niyetinin neticesinde yaşanan işten ayrılma ve bunun yoğunluğunu tanımlayan işgücü devir oranlarını izleme ve denetim altında tutma zorunluğundadırlar. Bunun sebebi, işten ayrılan personelin yerlerine yeni personelin alınması ve yetiştirilmesi yüksek maliyet gerektirmesidir. Çalışanların işten ayrılmalarının işletmeye maliyeti, boşaldığı görülen görev pozisyonlarının kaldırılması ve ayrılan kişilerin yerine yeni çalışanların işe alınması gibi kararlara bağlı olarak değişiklikler gösterir. Pozisyonların kaldırılmasının özellikle de küçülme uygulamaları sırasında maliyetlerin azaltılması için gerçekleştirildiği görülmektedir (Barutçugil, 2004: 474).

İşten ayrılma, bazı zamanlar olumlu sonuçlar ortaya çıkarsa da genellikle örgütler açısından olumsuz sonuçlar yaratan bir durumdur (Yürümezoğlu, 2012: 38). Yöneticiler ekonomik açıdan bakıldığında; işten ayrılmanın maliyetlerini yararlarından daha fazla ön planda tutmak mecburiyetinde kalmışlardır. Çünkü işten ayrılma ile ilgili birçok maliyet ögesi tanımlanabilirken, yararları ise daha azdır. Örneğin yararlarından bir tanesi azalan ortalama işçi maliyetidir. Kişinin çalışma süresi arttıkça ücreti ve örgüt içindeki yeri de yükselecektir. Ancak çoğu zaman öğrenme daha kısadır ve çalışanın verimliliği çalıştığı süre arttıkça artmaz. Böyle durumlarda işten ayrılma işçi maliyetlerini azaltabilir İşten ayrılmanın muhtemel yararlarından bir tanesi de değişim ve yaratıcılık konusu üzerine olabilir. Bu durum ekonomik açıdan çok fazla olmasa da işten ayrılmayla birlikte, örgüte yeni insanların yeni düşüncelerin katılması, örgütün

değişmesine ve yaratıcılığın artmasında katkı sağlayabilir, bu da örgütün her an dinamik ve değişime açık bir örgüt olmasına sebep olabilir (Eren ve Öztemiz, 2005:276).

Genel anlamda çalışanların işten ayrılmaları, örgütlere önemli maliyetler çıkartmaktadır. Parasal anlamda maliyetlerin yanında, yetenekli çalışanların kaybedilmesi durumu, bu çalışanlardan bazılarının rakip olan firmalara geçebilmesi ve kalan çalışanlarının stres düzeylerinin yükselmesi ve motivasyonlarının düşmesi bu maliyetlerin arasındadır. Yeni çalışanı bulmak, mülakatlar, seçme ve işe almak, eğitim ve yerleştirme giderleri ve ayrılan kişilerden kaynaklı maliyetler, çalışanların yenilenmesi maliyetler arasında bulunmaktadır. İşten ayrılanların almış olduğu tazminat, sosyal haklar, yasal ödemeler, örgütün imajı ve kalanların motivasyon düzeylerine yaptığı zarar ve aldıkları dışarıdan işe yerleştirme desteğinin ayrılmanın maliyetleri arasında yerini almaktadır (Azaklı, 2011: 89). İşten ayrılma ile ilgili yalnızca maliyetlerden bahsetme yanlış olur. Bunun yanında işletmelere sağladığı bazı yararlarının da olduğu görülmektedir. İşten ayrılma durumunun az olması, bununla birlikte işgücü devir oranlarının düşük olması gibi durumlarda yeni beceri ve bilgilere sahip olan genç çalışanların işe alınma ve başarılı çalışanların üst görevlere yükseltirme fırsatlarını da azalmaktadır. Devamlı düşük kaldığı görülen bir işgücü devir oranı, çalışanların performans üzerinde negatif etkiler yarattığı görülmektedir. Böyle bir durumda çoğu çalışanın kariyeriyle ilgili beklenti ve isteklerinin gerçekleşmemesi, yaratıcı ve yeni fikirlerin ortaya konulamaması, değişimlerin uyarıcı etkilerinin hissedilememesi ve çoğu çalışanın statükocu rahatlığa alışmasına sebep olabilmektedir (Barutçugil, 2004: 475).

Performansı ve motivasyonu yüksek olan bir çalışanın işten ayrılması örgüt için istenmeyen bir durum iken, performansı ve motivasyonu düşük bir çalışanın da işten ayrılması örgüt için olumlu sonuçlar doğurabilir (Arı, 2013: 32). İşten ayrılma niyetinde olan çalışan, verimli ve etkin çalışma yapamayarak iş tanımlarını istenilen şekilde yerine getiremeyecektir (İlisu, 2012: 61). Genel olarak işten ayrılma niyetinin olumsuz etkileri işletmeye maliyeti, sürecin sekteye uğraması ve diğer çalışanların moralinin bozulmasıdır (Yener, 2014: 83).

Bir çalışanın işten ayrılmasından doğacak sorunlar ve işletmeye getirdiği maliyetler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Arı, 2013: 34):

- İşe yeni başlayacak çalışana yapılacak olan zaman ve işlem maliyeti (ihtiyaç olan pozisyonu ilan etmek amacıyla reklam, broşür, yazışma, mülakat gibi. Şeyler için yapılan masraflar),
- İşe yeni başlayacak kişiye verilen hizmet içi eğitim maliyetleri,
- İşe yeni başlayan kişinin, işleri henüz öğrenmemiş olmasından dolayı, diğer çalışanlar ile yine aynı ücreti almasından kaynaklanan maliyet,
- İşe yeni başlayan kişinin işi henüz öğrenmemesi ve bundan dolayı meydana gelen hatalar ve kazalardan kaynaklanan maliyetleri,
- İşten istifasını veren ve ayrılan personelin yerine yeni personelin bulunmasıyla oluşan aradaki zamanda oluşan boş kapasite üretim kaybı
- İşe yeni başlayan personelin araç gereçleri kullanmayı bilmemesi nedeniyle, araç gereçleri kullanmayı öğrenmeye başladığı zaman aralığı içerisindeki verim kaybı.
- İşten ayrılan sayısının fazla olması nedeniyle üretim kapasitesi azalacağından, ekstra mesai yaptırılması nedeniyle maliyet oluşacaktır, buda hem ayrıca siparişleri zamanında üretilmeyecektir,
- Çalışanın kendi bölümünde aksattığı işler nedeniyle, diğer bölümlerinde etkilenmesi işten ayrılmanın işletmeye getirdiği ekstra yüklerdendir.

Bütün bu anlatımlardan hareketle, işten ayrılma niyeti, örgütler açısından olumsuz tablonun oluştuğunu göstermekle birlikte, işten ayrılmalardaki artışlar neticesinde işletme içinde yeni alımlarla ilgili maliyetlerin artması, zaman kayıplarının yaşanması ve diğer çalışanların üzerinde olumsuz neticeler doğurabilmektedir (Çetin, 2006: 12). Tüm bu sonuçlarınsa örgütsel ve bireysel verimliliği negatif olarak etkileyebildiği, işletmelerin temel hedef ve amaçlarına ulaşabilmesinde çeşitli sorunlara neden olabildiği görülmektedir.

2.5. İşten Ayrılma Niyetinin Önlenmesi

İşten ayrılma niyeti, örgütsel etkinliğe önemli ölçüde etki etmektedir. Yöneticiler işten ayrılma davranışlarını önceden öngörebilirlerse çalışanların işten ayrılmasını engellemek için gereken tedbirleri alabilirler (Gül vd., 2008: 3). Örgütler, işten ayrılan çalışanların maliyetlerinden kurtulmak için, mevcut çalışanlarının ellerinde

tutmaya ve doğru adayı seçmeye çalışmaktadırlar. Bunun için çalışanlarına örgüt içerisinde terfi olanağı, yurtdışında kariyer yapma fırsatları vererek, birçok alternatif sağlamaktalar (Gözler, 2007).

Araştırmalara göre işten ayrılma niyetinin fiilen işten ayrılmanın ve işgücü devrinin öncüsü niteliğindedir ve aralarında olumlu yönde bir ilişki söz konusudur. Bu sebeple yöneticiler, çalışanlarda işten ayrılma niyetini önceden sezmeye çalışarak ihtiyaç duyulan önlemleri almalıdırlar (Güner ve Ünal, 2007: 143).

İşten ayrılmanın sebep olduğu engelleri, azaltmak amacıyla örgütü yönetenlerin yapması gerekenler aşağıdaki gibi açıklanabilir (Arı, 2013: 36):

- İşe alım süreci beceri odaklı olmalı ve doğru kişi işe alınmalıdır.
- Çalışanlar başarı etrafında bütünleştirilerek, örgüt açısından önemli olan uzun süreli bir bağlılık kurulabilir.
- Görevde yükselme imkanının olduğunu anlayan çalışan örgütte kalmaya daha isteklidir. Bu sebeple uzun süreli bir çalışma hayatının sağlanması için bu fırsatlar çalışana verilmelidir.
- Çalışanların yeteneklerini ve ilgi duydukları iş çevresi ile uyumlu hale getirme koşulu sağlanmalıdır.
- Çalışan gruplarının moral ve motivasyonunun yüksek olması gerekmektedir. Ücret haricinde motive edici faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir.
- Ödüllendirme yapılırken uygun ve kişisel ödüller seçilmelidir. Çünkü kişisel olarak verilen bir ödül bazen örgüt genelinde verilen bir başka ödülünden daha fazla anlam taşıyabilir.
- Sorun çözücülere yardımcı olunmalı ve sorun çözümünde katılım büyük oranda sağlanmalıdır. Örgütün sorunlarının çözümü için tüm üyeler davet edilmelidir. Sorun çözme konusunda yapılan fikir alışverişleri çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmelerine sebep olur.

- Ögütlenen veya dile getirilen şeylerin eyleme geçirilmesi gerekmektedir. Ortak değerlerin saptanması ve dile getirilen şeylerin ardında durularak faaliyete geçilmesi şarttır.
- Yönetim sistemi iyi bir şekilde belirlenmelidir.
- İş analizleri yapılmalıdır. Çalışanlara yönelik kişisel gelişime ve mesleki eğitime imkân verilmelidir. Terfi ya da görevde yükselmelerin örgüt içinden yapılması çalışanları olumlu yönde etkileyebilir.
- Ücret politikası iyi olmalıdır.
- Sosyal hakların ve iş garantisinin sağlanması gereklidir
- Çalışanların işten ayrılmalarına ya da çıkarılmalarına sebep olan faktörler tekrar değerlendirilmelidir.
- Çalışanların yaptıkları işler genişletilerek, iş zenginleştirilmesi yapılmalıdır.
- Örgütte çalışanlara farklı çalışanlarla sosyal ilişkilerin geliştirilmesi sağlanmalı ve çalışanların ailelerine yönelik programlar yapılmalıdır.

2.6. İşten Ayrılma Niyeti ve Performans İlişkisi

Günümüzde örgütlerde rastlanan en önemli sorunlardan biri, çalışanlara verilen sorumlulukların ne ölçüde hayata geçirildiğinin ya da onların iş görebilme kabiliyetlerinin hangi düzeyde olduğunun saptanmasıdır. Bu sorun, örgütlerde özellikle performans kavramının hızla önem kazanmasına sebep olmuştur (Çerçi, 2013: 54). Örgütler belli amaçlar doğrultusunda iş yaparlar ve başarılı olmak isterler. Bununla beraber örgüt başarısında çalışan performansı önem kazanmaktadır. Yüksek çalışan performansı başarıyı getirecektir (Gürkan, 1995: 45).

Neredeyse her kurum ve örgüt, değişen ekonomik koşulların ve tüketici tercihlerin ışığında kendisini rekabet ortamının içerisinde bulmaktadır. Özel ve kamuda devamlı artan bir rekabetin ve tüketicilerin artık eskiye oranla daha bilinçli olması

durumu, ne istediğini bilme ve bunların elde edilmeye çalışması durumu her iki kesimin de zorlanmasına neden olmaktadır (Özgen, 1998: 60-61).

Performans kavramı iki temel yaklaşım içermektedir. Yaklaşımın ilk kısmında çıktılar, sonuçlar ön plana çıkmakta ve kanıtlanmış bir çalışma sonucundaki üretim geçmişi olarak ifade edilmektedir. Yaklaşımın ikinci kısmında ise örgütsel hedefler ile ilgili olarak belirli şartlardaki çalışanın denetimindeki davranışların toplamıdır (Tutu ve Constantin, 2012: 612). Performans en basit anlamıyla personelin işletmenin amaçlarına sağlamış olduğu katkıdır (Özkan ve Tütüncü, 2000:173).

Performans genel anlamda amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Nursoy ve Şimşek, 2001: 16). Diğer bir ifadeyle bir örgütün performansı, belirli bir zaman sonucundaki çıktısıdır. Bu sonuç örgütün hedefinin ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak da algılanabilir. Bu durumda performans örgütün amaçlarını harekete geçirilmesi için gösterilen tüm gayretlerin değerlendirilmesi olarak da adlandırılabilir (Gürkan, 1995: 50). Performans, bir kişinin sahip olduğu potansiyel veya reel bilgi-kabiliyet ve maharetlerini amaçlarına veya beklentilerine ulaşabilmek için ne ölçüde kullanabildiğini tanımlayan bir kavramdır. Bir başka deyişle insanın sahip olduğu algılama yüzdesinin, bir işi belli zaman periyodu içinde başarıyla tamamlamak için kullanabilme yüzdesidir (Yıldız vd., 2008:240).

Performans belirlenen şartlar kapsamında işlerin başarıma düzeyleri ve çalışanların davranış biçimleridir. Performans çalışanların belli bir zaman kesiti içinde işle ilgili elde ettiği sonuçları kapsamaktadır. Performans genel olarak planlanan ve amaçlı bir etkinlik neticesinde elde edilenler, nitel ya da nicel anlamda belirleyen kavramdır (Akal, 2000: 1).

Performans, örgütün benimsediği misyon, vizyon ve stratejilere göre farklılıklar gösterebilmektedir. Amaçların beklenen kritik başarı faktörlerine nazaran amaçlara ne oranda ulaşıldığı, kaynak kullanımı ve faaliyetlerde etkinliği, verimliliği ve karlılığı gibi finansal göstergelerle müşteri memnuniyeti, kaliteli ürün/mal ve hizmet sunumları, teknolojik yenilik ve yaratıcılık gibi finans dışı göstergelerin arasındaki ilişkilerin bütünü ifade etmektedir (Ağca ve Tuncer, 2006: 166). Yapılan

tanımlamalardan da hareketle performans kavramının bazı özellikler taşıdığı görülmektedir. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Çalık, 2003:9):

- Çalışanlar, işlerini yapma aşamasında gerektiği gibi çaba sarf etmelidir,
- Çalışanlar, kendilerine verilen işleri, istenilen standartlarda yapma yeteneğine sahip olmalıdır,
- İş, çalışan tarafından yapılmalıdır,
- Örgüt, çalışanlarda kişisel destek sağlayabilecek ve uyuşmazlıkların önleyebileceği bir atmosfer yaratacak biçimde organize edilmelidir,
- Çalışanlar, taleplerin en alçak ve en yüksek olduğu koşullara karşı da hazırlıklı olacak biçimde örgütlenmelidir.

İş performansı, çalışanın verilen işi yapmak için gösterdiği bütün çabaları doğrultusunda ortaya koyduğu başarı seviyesidir. Çalışan iş hedefine ulaştığında ödüllendirilirse iş tatmin seviyesi artar ve daha sonra çalışana verilecek işlerde göstereceği çabayı ve başarı seviyesini etkiler. İş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki sanayi ve örgüt psikolojisi zaman içerisinde dikkat çekmeye devam etmiştir (Yıldız vd., 2014:240).

Çalışanların performanslarını belirleyen üç unsurdan bahsedebiliriz. Bunlar çalışanın işine adapte olmasını ifade eden odaklanma, bilgi ve yeteneğine dayalı olgunluk ile organizasyonun hedefleri ile çalışanların amaçlarının düzenini ifade eden adanmadır (Begenirbaş ve Turgut, 2014:137) . İş performansı, yönetim bilimciler için önemli olduğu gibi örgütlerin, her kademesi açısından da önem arz eden esas unsurlardandır. Örgütler kurumsal hedeflerine ulaşabilmeleri ve faaliyetlerini sürdürdükleri piyasada rekabet edebilmeleri için, yaptıkları işte üst düzey çaba gösteren çalışanlara ihtiyaç duyarlar. Yüksek iş performansı, örgütler için olduğu kadar çalışanlar içinde önemli bir durumdur (Çerçi, 2013: 55).

İş performansı genel olarak görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki boyutta ele alınmaktadır. Görev performansı, çalışanların belirli bir görevi ne kadar iyi yapıp tamamladığını ifade eder (Ertan, 2008: 43). Görev performansında, çalışanların üstlendikleri görevleri başarabilme performansları ön plana çıkmaktadır. Çalışanların liderleri tarafından verilen görevleri ne şekilde gerçekleştirebildikleri

performansları ile ilişkilidir. Görev performansı iki alt bileşenden oluşmaktadır. Bunlar idari ve teknik görev performansı olmak üzere ikiye ayrılır. Bu bağlamda liderler de görev performansı motivasyon, astların değerlendirilmesi, yönetme gibi insan idaresi ve insan ilişkileri görevlerini yerine getirmektedirler (Ünlü ve Yürür, 2011: 184-185). Bağlamsal performans ise “görevin dışındaki gönüllü katılım, ortak çalışma, kurallara ve prosedürlere uyma, örgütün amaçlarını benimseme gibi davranışlara sahip olma” yı ifade etmektedir. İş performansında her iki boyutun da belirleyici olduğu ileri sürülmektedir. Ayrıca, iş deneyiminin görev performansı ile ilişkisi, bağlamsal performansa göre daha fazla iken, kişiliğin bağlamsal performans ile ilişkisi, görev performansına göre daha fazla olduğu ileri sürülmektedir (Ertan, 2008: 43). Bağlamsal performans çalışanın görev tanımları içinde yer almamakla beraber bu görevlerin yerine getirilmesi sürecini daha kolay hale getirmek maksadıyla görev performansına destek veren ve bunların ortaya çıkarılmasında bireysel nitelikleri ile iyi niyetin etkili şekilde anlaşıldığı davranışlar kalıpları olarak görülmektedir (Bağcı, 2014: 61). Bağlamsal performans görev performansını desteklemekte olan sosyal ve psikolojik bağlamın devam ettirilmesi ve artırılmasına katkıda bulunan tutumlar şeklinde ifade edilmektedir.

Borman ve Motowidlo, rol dışı iş performansı faaliyetlerini şu şekilde örneklendirmiştir (Kurt, 2013:9);

- İş tanımında olmayan faaliyetlerde yer almak
- Sorumluluğundaki görev için daha fazla çaba göstermek
- İş arkadaşlarıyla işbirliği halinde olmak
- İşletmenin norm ve kurallarına uygun davranışlar sergilemek
- İşletmenin amaç ve hedeflerini onaylama, destekleme ve savunmak.

2.7. Performansı Etkileyen Faktörler

Performans, bir hedefe ulaşma için gösterilen çabaları ifade etmektedir. Bu çerçevede performans kavramı, görevlerin bir gereği olarak, daha önceden belirlenmiş olan kriterleri karşılayacak şekilde görevlerin karşılanması ve hedefin yerine getirilmesi

derecesi şeklinde belirtilebilmektedir. (Halis ve Tekinkuş, 2008: 228). Kamu Yönetimi Sözlüğü'nde performans kavramının iş başarısı, herhangi bir iş yerinde gösterilen muvaffakiyet dereceleri şeklinde tanımlanmıştır. Performans değerlendirmeye; bireylerin görevde başarıları, iş yerindeki tutum ve davranışlar, ahlak durumları ve özelliklerini bütünleyebilen ve çalışanların organizasyondaki başarılarına olan katkılarının değerlendirildiği planlı bir araçtır (Barutçugil, 2004: 427).

Performans ölçüm ve değerlendirilmesinde iki türden bahsedilmektedir:

1. Kurumsal performansın ölçülmesi: Bir bütün anlamında örgüt/kurumun yani işletmenin performansının ölçülmesi için değerlendirme yapılır ise, bu eylem kurumsal performansın değerlendirilmesi şeklinde nitelendirilir (Filiz, 2014: 1).

2. Personel performansının ölçülmesi: Personele yönelik değerlendirmenin yapılmasıdır. Bu değerlendirmeyle personelin örgüte sağlamış olduğu katkılar, kendini geliştirme, işe bağlılığı ve yükselme isteği ve eğitimlerin sonucunda göstermiş olduğu ilerleme ya da kayıtsızlık durumlarının anlaşılmasıdır. Bu sonuçlar ile doğru orantılı olarak ödüllendirme, yükseltme, uyarı ve ya eğitim süreçlerinin adil olarak işletilmesini sağlar (Barutçugil, 2002: 128).

Kişilerin performanslarını etkileyen bireysel özelliklerin ağırlığı işlerin yapılarına göre farklılık gösterecektir. Böyle durumlarda kişisel özelliklerin çok olması performansa kolaylık sağlayacaktır. Sonuç olarak performans da artacaktır. Çalışanların bireysel performanslarının artırılması için yetenek ve özellikleriyle işleri arasında uyumun sağlanması, bu amaç ile de özelliklerin tespitinin yapılması yöneticilerin temel çabaları arasına girmektedir (Erdoğan, 1991: 163- 164). Çalışkan olma durumunu kendine ilke edinmiş olan, çalışmayı bir misyon gibi gören insanlar için performansın çok önemli olduğunu söylemek mümkündür. Kendi başarılarını görmek isteyenlere bu fırsatlar verilmediği takdirde sonucun düşük moral, verimliliğin düşük olması, işten ayrılmalar ve süreksizlik gibi negatif tutum ve davranışlar olduğu görülmektedir. Diğer taraftan çalışmayı kendisine amaç yerine araç olarak görenler bakımından performans değerlemesinin önemli olduğu görülmektedir. Bu tarz insanların daha çok sorumluluk almamak adına terfiyi bile almak istemedikleri görülmektedir (Aldemir vd., 2001: 296).

Performansı belirleyen kişisel faktörler; demografik özellikler (yaş, dil, cinsiyet vb.) rekabet özellikleri (ilgi ve yetenek) ve psikolojik özelliklerden (algı, tutum, talep, eğilimler) oluşmaktadır (Özmutaf, 2007: 48). Çalışanların iş ile ilgili performansı, insan davranışlarının diğer tüm aşamalarında olduğu gibi kişilerin sahip olduğu bireysel nitelikleri ve içerisinde bulunduğu durumun ortak bir olgusunu da içermektedir. Çalışanlar sorumlu olarak davrandıkları işlerini gerçekleştirirken birbirinden çok farklı ortam ve durumların içinde bulabilirler. Kişilik özelliklerine göre verilen tepkiler farklılaşmaktadır (Akşit, 2010:203). Çalışanın problem çözme ve analiz yeteneği, çalışma arkadaşlarıyla etkin iletişim kurma, ekip çalışmasına yatkınlık, yardımlaşma, üstleri ile uyumlu ve koordineli çalışma, müşterilerle iletişim kurabilme, güvenilirlik, dürüstlük, iş ahlakı anlayışı gibi kriterler iş performansını etkileyen önemli kişisel faktörlerdendir (Seyyar ve Selek, 2007:309).

Örgütün yapısı, politikaları, amaçları, sorumluluk, görev ve yetkileri, çalışma şartları da çalışanların başarılarını etkileyen etmenler arasındadır. İşin gerektirdiği beceri ve yeteneklere sahip olan çalışanların yerinde kullanılması, iş tanımlarının yapılması, işin gereklerinin örgüt tarafında belirlenmesi gerekir. Çalışanlar arasındaki ilişkilerin uyum durumu, birimlerin arasındaki etkili eşgüdümün sağlanması da başarı düzeylerini etkilemektedir (Canman, 1993: 164).

Performansı belirleyen örgütsel faktörler, örgüt ortamındaki fiziki şartlar ve örgüt amaçlarıdır. Örgütün aydınlatma, ısıtma, gürültü, havalandırma gibi fiziki yapının kişinin iş performansına etkisi fazla olduğu bilinmektedir. Diğer taraftan örgütün amaçlarının tatminkâr, net ya da belirgin olmaması da kişilerin yüksek iş performansı göstermesinde sıkıntılara yol açabilir (Tokay, 2001: 10). Örgütlerde hatalı iş bölümünün yapılması ile meydana gelen zaman problemi, teknik donanım ihtiyacı, teknik imkânların sınırlı olması, işin faaliyetini hızlandıracak iş organizasyonlarının eksik olması, doğru zamanda ve kaliteli iletişimin eksikliği, yönetim boşluğu, işbirliğinin olmaması, kişilerden yetenek ve niteliklerinin üzerinde iş performansı beklenmesi iş performansını düşürmektedir. Ayrıca örgütsel faktörler iş performansını negatif ve ya pozitif yönde etkileyebilir. Örneğin stres çıkarıcı stresörler kişiyi doğrudan etkileyerek, yoğun stres yaşayarak az başarıyla çalışmasına veya az stres seviyesinde yüksek başarıyla iş yapmasına sebep olabilmektedir (Eren ve Öztemiz, 2005: 281). Bu nedenle

çalışanların iş stresini yoğun yaşaması iş performansının azalmasında etkili olabilmektedir.

Örgüt toplumsal bir sistemi ifade eder. Bu sebeple toplumsal çevreyle etkileşim içindedirler. Örgütler, çevre ile ilişki kurma, çevrelerinden girdiler alma ve çevrelerine bazı çıktılar vermekle yükümlüdürler. Örgütün kullanmış olduğu teknoloji, insanlara verdiği değer, çevresel nüfus, görev dağılımı, çevrenin ideolojik, ekonomik, kültürel ve psikolojik yapısı işletmenin başarısını yakinen etkilemektedir (Canman, 1993: 164).

İş performansını etkileyen çevresel faktörler; toplumsal faktörler (Aile, kulüp, dernek), ekonomik faktörler (gelir dağılımı ve gelir düzeyi), siyasal faktörler (yasalar ve yönetmelikler) ve kültürel faktörlerin (eğitim, din gibi) tümü çevresel etkenleri oluşturmaktadır (Eren ve Öztemiz, 2005: 281).

2.8. İşten Ayrılma Niyetinin Çalışanların Performansına Yansıması

İş tatminiyle performansın arasında bulunan ilişkinin açıklandığı çeşitli görüşler vardır. İş tatmininin, çalışanların performanslarını arttırdığını vurgulayan görüşler vardır (Tınaz, 2005: 25). Bu görüşü Herzberg' in çift faktör kuramıyla daha net açıklanacağı görülmektedir. Herzberg, örgüt politikalarının, teknik denetim, ücret, çalışma şartları ve kişiler arası ilişkileri hijyen faktörlerinin arasına koymuştur. Tanınma, başarı, sorumluluk almak, saygınlık ve yükselme olanağı gibi faktörlerle güdüleyici faktörlerdir. Bu kuramda güdüleyici faktörler, işlerin yapılması sırasında ortaya çıkarılan performansların ödüllendiren olduğundan doğrudan tatmin duygusunu ifade etmektedir (Kurt, 2005: 290).

Günümüzdeki örgütlerde iş performansı ile müşteri memnuniyeti ve çalışanların tatmini arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğunu kabul ettikleri görülmektedir. Bu düşünce temelde örgütlerin rekabetçi performans düzeylerine ulaşabilmelerinde motivasyonları yüksek, örgütün hedefleriyle bütünleşen, öneren, sorgulayan ve yaratıcı bir personel profili olmasının gerektiği fikri vardır. Kurum/kuruluşun bu beklentisine iş tatmin düzeyleri yüksek olan çalışanlarla sağlanabileceği görülmektedir (Budak, 2006: 1).

Gannon ve Noon (1971), memurlarla yapmış oldukları bir araştırmada iş tatmininin performansın üzerindeki etkisinin direkt olduğunu saptamışlardır. İşlerinden tatmin kişilerin % 61'inin daha üretken olduğu belirlenmiştir. İşle ilgili olumlu duyguların yüksek kalite ve daha çok çıktı gerçekleşmesine sebep olduğunu da saptanmıştır (akt. Budak, 2006: 72). Bu konuda performansın mı tatmini etkilediği, yoksa tatminin mi performansın etkilediği önem arz eder. Genel olarak personelin, yüksek performans göstermesi için ödüllendirilecekleri, düşük olan performans için de cezalandırılacaklarını düşünüldüğünden daha çok çalışıp ödül almaları ve bu durumun da iş tatminini artırması söz konusudur. Ayrıca, başarılı olan bireyler için bir gereksinim olduğu zaman verimli çalışan çalışanlar da tatmin olacaklardır (Budak, 2006: 73).

Eroğluer (2008), iş tatmin düzeyi yüksek çalışanların, diğer çalışan ve gruplar ile uyum içinde çalışıp, örgütün hedef/amaçlarına hizmet etmek için güç birliği sistemleri geliştireceklerini söylemektedir. Böylelikle üretim konusunda verimlilik ve etkinlik artışı ile üretim maliyetlerinin düşmesi ve işletmenin, olduğu sektörde pazar payı, rekabet etme gücü ile karlılığı da artmaktadır. Literatüre bakıldığında performans ile iş tatmini arasında tutarsız ve zayıf ilişkiler olduğunu gösteren çalışmaların da bulunduğu görülmektedir. İş tatmini ile performansın arasında bulunan ilişki zayıfsa bunun sebepleri, ekonomik koşullar, ailevi mecburiyetler ve beklentilerdir. Performans ile iş tatmini etkileri anlamlı olması için, çalışanın kişilik özellikleri, iş yerindeki adil tutum ve ödül beklentisi gibi destekleyici unsurları olması gerekir. Performans düzeyi yüksek olan çalışanların, iş tatmini düzeylerinin de yüksek olması beklenir (Gül vd., 2008: 5).

Ozan (2007: 76)'nın yapmış olduğu bir çalışmada işten tatmin olmak bireysel performansı ve bu çerçevede örgütsel başarıyı da etkilediği saptanmıştır. İş tatminin önemli olduğunu değerlendirilen faktörlerin, iş yükü, çalışma yoğunluğu, işten kaynaklı riskler, yöneticilerin tutumları, personelin mesleki gelişimlerinin desteklenmesi, yeterli kadar ücretin verilmesi, kurum/kuruluşun vizyon ve amaçlarının tam anlamıyla anlaşılması, iş ortamının maddi çıkar ve sosyal imtiyazların sağlanması şeklinde belirlenmiştir. Ayrıca bu değişkenlerin çalışanları farklı biçimlerde etkilediğini de belirtmek gerekir. Davis (1998), bir işletmede çalışma şartlarının bozulduğunun en

önemli kanıtının iş tatmininin düşmesi olduğu belirtir. İş tatminsizliğinin sonucunda işi yavaşlatma, grevler, disiplin sorunları ve performansı yavaşlatmak gibi bazı problemler meydana gelebilmektedir. İş tatmini çalışanların mutluluğunu artırmanın yanı sıra, çalışanların işlerine bağlanması, verimli çalışması, hatalı veya ayıplı ürün oranlarının azalması, işgücü devir oranlarının düşmesine neden olabilmektedir (Querstein, Mccaffé ve Glassman, 1992, akt. Süner, 2014: 13). İş tatminsizliğinin olduğu koşullarda düşük performans, yüksek çalışan devir hızı, devamsızlık ile işten ayrılma niyetinin arttığı, örgütsel bağlılığın zayıfladığı, stres, yabancılaşma, tesis ve makinelere zarar verme, bedensel ve zihinsel rahatsızlıklarla verimsizliğin artması söz konusu olabilmektedir (Şimşek vd., 1998).

İş tatmini ile işten ayrılma oranlarının arasında ilişkinin negatif olduğunu belirten çalışmalar mevcuttur. İşten ayrılma iş piyasası şartları, alternatif iş olanakları, bireylerin örgütteki mevki gibi faktörlerin de etkilediğini belirtmek gerekir İş tatminiyle işten ayrılma oranlarının arasındaki ilişkinin açık olmadığını belirtmek gerekir. İş tatminiyle işten ayrılma arasında bulunan ilişkinin etkilendiği diğer bir değişken bireyin performanstır. Başarılı çalışanları, örgüt elinde tutmak istemektedir. Bu sebeple ödüllendirirler ve yükselmesine olanak sağlarlar. Buna karşın başarısız çalışanları tutmak istemezler, hatta yönetimin bu kişileri, işten ayrılmaya ittikleri de söylenebilir (Tınaz, 2005: 27).

İşten ayrılma niyeti ile iş tatmini birçok örgütsel ve endüstriyel alanlarındaki yönetim bilimcilerin ve sosyologların radarına girmişlerdir. Bunun nedeni ampirik araştırmalarda işten ayrılma niyetinin örgütün etkinliğinin neredeyse tamamını negatif olarak etkileyeceğiyle ilgili bulguların ortaya konmasıdır (Samad, 2006). Çalışanlardaki ayrılma niyeti, yeteneklerin kaybı, yönetim maliyetlerin artışı ve ilave personel toplama gibi pratik bazı sorunlara sebep olabilmektedir. Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin etkilenmesine neden olan çevresel faktörlerin, örgüt değerleri ve kültürü, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, rol/iş beklenti ve talepleriyle kariyer geliştirme olanakları ve otonomi gibi ödüllendirme yapıları olduğu görülmektedir (Takase vd., 2005).

2.9. Çalışan Performansının Alt Boyutları

2.9.1. Görev Performansı

Görev performansı, çalışanların belirli bir görevi ne kadar iyi yapıp tamamladığını ifade eder (Ertan, 2008: 43). Görev performansında, çalışanların üstlendikleri görevleri başarabilme performansları ön plana çıkmaktadır. Çalışanların liderleri tarafından verilen görevleri ne şekilde gerçekleştirebildikleri performansları ile ilişkilidir. Görev performansı iki alt bileşenden oluşmaktadır. Bunlar idari ve teknik görev performansı olmak üzere ikiye ayrılır. Bu bağlamda liderler de görev performansı motivasyon, astların değerlendirilmesi, yönetme gibi insan idaresi ve insan ilişkileri görevlerini yerine getirmektedirler (Ünlü ve Yürür, 2011: 184-185).

2.9.2 Bağlamsal Performans

Bağlamsal performans “görevin dışındaki gönüllü katılım, ortak çalışma, kurallara ve prosedürlere uyma, örgütün amaçlarını benimseme gibi davranışlara sahip olma” yı ifade etmektedir. İş performansında her iki boyutun da belirleyici olduğu ileri sürülmektedir. Ayrıca, iş deneyiminin görev performansı ile ilişkisi, bağlamsal performansa göre daha fazla iken, kişiliğin bağlamsal performans ile ilişkisi, görev performansına göre daha fazla olduğu ileri sürülmektedir (Ertan, 2008: 43).

Bağlamsal performans çalışanın görev tanımları içinde yer almamakla beraber bu görevlerin yerine getirilmesi sürecini daha kolay hale getirmek maksadıyla görev performansına destek veren ve bunların ortaya çıkarılmasında bireysel nitelikleri ile iyi niyetin etkili şekilde anlaşıldığı davranışlar kalıpları olarak görülmektedir (Bağcı, 2014: 61).

Bağlamsal performans görev performansını desteklemekte olan sosyal ve psikolojik bağlamın devam ettirilmesi ve artırılmasına katkıda bulunan tutumlar şeklinde ifade edilmektedir. Borman ve Motowidlo, rol dışı iş performansı faaliyetlerini şu şekilde örneklendirmiştir (Kurt, 2013:9);

- İş tanımında olmayan faaliyetlerde yer almak

- Sorumluluğundaki görev için daha fazla çaba göstermek
- İş arkadaşlarıyla işbirliği halinde olmak
- İşletmenin norm ve kurallarına uygun davranışlar sergilemek
- İşletmenin amaç ve hedeflerini onaylama, destekleme ve savunmak.

2.9.3 Ters Etki Yapan İş Davranışı

Örgütsel değişim ve iş davranışı arasında ilişkinin araştırıldığı araştırmaların bazılarında pozitif bir ilişki ortaya çıkmasına rağmen bazılarında negatif ilişki söz konusudur. Örgütsel değişim bazen, başarı güdüsü, otonomi, özgüven gibi olumlu düşünceler bireye işin üstesinden gelebileceği inancını kazandırır. Bunun tam tersi de mümkündür. Dolayısıyla yüksek örgütsel değişimi destekleyen bir iklim meydana getirebildiği gibi aksi de mümkündür (Ertan, 2008:45).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM VE BULGULAR

3.1. Araştırmanın amacı

Bu bölümde çalışma kapsamında gerçekleştirilmiş olan evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin analizi, sınırlılıklar ve bulgular şeklinde sıralanan başlıklara yer verilmiştir. Veri toplama aracındaki sorular yani araştırmanın değişkenleri ve evren-örnekleme gibi bilgilerinin tanımlanması ile araştırmanın kapsamı belirlenmiştir. Daha sonra ise araştırmadan elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmamızın evrenini tekstil sektöründe çalışan kişiler oluşturmaktadır. Örnekleme ise bu kişiler arasından seçilen 430 kişi oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında hazırlanan ankette yer alan sorular örneklem grubundaki kişilere yöneltilmiştir. Bu sorular, yani çalışmamızdaki değişkenler şu başlıklar altında toplanmıştır. Anketin bu bölümü, kişilerin yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim durumu şeklinde sıralanan özelliklerine ilişkin veri toplanmasına yönelik kişisel bilgi sorularından oluşmaktadır.

Anketin bu bölümün de yöre halkının yaşam koşullarını saptamak amacıyla hazırlanmış sorulardan oluşmaktadır:

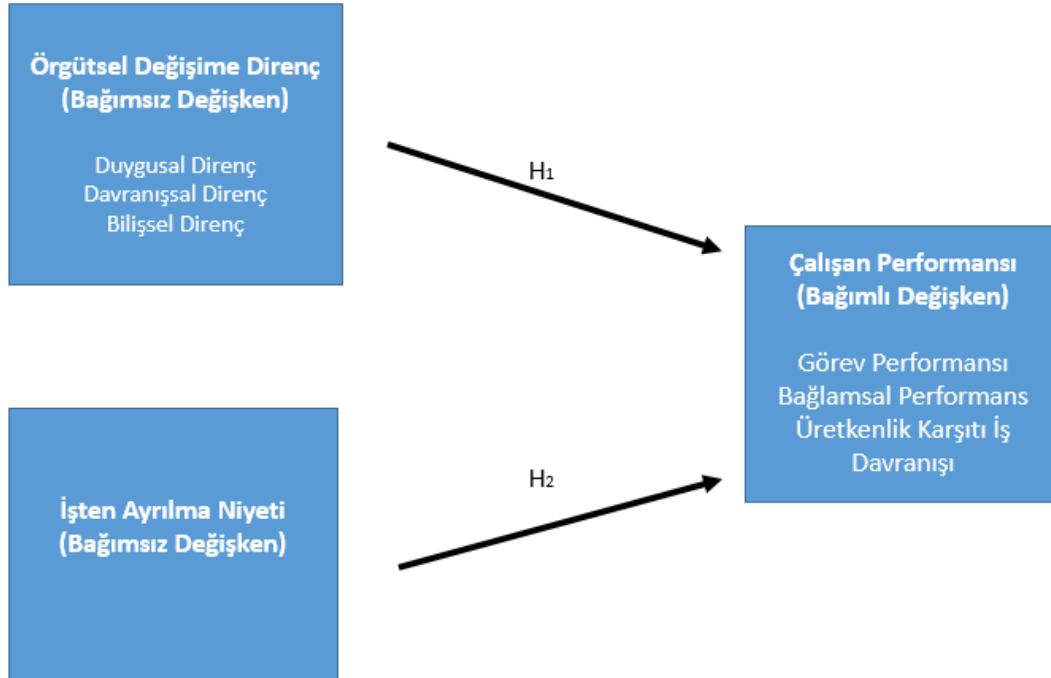
- Tekstil Sektöründe Toplam Çalışma Süresiniz (yıl olarak) ?
- Bu Firmada Toplam Çalışma Süresiniz (yıl olarak) ?
- Hangi Birimde Çalışıyorsunuz?
- Biriminizde Çalışan Sayısı?

Araştırma, anketimize katılımı sağlanan ve 430 kişiden oluşan örneklem grubunun verdiği cevaplar ile sınırlandırılmıştır. Örneklemdeki sınırlılık araştırma evreninin tamamının incelenmesinin olanaksızlığıdır. Katılımcıların doğru, samimi yanıtlar verdiği varsayımı araştırmamızın bir diğer sınırlılığıdır. Ayrıca seçilen

örneklem grubunun evreni yeterince temsil ettiği ve örneklem üzerinden evrene genelleme yapılabileceği varsayılmıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada örgütsel değişime direnç ve işten ayrılma niyetinin çalışanların performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla oluşturulan model Şekil 9’da gösterilmiştir.



Şekil 9. Araştırma Modeli

H1: Örgütsel değişime direnç ile çalışan performansı arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.

H2: İşten ayrılma niyeti ile çalışan performansı arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.

H3: Örgütsel değişime direnç ve işten ayrılma niyeti çalışan performansını azaltır.

3.4.Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde, Örgütsel Değişime Direnç ve İşten Ayrılma Niyetinin Çalışan Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesine yönelik gerçekleştirilen araştırma bulgularına yer verilmiştir.

3.4.1. Demografik Özellikler

Tablo 1. Katılımcıların Tanıtıcı Özellikleri (n=430)

Tanıtıcı Özellikler	n	%
Yaş		
18-30	102	23.7
31-40	197	45.8
41-50	93	21.6
51 ve üzeri	38	8.8
Cinsiyet		
Kadın	233	45.8
Erkek	197	54.2
Eğitim Durumu		
İlköğretim	149	34.7
Lise	136	31.6
Ön Lisans	60	14.0
Lisans	59	13.7
Yüksek Lisans	24	5.6
Doktora	2	0.5
Medeni Durum		
Evli	267	62.1
Bekâr	163	37.9

Tablo 1'de katılımcıların tanıtıcı özellikleri görülmektedir. Katılımcıların %45.8'inin 31-40 yaş grubunda, %45.8'inin kadın, %34.7'sinin ilköğretim mezunu, %62.1'inin de bekâr olduğu saptanmıştır.

Tablo 2. Katılımcıların Tekstil Sektöründe Çalışma Süreleri (n=430)

	n	%
Tekstil Sektöründe Toplam Çalışma Süreniz?		
0-1	22	5.1
2-5	161	37.4
6-10	143	33.3
11-15	54	12.6
16-20	31	7.2
21 ve üzeri	19	4.4

Tablo 2’de katılımcıların tekstil sektöründeki çalışma süreleri yer almaktadır. Katılımcıların %37.4’ü 2-5 yıl arasında tekstil sektöründe çalışmışlardır.

Tablo 3. Katılımcıların Firmalarında Çalışma Süreleri (n=430)

	n	%
Firmada Toplam Çalışma Süreniz?		
0-1	39	9.1
2-5	194	45.1
6-10	114	26.5
11-15	40	9.3
16-20	28	6.5
21 ve üzeri	15	3.5

Tablo 3’de katılımcıların firmalarındaki çalışma süreleri yer almaktadır. Katılımcıların %45.1’i 2-5 yıl arasında firmalarında çalışmışlardır.

Tablo 4. Katılımcıların Çalıştıkları Birim (n=430)

	n	%
Hangi Birimde Çalışıyorsunuz?		
İnsan Kaynakları	28	6.5
Muhasebe-Finans	86	20.0
İmalat	180	41.9
Lojistik/Depo	57	13.3
Pazarlama	19	4.4
Yönetim/İdari	48	11.2
Hizmet	11	2.6
Diğeri	1	0.2

Tablo 4’te katılımcıların hangi birimde çalıştıkları yer almaktadır. Katılımcıların %41.9’unun imalat biriminde çalıştıkları belirlenmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların Birimlerindeki Çalışan Sayısı (n=430)

	n	%
Biriminizde Çalışan Sayısı		
0-9	103	24.0
10-49	186	43.2
50-249	141	32.8

Tablo 5’te katılımcıların birimlerindeki çalışan sayıları yer almaktadır. Katılımcıların %43.2’si birimlerinde 10-49 arasında kişinin çalıştığını belirtmiştir.

Örgütsel değişime direnci belirlemeye yönelik olarak oluşturulan ifadeler çalışmanın başlangıcında üç örgütsel değişime direnç boyutuna (bilişsel, duygusal ve davranışsal direnç) yönelik olarak oluşturulmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel değişime direnç boyutlarına ilişkin verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 6. Duygusal Direnç Tanımsal İstatistik Sonuçları (n=430)

	Ort.	SS
Duygusal Direnç		
1	2.65	1.26
2	2.73	1.26
3	2.57	1.24
4	2.42	1.16
5	2.66	1.21

Tablo 6 incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel değişime direnç boyutlarından duygusal direnç boyutu ile ilgili algı düzeylerinin aritmetik ortalamaları görülmektedir. Buna göre örgütsel değişime karşı katılımcılar arasında duygusal direncin ortalamasının altı olduğu söylenebilir.

Tablo 7. Bilişsel Direnç Tanımsal İstatistik Sonuçları (n=430)

	Ort.	SS
Bilişsel Direnç		
1	2.49	1.02
2	2.59	1.02
3	2.82	0.99
4	3.16	1.16
5	3.04	1.10

Tablo 7'ye göre, araştırmaya katılanların örgütsel değişime direnç boyutlarından bilişsel direnç boyutu ile ilgili algı düzey ortalaması görülmektedir. Buna göre, örgütsel değişime karşı araştırmaya katılanlar arasında ortalamanın altında bir bilişsel direnç olduğu söylenebilir.

Tablo 8. Davranışsal Direnç Tanımsal İstatistik Sonuçları (n=430)

	Ort.	SS
Davranışsal Direnç		
1	2.40	1.06
2	2.49	1.07
3	2.53	1.08
4	2.48	1.10
5	2.73	1.24

Tablo 8'e göre, araştırmaya katılanların örgütsel değişime direnç boyutlarından davranışsal direnç boyutu ile ilgili algı düzey ortalaması görülmektedir. Buna göre, örgütsel değişime karşı araştırmaya katılanlar arasında ortalamanın altında bir davranışsal direnç olduğu söylenebilir.

Tablo 9. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Duygusal Direnç Tanımsal İstatistik Sonuçları (n=430)

	Ort.	SS
Duygusal Direnç		
1	2.40	1.00
2	2.36	0.97
3	2.37	1.02

Tablo 9'a göre, araştırmaya katılanların işten ayrılma niyeti ölçeği boyutlarından duygusal direnç boyutu ile ilgili algı düzey ortalaması görülmektedir. Buna göre, örgütsel değişime karşı araştırmaya katılanlar arasında ortalamanın altında bir duygusal direnç olduğu söylenebilir.

Tablo 10. Görev Performansı Tanımsal İstatistik Sonuçları (n=430)

	Ort.	SS
Görev Performansı		
1	3.75	1.05
2	3.67	1.12
3	3.65	1.19
4	3.75	1.06
5	3.72	1.05
6	3.70	1.07
7	3.83	1.83

Tablo 10'a göre, araştırmaya katılanların bireysel iş performansı boyutlarından görev performansı boyutu ile ilgili algı düzey ortalaması görülmektedir. Buna göre, örgütsel değişime karşı araştırmaya katılanlar arasında ortalamanın altında bir görev performansı olduğu söylenebilir.

Tablo 11. Bağlamsal Performans Tanımsal İstatistik Sonuçları (n=430)

	Ort.	SS
Bağlamsal Performans		
1	3.38	1.11
2	3.37	1.17
3	3.30	1.28
4	4.03	1.07
5	4.20	3.65
6	3.84	1.24
7	2.93	1.50
8	3.74	2.36
9	4.10	1.18
10	4.03	1.22
11	4.07	1.16
12	4.03	1.18

Tablo 11'e göre, araştırmaya katılanların bireysel iş performansı boyutlarından bağlamsal performans boyutu ile ilgili algı düzey ortalaması görülmektedir. Buna göre, örgütsel değişime karşı araştırmaya katılanlar arasında ortalamanın üstünde bir bağlamsal performansı olduğu söylenebilir.

Tablo 12. Ters Etki Yapan İş Davranışı Tanımsal İstatistik Sonuçları (n=430)

	Ort.	SS
Görev Performansı		
1	2.09	1.09
2	2.01	0.95
3	1.89	0.94
4	2.25	1.15
5	2.25	1.10
6	1.95	0.91
7	2.50	1.08
8	1.99	1.11

Tablo 12'ye göre, araştırmaya katılanların bireysel iş performansı boyutlarından ters etki yapan iş davranışı boyutu ile ilgili algı düzey ortalaması görülmektedir. Buna göre, örgütsel değişime karşı araştırmaya katılanlar arasında ortalamanın altında bir ters etki yapan iş davranışı olduğu söylenebilir.

3.4.2. Faktör Analizi

Bu aşamada çalışmanın araştırma bölümünde kullanılan Örgütsel Değişime Direnç, İşten Ayrılma Niyeti, Çalışan Performansı ölçeklerine ayrı ayrı Faktör Analizi uygulanmıştır.

Tablo 13. İş Performansı Ölçeği Faktör Analizi Tablosu

FAKTÖRÜN ADI	SORU İFADESİ	FAKTÖR AĞIRLIKLARI	FAKTÖR AÇIKLAMA YICİ	GÜVENLİLİK
GÖREV PERFORMANSI	GP2. Yaptığım planlar en ideal olanlardır.	0,903		
	GP5. Doğru önceliklerin nasıl belirleneceğini bilirim.	0,900		
	GP6. İşlerimi olabildiğince az çaba ve kısa zaman içerisinde mükemmel bir şekilde yapabilirim.	0,887		
	GP1. İşimi zamanında tamamlayabilmek için işimi planlayabilirim.	0,866		
	GP4. İşlerimi yaparken temel meselelerle yan meseleleri birbirinden ayrı tutabilirim.	0,849	27,855	0,913
	GP3. İşimle ilgili olarak ulaşmam gereken sonuçları sürekli aklımda bulundururum..	0,836		
	GP6. Diğer çalışanlarla işbirliği yapmak oldukça verimlidir.	0,562		
BAĞLAMSAL PERFORMANS	BP2. Mevcut görevlerimi tamamlayınca, yeni görevleri ben kendim bulup yapmaya başlarım.	0,863		
	BP3. Olabildiğince zor görevleri üzerime alırım.	0,850		
	BP1. Üzerime ekstra sorumluluklar alırım.	0,832		
	BP7. Yaptığım işte birtakım sorunlar bulmak için uğraşırım.	0,572	21,435	0,876
	BP8. Benden beklenenden daha fazlasını yaparım.	0,527		
TERS ETKİ YAPAN İŞ DAVRANIŞI	TD2. İşimdeki bazı problemleri büyütürüm.	0,825		
	TD4. İşimim olumsuz yönleri ile ilgili olarak iş arkadaşlarımla konuşurum.	0,763		
	TD5. İşimim olumsuz yönleri ile ilgili olarak kurum dışındaki diğer kişilerle konuşurum.	0,742		
	TD1. İşimdeki önemsiz şeylerden şikayetçiyimdir.	0,740		
	TD3. İşimdeki herhangi bir durumun olumlu yönlerinden ziyade daima olumsuz yönlerine odaklanırım.	0,710	15,377	0,740
	TD6. Benden beklenenden daha azını yaparım.	0,703		
	TD7. Verilen bir görevden rahatlıkla iznimi isteyebilirim.	0,692		
	TD8. Çalışıyor olmam gereken bazı zamanlarda hiçbir şey yapmam.	0,546		
Toplam Açıklayıcılık		64,667		
Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği		0,845		
Barlett Küresellik Testi		Ki Kare	6667,344	
		sd	190	
		p değeri	0,000	

Yapılan faktör analizi sonucunda iş performansı ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,845 ve Barlett küresellik testi p-değeri ise 0,05 anlamlılık derecesinden düşük olup, bu ölçeğe ait soru grubunun örneklem yeterliliğinin mükemmel seviyede olduğu Tablo 13'den gözlemlenmektedir. Anti-image korelasyon matrisinde diyagonalde yer alan yük değerlerinin hiç biri 0,50 sınırının altında kalmamıştır. Ancak, bağlamsal performans alt boyutu içinde yer alması beklenen BP4, BP5, BP6, BP9, BP10, BP11 ve BP12 maddelerinin faktör yüklerinin dağılımı izlendiğinde, bunların ağırlığının görev performansı alt boyutu içinde yer aldığı gözlemlenmiş ve analiz dışı bırakılması uygun görülmüştür. Diğer taraftan, görev performansı ile ters etki yapan iş davranışı alt boyutlarına ait maddeler anlam bütünlüğünü koruyarak bu faktörlere ait bütün sorular değerlendirmeye alınmıştır.

Tablo 14. Örgütsel Değişime Direnç Ölçeği Faktör Analizi

FAKTÖRÜN ADI	SORU İFADESİ	FAKTÖR AĞIRLIKLARI	FAKTÖRÜN AÇIKLAYICILIĞI (%)	GÜVENİLİRLİK
DUYGUSAL DİRENÇ	DUD4. Değişim beni sınırlendirir	0,821	23,735	0,825
	DUD5. Değişimden dolayı stres yaşarım	0,816		
	DUD2. Değişimle ilgili kötü hislere sahibim	0,787		
	DUD1. Değişimden korkarım	0,770		
	DUD3. Değişimden heyecan duyarım	0,525		
DAVRANIŞSAL DİRENÇ	DAD2. Değişime fiili olarak itiraz ederim	0,837	22,247	0,873
	DAD4. Yönetime, değişimle ilgili itirazlarımı sunarım.	0,816		
	DAD3. Meslektaşlarıma değişimle ilgili şikayet ederim	0,806		
	DAD1. Ortaya çıktığı andan itibaren değişime engel olmak için yollar ararım	0,789		
BİLİŞSEL DİRENÇ	BİD5. Değişimin, kişisel olarak bana fayda sağlayacağına inanırım	0,780	18,692	0,765
	BİD1. Değişimin, firmadaki mevcut gidişata zarar vereceğine inanırım	0,756		
	BİD4. Değişimin, firma için faydalı olacağına inanırım	0,749		
	BİD2. Değişim sonucunda karşılaşacağımız şeylerin olumsuz olacağını düşünürüm	0,745		
Toplam Açıklayıcılık		64,675		
Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği		0,728		
Barlett Küresellik Testi		Ki Kare	3172,078	
		sd	78	
		p değeri	0,000	

Tablo 14'den görüldüğü üzere örgütsel değişime direnç ölçeğinin literatüre uygun olarak duygusal, davranışsal ve bilişsel olmak üzere üç alt boyutu ortaya çıkmaktadır. Uygulanan faktör analizi sonucunda BİD4 ve BİD5 maddelerinin birden fazla faktör altında çok yakın değerler aldığı gözlemlenmiş ve bu sorular analiz dışı bırakılmıştır.

Tablo 15. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği Faktör Analizi

FAKTÖRÜN ADI	SORU İFADESİ	FAKTÖR AĞIRLIKLARI	FAKTÖRÜN AÇIKLAYICILIĞI (%)	GÜVENİLİRLİK
İŞTEN AYRILMA NİYETİ	İAN2. Bu firmadan ayrılmayı çok sık düşünürüm	0,941		
	İAN3. Gelecek yıl büyük olasılıkla yeni bir iş arayacağım	0,922	84,738	0,909
	İAN1. Büyük olasılıkla gelecek yıl bu firmadan ayrılacağım	0,898		
Toplam Açıklayıcılık			84,38	
Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği			0,739	
Barlett Küresellik Testi			Ki Kare	893,593
			sd	3
			p değeri	0,000

Tablo 15'den görüldüğü üzere, işten ayrılma niyeti soruları bir boyut altında toplanmış ve güvenilirlik analizi sonucuna göre Cronbach alfa değeri 0,90 olup, ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

3.4.3 Güvenilirlik Analizi

Araştırmamızda kullandığımız Örgütsel Değişime Direnç, İşten Ayrılma Niyeti, Çalışan Performansı ölçeklerinin yapı geçerliliği test edilip Tablo 13, 14 ve 15 de sunulurken, her bir alt boyutun (faktörün) güvenilirlik değerleri de bu tablolarda sayısal olarak verilmiştir. Şimdi de bu ölçeklerin bütününe ait güvenilirlik analiz sonuçlarını elde edeceğiz. Tablo 16'dan görüldüğü üzere, çalışan performansı ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,70'in üzerinde olup, ölçek güvenilir kabul edilir.

Çalışan performansının alt boyutlarına ait Cronbach alfa değerleri ise Tablo 13’de sunulmuştur. Bu tablodan da görüldüğü üzere faktörlere ait güvenilirlik katsayıları 0,70’in üzerinde olup, bu durum üç alt faktörün de güvenilir olduğunu teyit eder.

Tablo 16. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Örgütsel Değişime Direnç		Çalışan Performansı		İşten Ayrılma Niyeti	
Cronbach’s Alpha	N	Cronbach’s Alpha	N	Cronbach’s Alpha	N
0,809	13	0,727	20	0,909	3

Örgütsel değişime direnç ölçeğinin genel olarak tüm sorularını içeren güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach alfa değeri 0,809 bulunmuştur. Tablo 14’de bu ölçeğe ait alt boyutların Cronbach alfa değerlerinin sırasıyla duygusal direnç için 0,825; davranışsal direnç için 0,873; bilişsel direnç için 0,765 olduğu sunulmuştur. Bu değerler ölçeğin faktörlerinin her birinin güvenilir olduklarını göstermektedir. İşten ayrılma niyeti ölçeği ise, tek boyuttan oluştuğu için Tablo 15’de verilen Cronbach’s alfa değeri ölçeğin güvenilirliğinin ispatı olmaktadır.

3.4.4. Korelasyon Analizi

Örgütsel değişime direnç ile işten ayrılma niyetinin çalışanların performansı üzerine etkisinin olup olmadığına ilişkin olarak korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo 17’den H1 ve H2 hipotezlerimiz hakkında yorum çıkartabiliriz.

Örgütsel değişime direnç boyutlarından duygusal direnç ile çalışan performansının alt boyutlarından bağlamsal performans (-0,213) ile ters etki yapan iş davranışı (-0,148) arasında negatif yönde anlamsal bir ilişki vardır. Ancak duygusal direnç faktörü ile görev performansı arasındaki ilişki ilginç bir biçimde pozitif yönlü olmuştur. Buradan, çalışanların duygusal dirençlerinin artmasının iş performanslarında kısmen azalmaya sebep olacağı söylenebilir. Diğer taraftan çalışanların duygusal dirençlerinin artması işten ayrılma niyetlerinin azalmasına sebep olmaktadır.

Tablo 17. Korelasyon Analizi

	Duygusal Direnç	Davranışsal Direnç	Bilişsel Direnç	Görev Performansı	Bağlamsal Performans	Ters Etki Yap İş Dav	İşten A. Niyeti
Duygusal Direnç	1						
Davranışsal Direnç	0,456**	1					
Bilişsel Direnç	0,164**	0,261**	1				
Görev Performansı	0,251**	0,166**	-0,203**	1			
Bağlamsal Performans	-0,213**	-0,062	-0,330*	0,278**	1		
Ters Etki Yapan İş Davranışı	-0,148**	0,044	0,223*	-0,315**	-0,189**	1	
İşten Ayrılma Niyeti	-0,002	-0,073	0,069	-0,285**	-0,317**	0,417**	1

*:p<0.05, **: p< 0.01

Bilişsel direncin artması da çalışanların görev ve bağlamsal performanslarında azalmaya yol açmaktadır. Ancak ters etki yapan iş davranışıyla pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi mevcuttur. Davranışsal direnç ise sadece görev performansı ile ilişkili çıkmıştır. Buna göre çalışanların davranışsal dirençlerinin artması görev performanslarında artmaya yol açmaktadır. Buradan H1 hipotezinin kısmen desteklendiğini söyleyebiliriz.

Çalışanların işten ayrılma niyetleri ile görev ve bağlamsal performansları arasında negatif, ters etki yapan iş davranışları ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır. Bu da, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin iş performanslarını azalttığını göstermektedir, yani H2 hipotezi de kısmen desteklenmektedir.

3.4.5. Regresyon Analizi

Örgütsel değişime direncin alt boyutları olan duygusal direnç, davranışsal direnç ve bilişsel direnç ile çalışanların işten ayrılma niyetinin bireysel performansları üzerindeki etkisini incelemek için önce doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Buna ek olarak, örgütsel değişime direnç ile işten ayrılma niyetinin çalışan performansı üzerindeki ortaya çıkan bu etkisini daha da belirginleştirmek için regresyon analizi çeşitli kontrol değişkenleri kullanılarak tekrar yapılmış ve aşağıdaki Tablo 14’de bütünleşik olarak sunulmuştur.

Tablo 18. Doğrusal Regresyon Analizi

Bağımlı değişken	Görev Performansı		Bağlamsal Performans		Ters Etki Yapan İş Davranışı	
	1	2	1	2	1	2
Sabit	4,524** (0,267)	3,502** (0,359)	5,173** (0,296)	2,866** (0,368)	1,127** (0,200)	1,652** (0,263)
Duygusal Direnç	0,246** (0,052)	0,210** (0,054)	-0,253** (0,058)	-0,131* (0,056)	-0,186** (0,039)	-0,170** (0,040)
Davranışsal Direnç	0,057 (0,054)	0,107* (0,053)	0,024 (0,060)	0,090 ^a (0,054)	0,145** (0,040)	0,129** (0,039)
Bilişsel Direnç	-0,318** (0,074)	-0,294** (0,073)	-0,125 (0,082)	-0,172* (0,075)	0,099 ^a (0,055)	0,138** (0,054)
İşten Ayrılma Niyeti	-0,286** (0,048)	-0,233** (0,050)	-0,366** (0,053)	-0,366** (0,052)	0,352** (0,036)	0,309** (0,037)
Yaş		-0,145* (0,068)		0,298** (0,070)		0,122* (0,050)
Cinsiyet		0,134 (0,089)		0,382** (0,091)		-0,092 (0,065)
Eğitim durumu		0,009 (0,037)		0,135** (0,038)		-0,097** (0,027)
Medeni Durum		0,035 (0,093)		0,219* (0,096)		0,126 ^a (0,069)
Tekstil Sektöründe Çalışma Süresi		0,267** (0,051)		0,130* (0,052)		-0,081* (0,037)
Birimde Çalışan Sayısı		0,025 (0,046)		-0,114* (0,047)		-0,166** (0,034)
N	430	430	430	430	430	430
R-kare	0,181	0,242	0,151	0,333	0,226	0,311
Model F-değeri	23,531**	13,391**	18,840**	20,886**	31,096**	18,894**
En yüksek VIF	1,276	2,033	1,276	2,033	1,276	2,033

Tablo 18'den görüldüğü üzere, görev performansını duygusal ve davranışsal direnç pozitif yönde, bilişsel direnç ve işten ayrılma niyeti negatif yönde etkilemektedir. Bağlamsal performansı davranışsal direnç pozitif yönde etkilerken duygusal ve bilişsel direnç ile işten ayrılma niyeti negatif yönde etkilemektedir. Ters etki yapan iş davranışı davranışsal direnç, bilişsel direnç ve işten ayrılma niyeti pozitif yönde etkilerken duygusal direnç negatif yönde etkilemektedir.

Görev performansı ve bağlamsal performans tecrübe ile artmakta, ters etki yapan iş davranışı ise azalmaktadır. Diğer taraftan, eğitim durumu arttıkça bağlamsal performans artmakta, ters etki yapan iş davranışı azalmakta ve görev performansı ise değişmemektedir. Ayrıca, çalışılan birimin büyüklüğü arttıkça bağlamsal performans ve ters etki yapan iş davranışı azalmakta, görev performansı ise bundan etkilenmemektedir.

3.5. Hipotez Çözümlemesine İlişkin Sonuçlar

Yapılan regresyon analizleri neticesinde;

“H1: Örgütsel değişime direnç ile çalışan performansı arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.” yeterli delillerle desteklenmiştir.

“H2: İşten ayrılma niyeti ile çalışan performansı arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır.” yeterli delillerle desteklenmiştir.

“H3: Örgütsel değişime direnç ve işten ayrılma niyeti çalışan performansını azaltır.” yeterli delillerle desteklenmiştir.



SONUÇ

Araştırmamıza katılan çalışanların duygusal dirençlerinin artmasının iş performanslarında kısmen azalmaya sebep olduğu, ancak duygusal dirençlerinin artmasının işten ayrılma niyetlerini azalttığı sonucuna varılmıştır. Çalışanların davranışsal dirençlerinin artması görev performanslarında artmaya, işten ayrılma niyetlerinin de iş performanslarını azaltmaya yol açmaktadır.

Bireysel performansın alt boyutlarından görev performansının duygusal ve davranışsal dirençi pozitif yönde, bilişsel dirençi ve işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği; diğer taraftan bağlamsal performansın davranışsal dirençi pozitif yönde etkilerken duygusal ve bilişsel direnç ile işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği elde edilmiştir.

Kontrol değişkenli regresyon analizi sonucunda ise görev performansı ve bağlamsal performansın tecrübe ile artmakta, ters etki yapan iş davranışının ise azalmakta olduğu görülmüştür. Diğer taraftan, eğitim durumu arttıkça bağlamsal performans artmakta, ters etki yapan iş davranışı azalmakta ve görev performansı ise değişmemektedir. Ayrıca, çalışılan birimin büyüklüğü arttıkça bağlamsal performans ve ters etki yapan iş davranışı azalmakta, görev performansı ise bundan etkilenmemektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, O. (2007). “Türkiye Ekonomisindeki Yapısal Dönüşümün Dinamikleri”, Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi, S. 31.
- Adair, J. (2005). Etkili Değişim (Çev.Fatma Beşenek), Babıali Kültür Yayım İstanbul.
- Ağca V. ve Tuncer, E. (2006). Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulaması”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt VIII, Sayı: 1.
- Akal, Z. (2005) İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi-Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Ankara.
- Akat, İ. (1999). İşletme Yönetimi. İzmir: Barış Yayınları.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (1999). İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir.
- Akşit, H. (2010). Yöneyim ve Yöneticilik, İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Aktan, C.C. (2004). Değişim Çağında Yönetim, 2. b., Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi, İzmir: Barış Yayınevi Fakülteler Kitabevi.
- Allen, D.G., Weeks, K.P. and Moffitt, K.R. (2005). Turnover Intentions and Voluntary Turnover: The Moderating Roles of Self – Monitoring, Locus of Control, Proactive Personality and Risk Aversion. Journal of Applied Psychology, Vol. 90, No. 5.
- Argüden, Y. (2004). Değişim Yönetimi, No.6, ARGE Danışmanlık Yayınları, İstanbul.
- Arı, Ö.P. (2013). Vardiyalı Çalışma Düzeninin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Bursa'daki Beş Yıldızlı Şehir Otellerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Arnold, J., Silvester,J.,Patterson,F., Robertson, I., Cooper, C. and Burnes, B. (2005). Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace,

Pearson Education Limited, Edinburgh Gate Harlow Essex CM20 2JE, England, Prentice Hall.

Aşan, Ö., Aydın, E. M. (2006). Örgütsel Davranış. Arıkan Yayıncılık, Ankara.

Aşkun, İ.C. (1972). Örgütlerde Değişme. Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi. 8 (1).

Aşkun, İ.C. ve Tokat, B. (2010). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa.

Atilla, M. (2003). Örgütsel Değişim ve Küreselleşme: Yönetim Süreçlerine Etkisi Üzerine Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Erzurum.

Atkinson, P. (2005) "Managing Resistance to Change." Management Services.

Augustine, N.R. (1999). Değişim-Bir Sektörü Yeniden Biçimlendirmek (Çeviren: Meral Tüzel), Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, İstanbul.

Aydoğan, İ. (2007). Değişim Süreci ve Okul Personeli, J. Soc. & Appl. Sci., 3(5).

Azıklı, Ö. (2011). Çalışanların Örgüte Bağlılıkları ve İş Güvensizliği Algısı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Bağcı, Z. (2014). Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi. Yıl: 4, Sayı: 33.

Bal, E. A. (2009). Gönülçelen Şirketler, İstanbul: Beta Basım Yayın.

Barutçu, E. (2000). Örgütsel Değişim Yönetimi ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Konya.

- Barutçugil, İ. (2004). Organizasyonda Duyguların Yönetimi, 2. Baskı, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Basım, N., Harun, Ş. ve Fatih, Ç. (2009). Örgütlerde Değişim ve Öğrenme, Değişim ve Örgütler, Siyasal Yayın Dağıtım, Ankara.
- Baykal, B. (1981). Organizasyonların Yönetimi: İlkeler Süreçler, Met-Er Matb. İstanbul.
- Beğenirbaş, M., Turgut, E. (2014). İş Performansının Sağlanmasında Çalışanın Duygusal Emeginin ve Örgütte Güven Algısının Etkileri. İş, güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi. Cilt/Vol: 16, Sayı/Num: 3.
- Berna-Martinez, JV., Perez, FM. (2012). Overcoming resistance to change in business innovation processes. International Journal of Engineering and Technology (IJET) , 4 (3).
- Bozkurt, V. (2005). Endüstriyel ve Post-Endüstriyel Dönüşüm, 1. b., Aktüel Yayınları, Bursa.
- Bozkurt, V. (2006). Değişen Dünyada Sosyoloji, 1. b., Ekin Kitapevi, Bursa.
- Budak, A. (2006). Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri'nde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Bulutlar, F. ve Öz, E.Ü. (2009). Kurumdan Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar: İşe Bağlılık ve Kurumla Özdeşleşme, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir.
- Canman, D. (1993). Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Kesimindeki Uygulama", Amme İdaresi Dergisi, Cilt:26, Sayı:1, Mart.
- Carrell, M.R., Jennings, D.F. Heavrin, C. (2005). Organizational Behavior, Atomic Dog Publishing, USA.

- Cho, S., Misty, M.J., and Priyanko G. (2009). "Employees İntent to Leave: A Comparison of Determinants of İntent to Leave Versus İntent To Stay."International Journal of Hospitality Management, 28(3).
- Connor P, Lake L. (2010). Managing organizational change. New York, 1988: Praeger.
In: Wilson, D. Perceptions of Organizational Change and The Relationship to Organizational Outcomes. Unpublished PhD Dissertation, 2010. (Counselor: Asso.Prof. Dr. Edward J. Sabin).
- Coyle-Shapiro, J.A. (1999). Employee participation and assessment of an organizational change intervention: A three wave study of Total Quality Management. Journal of Applied Behavioral Science.
- Çakır, Ö, (2001). İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler. Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Çalık, T. (2003). Performans Yönetimi, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çelebioğlu, F. (1990). Davranış Açısından Örgütsel Değişim, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Çelik, N. (2006). İş Hukuku Dersleri, 19. b., Beta Basım Yayın, İstanbul
- Çerçi, S. (2013). İş Değerlerinin Örgütsel Bağlılık Ve İş Performansı Üzerine Etkisi: 29.Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde Bir Araştırma. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Çetin, M. ve Karataş, İ.H. (2006). Okullarda Örgüt Sağlığı, M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Yıl: 2006, Sayı 24.
- Çetin, M.Ö. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Daft, R. (1997). Management. New York: The Dryden Pres.
- Davis, K. (1984). İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış, Çeviri: Kemal Tosun Başkanlığında Tomris Somay, Fulya Akyar, Can Baysal, Ömer Sadullah, Semra Yalçın, İstanbul Üniversitesi Yayınları Yayın No: 3028, İstanbul.

- Davis, K. (1988). İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış, (Çev.: Kemal Tosun vd.), 3.Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, İstanbul.
- Dawson, P. (2003). Understanding Organizational Change The Contemporary Experience of People at Work. London: Sage Publications.
- Diñçer, N. (2010). Hemşirelerin İşyeri Şiddetine Maruz Kalma Durumları İle İş Doyumları ve İşten Ayrılma Eğilimleri. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Diñçer, Ö. (2004). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 7. b., Beta Basım, İstanbul.
- Diñçer, Ö. (2008). Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler, Alfa Yayınları, 2. Basım, Ocak-2008, İstanbul.
- Doğan, M. (2002). İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Anadolu Matbaacılık, İzmir.
- Duck, J.D. (1999). Değişim-Değişim Yönetimi (Çeviren: Meral Tüzel), Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, İstanbul.
- Dursun E. (2007). Örgütsel Değişim ve Değişim Karşısında Bireysel Direnç. Kütahya: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Düren, Z. (2000), 2000'li Yıllarda Yönetim, Alfa Yayım, İstanbul.
- Elloy, D. E., Everett, J. E., Flynn, W. R. (1995). Multidimensional Mapping of the Correlates of Job Involvement, Canadian Journal of Behavioral Science, Cilt: 27, No:1.
- Erdoğan, İ. (1994). Örgütlerde Davranış, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (1979). İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 7. b., Beta Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul.

- Eren, E. (2010). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta.
- Erim, F., Nur, A. (2009). Individual Response to Organizational Change: Creating Facade of Conformity its Antecedants and Effects on Participating in Decision Making, Work Engagement, Job Involvement and Intent to Quit, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul.
- Filiz, Z. (2014). Öğretmelerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, C.10.
- Fiske Edward B. (1999). Champions of Change: The Impact of the Arts on Learning, MacArthur Foundation, Chicago.
- Genç, N. (2002). İşletme, Yönetim, Organizasyon; Başarı Bedel İster, 3. b., Timaş Yayınları, İstanbul.
- Genç, N. (2005). Yönetim ve Organizasyon, 2. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Giddens, A. (2008). Sosyoloji, Yayına Haz. Cemal Güzel, Kırmızı Yayınları, 1. Bas İstanbul.
- Göler, U. (2008). Örgütlerde Yaşanan Çatışmalar ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi: Otel İşletmeleri Örneği, Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Gözler, Ö. (2007). Kötü Yönetici İş Bıraktırıyır, Capital Dergisi,
- Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E.T. (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, S. 13.
- Gül, H., Oktay E. ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi Akademik Bakış Dergisi.

- Günlük, M. (2010). Muhasebecilerin Mesleki Ve Örgütsel Bağlılık, İş Memnuniyeti Ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gürpınar, G. (2006). Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Lider-Üye Mübadele İlişkisi ve Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Çalışma. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Habertürk, (2008). [http://ekonomi.haberturk.com/teknoloji/haber/51956-you tubea - erisim-engellendi](http://ekonomi.haberturk.com/teknoloji/haber/51956-you_tubea_ - erisim-engellendi).
- Halis, M. ve Tekinkuş M. (2008). Kamuda performans yönetimi. İçinde A. Balcı, A. Nohutçu, N. K. Öztürk, B. Coşkun (Der.) Kamu yönetiminde çağdaş yaklaşımlar: 223–255. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Harvey, T.R., ve Broyles, E.A. (2010). Resistance to Change, A Guide to Harnessing Its Positive Power. Plymouth: Rowman&Littlefield Education.
- Hatipoğlu, Z. (1986). İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı, Met-Er Matbaası, İstanbul.
- Helvacı, M.A. (2005). Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Herzig SE, Jimmieson NL. (2006). Middle managers' uncertainty management during organizational change. Leadership & Organization Development Journal.
- Hicks, H.G. and Gullett, C.R. (1981). Organizasyonlar: Teori ve Davranış, Çeviri. Besim Baykal, İstanbul İktisadi Ticari İlimler Akademisi İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayını, İstanbul.
- Hussey, D. (1998). Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi, Çeviri: Ali Çimen, Timaş Yayınları, İstanbul.

- İlusu, İ. (2012). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırman. Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- İlğan, A. (2008). “Örgütsel Değişim/Değişme” Milli Eğitim Yayınları.
- İnce, M. (2005). Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 14.
- İşçi, E. (2010). Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı v İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- John, G. (1973). An Ampirical Investigation of Some Ancedents of Opportunism in a Marketing Channel, Journal of Marketing Resarch, 1973.
- Karaer, T. (1990). Örgütlerde Değişime Karşı Direnç. Verimlilik Dergisi. MPM Yayını. ss. 139-150.
- Kocasa, B.J. (1979). Davranış Bilimine Giriş. K.Tosun ve Diğerleri (Çev.), İstanbul: Fatih Yayınevi.
- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, Genişletilmiş 12. Baskı, İstanbul.
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. 13. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kotter, J.P. (1999). Değişim-Değişimi Yönetmek, (Çeviren: Meral Tüzel). MESS Yayınları, İstanbul.
- Kurt, E. (2013). Algılanan Sosyal Destek Ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Kurt, T. (2005). Herzberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözömlenmesi”, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt. 25, No:1.

- Lawrence, P.R. (2009). "How to Deal With Resistance to Change" Harward Business Review.
- Lewin, K. (1948). Research Center for Group Dynamics. New York: Harper&Brothers.
- Liu, Y., and Perrewe, P.L. (2005). Another look at the role of emotion in the organizational change:A process model. Human Resource Management Review.
- Luecke, R. (2009). Değişim ve Geçiş Dönemini Yönetmek, Çeviri: Ümit Şensoy, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Miller, F.A. (1998). Strategic culture change: the door to achievindh high performance and inclusion. Public Personel Management
- Mullins Laurie J. (2004). Management and Organisational Behavior, Financial Times Prentice Hall International, United Kingdom.
- Nelson, B. and Economy, P. (2003). Managing For Dummies (Çev. Ali Ümit Şensoy), Doğan Kitap, İstanbul.
- Nursoy, M., Şimşek, M. (2001). Toplam Kalite Yönetiminde Performans Değerlendirme, Standart: Ekonomik ve Teknik Dergi, Sayı 473,: 16, Kayseri.
- Odabaşı, Y., Gülfıdan, B. (2007). Tüketici Davranışı, 7. b., Mediacat Akademi, İstanbul.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change.European Journal of Work and Organizational Psychology.
- Öğüt, A. (2003). Bilgi Çağında Yönetim, Nobel Basım Yayım Dağıtım, Ankara.
- Öğüt, A. (2007). Bilgi Çağında Yönetim, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Ökten, S.S. (2008). Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

- Özdevecioğlu, M. (2004). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri, Amme İdaresi Dergisi, Sayı: 37/4.
- Özgen, H. ve Ölçer, F. (1998). Toplam Kalite Yönetiminde Benchmarking Uygulaması”, Standart Dergisi, Sayı:440, Yıl:37, Ağustos 1998, 60-76.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1996). Örgütsel Davranış, Anadolu Ü. Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yay. No: 49, Eskişehir.
- Özkan, Y. (2004). İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi, Endüstri ilişkileri ve insan Kaynakları Dergisi, C.6, S.1, Kocaeli
- Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde Bireysel İş performansı Unsurları ve Çatışma. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 8, Sayı 2, s.41-60 Sivas.
- Özsöylemez, O. (2009). Algılanan liderlik tarzlarının iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütle özdeşleşmenin rolü. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Özyer, K. (2010). Etik İklim ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminin Düzenleyici Rolü. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Peker, Ö. (1995). Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.
- Piderit, S.K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change, Academy of Management Review, Vol. 25 No. 4.
- Robbins, S.P. (2002). Organizational Theory, Prentice-Hall, New Jersey.
- Rollinson, D. (2004). Behaviour and Analysis, Prentice Hall, Essex.
- Sabuncuoglu, Z., Tüz, M.V. (2005). Örgütsel Psikoloji, Alfa Aktüel Bas.Yay., Bursa.

- Sabuncuoğlu, E.T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Ege Akademik Bakış, 7 (2).
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. b., Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Sarıhan, İ. H. (1998). Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Serinkan, C. ve Arat, G. (2013). İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik, Beta Basım Dağıtım Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.
- Shaw, J.B., Fields, M.W., Thacker, J.W. ve Fisher, C.D. (1998). The Availability of Personel and External Coping Resources: Their Impact on Job Stress and Employee Attitudes during Organizational Restucturing, Work and Stress, 7.
- Sherman, W.S., Garland, G.E. (2007). "Where to Bury the Survivors? Exploring Possible Ex-post Effects of Resistance to Change", Advanced Management Journal, Vol. 72, No.1, Winter.
- Strebel, P. (1999). "Why Do Employees Resist Change?" Harward Business Review.
- Sucu, Y. (2000). Örgütsel Değişim, Elit Yayıncılık, Ankara.
- Süner, Z. (2014). İş Yükümlülüklerinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi, Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi, Ege Akademik Bakış, 11.
- Şimşek M. Şerif, H. Serdar, Ö. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Şimşek, M. Ş. ve Akın, H.B. (2003). Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim, Çizgi Kitabevi, Konya.

- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (1998). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Nobel Yayınları, Ankara.
- Takase, M., Manias, E. ve Maude, P. (2005). “Nurses Job Dissatisfaction and Turnover Intention: Methodological Myths and an Alternative Approach”. Nursing and Health Sciences, 7.
- Tanova, C. (2007). 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Avrupa’da Gönüllü İşten Ayrılma: Ayrılma Kolaylığı ve İstekliliği, Davranış Niyeti ve İş İle İç İç Olmanın (Job Embeddedness) Etkileri, 2527 Mayıs, Sakarya..
- TDK, Türk Dil Kurumu www.tdk.gov.tr Erişim Tarihi: 25.04.2019
- Telimen, O. 1989. İşletme Organizasyonlarında Yapılan Değişikliklerin Yönetimi. ISO Dergisi. 24
- Tınaz, P. (2005). Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, 1. Bası, İstanbul: Beta Basım.
- Tokat, B. (2012). Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tokay, T. (2001). Örgütsel Stres ve Performans ilişkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Toker, K. (2007). Örgütsel Değişim ve Çorlu-Çerkezköy Bölgesi’ndeki Tekstil İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tuna, M. (2007). Personel Devir Oranı Analizi: Ankara’da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, C. 18, S. 1, Bahar.
- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32 (1).

- Tutu, A., Constantin, T. (2012). Understanding job performance through persistence and job competency. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.
- Tütüncü, Ö., Demir, M. (2002). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi*, Ankara.
- Tüz, M.V. (2004). *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*, Alfa Akademi Yayınları, İstanbul.
- Usta, A. (2012). *Kamu Organizasyonlarında Değişim Süreci ve Yönetimi*, Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi II e-kitap.
- Ülgen, H. (1993). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Ünler, E., Kılıç, B., Çıray, J.C. (2014). İletişim İkliminin İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Etkisi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Cilt:11, Sayı:41 (2014). S:237-250.İstanbul.
- Ünlü, O. ve Yürür, Ş. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 2, 2011.
- Yalçın, A. (2002). *Değişim Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Yamamoto Gonca, T. (2003). *Bütünleşik Pazarlama*, Media Cat Yayınları, Ankara.
- Yapıcı, N. (2008). *İşyerinde Sistemik Yıldırma (Mobbing), Algılanan Nedenleri Ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Antalya İli Tarım Sektöründe Bir Araştırma*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- Yener, S. (2014). *Özel Ortaöğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik Davranışı Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenlik Algısının Aracı Değişken İlişkisinin Araştırılması*. Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişimin Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara.

- Yıldız, Ç. (2014). Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Tutumları İle Algılanan Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki (Üsküdar İlçesi Örneği), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı , Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yıldız, O., Dağdeviren, M. ve Çetinyokuş, T. (2008). İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması. Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der., Cilt: 23, No: 1, ss. 239-248.
- Yılmaz, B. ve Halıcı, A. (2010). İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Cilt 2, Sayı 4.
- Yürümezoğlu, A. (2012). Havva. Kanıta Dayalı Hemşirelik Yönetimi Uygulamalarının Hemşire İş Doymu Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti, Üzerine Etkileri. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Zayas, M. (2006). Psychological Determinants of Commitment And Attitudes Toward Work Termination: The Effect of Locus of Control on Turnover Intention. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

EKLER

EK 1: Anket Formu Örneği

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi tarafından yürütülmekte olan “Örgütsel Değişime Direnç ve İşten Ayrılma Niyetinin Çalışan Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma” isimli araştırmanın deneysel kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup, çalışmanın amacı; eğitim ve geliştirmeye şirketlerin verdiği önemle ilgili veriler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Araştırma Sorumlusu: Doç. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL
Araştırma Sorumlusu: İbrahim Caner TEMEL (Y.Lisans Öğrencisi)

bsinssoysal@beykent.edu.tr
tmlcaner@gmail.com

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Yaşı :	<input type="checkbox"/> 18-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51 ve üzeri
Cinsiyeti :	<input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
Eğitim Durumu :	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Önlisans (2 Yıllık Üniversite) <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Medeni Durumu :	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
Testil Sektöründe Toplam Çalışma Süresiniz (yıl olarak) :	<input type="checkbox"/> 0-1 <input type="checkbox"/> 2-5 <input type="checkbox"/> 6-10 <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> 16-20 <input type="checkbox"/> 21 ve üzeri
Bu Firmada Toplam Çalışma Süresiniz (yıl olarak) :	<input type="checkbox"/> 0-1 <input type="checkbox"/> 2-5 <input type="checkbox"/> 6-10 <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> 16-20 <input type="checkbox"/> 21 ve üzeri
Hangi Birimde Çalışıyorsunuz:	<input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları <input type="checkbox"/> Muhasebe-Finans <input type="checkbox"/> İmalat <input type="checkbox"/> Lojistik/Depo <input type="checkbox"/> Pazarlama <input type="checkbox"/> Yönetim/İdari <input type="checkbox"/> Hizmet <input type="checkbox"/> Diğer
Biriminizde Çalışan Sayısı:	<input type="checkbox"/> 0-9 <input type="checkbox"/> 10-49 <input type="checkbox"/> 50-249

Aşağıdaki sorular Örgütsel Değişime Direnç Ölçeği ile ilgilidir. Firmanızda yaşanan değişimler karşısında ne tür tutum sergilediğinizi anlamaya yönelik hazırlanmıştır. Bu ölçekte; 1) Tamamen (Hiç) katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne katılmıyorum, ne katılmıyorum, (4) Katılıyorum ve (5) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.					
A. Duygusal Direnç	1	2	3	4	5
DUD1. Değişimden korkarım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DUD2. Değişimle ilgili kötü hislere sahibim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DUD3. Değişimden heyecan duyarım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DUD4. Değişim beni sinirlendirir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DUD5. Değişimden dolayı stres yaşarım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Davranışsal Direnç	1	2	3	4	5
DAD1. Ortaya çıktığı andan itibaren değişime engel olmak için yollar ararım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DAD2. Değişime fiili olarak itiraz ederim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DAD3. Meslektaşlarıma değişimle ilgili şikayet ederim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DAD4. Yönetime, değişimle ilgili itirazlarımı sunarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DAD5. Arkadaşlarımla konuşurken değişimden övgüyle bahsederim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Bilişsel Direnç	1	2	3	4	5
BİD1. Değişimin, firmadaki mevcut gidişata zarar vereceğine inanırım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BİD2. Değişim sonucunda karşılaşılabilecek şeylerin olumsuz olacağını düşünürüm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BİD3. Değişimin, işimi zorlaştıracığına inanırım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BİD4. Değişimin, firma için faydalı olacağına inanırım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BİD5. Değişimin, kişisel olarak bana fayda sağlayacağına inanırım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki sorular İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği ile ilgilidir. Bu ölçekte; 1) Tamamen (Hiç) katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Katılıyorum ve (5) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.					
D. Duyusal Direnç	1	2	3	4	5
İAN1. Büyük olasılıkla gelecek yıl bu firmadan ayrılacağım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İAN2. Bu firmadan ayrılmayı çok sık düşünürüm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İAN3. Gelecek yıl büyük olasılıkla yeni bir iş arayacağım	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki sorular bireysel olarak iş performansımız ile ilgilidir. Bu ölçekte; 1) Tamamen katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (4) Katılıyorum ve (5) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.					
A. Görev Performansı	1	2	3	4	5
GP1. İşimi zamanında tamamlayabilmek için işimi planlayabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GP2. Yaptığım planlar en ideal olanlardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GP3. İşimle ilgili olarak ulaşmam gereken sonuçları sürekli aklımda bulundurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GP4. İşlerimi yaparken temel meselelerle yan meseleleri birbirinden ayrı tutabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GP5. Doğru önceliklerin nasıl belirleneceğini bilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GP6. İşlerimi olabildiğince az çaba ve kısa zaman içerisinde mükemmel bir şekilde yapabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
GP7. Diğer çalışanlarla işbirliği yapmak oldukça verimlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Bağlamsal Performans	1	2	3	4	5
BP1. Üzerime ekstra sorumluluklar alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BP2. Mevcut görevlerimi tamamlayınca, yeni görevleri ben kendim bulup yapmaya başlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BP3. Olabildiğince zor görevleri üzerime alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BP4. İşimle ilgili bilgimi sürekli güncel tutmak için çaba harcarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BP5. İşimle ilgili yeteneklerimi sürekli canlı tutmak için çaba harcarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BP6. Yeni sorunlara yenilikçi çözümler bulurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BP7. Yaptığım işte bir takım sorunlar bulmak için uğraşırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BP8. Benden beklenenden daha fazlasını yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BP9. İş toplantılarına aktif olarak katılırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BP10. Sürekli olarak iş performansımı artıracak yolları ararım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BP11. Ortaya çıktıkları anda bütün fırsatları değerlendiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
BP12. Aksaklık ve zor durumlara kısa zamanda nasıl çözüm bulunacağını bilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Ters Etki Yapan İş Davranışı	1	2	3	4	5
TD1. İşimdeki önemsiz şeylerden şikayetçiyimdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TD2. İşimdeki bazı problemleri büyütürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TD3. İşimdeki herhangi bir durumun olumlu yönlerinden ziyade daima olumsuz yönlerine odaklanırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TD4. İşimim olumsuz yönleri ile ilgili olarak iş arkadaşlarımla konuşurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TD5. İşimim olumsuz yönleri ile ilgili olarak kurum dışındaki diğer kişilerle konuşurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TD6. Benden beklenenden daha azını yaparım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TD7. Verilen bir görevden rahatlıkla iznimi isteyebilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TD8. Çalışıyor olmam gereken bazı zamanlarda hiçbir şey yapmam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EK 2: Etik İzin Belgesi




BEYKENT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ


05.12.2018


Enstitümüz İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi (tezli) programı öğrencisi **İbrahim Caner TEMEL**' in "**Örgütsel Değişime Direnç ve İşten Ayrılma Niyetinin Çalışan Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma**" konulu tezine anket çalışması yapması Etik Kurulumuzca uygun görülmüştür.

ETİK KURUL ÜYELERİ

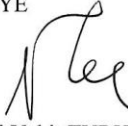

Prof. Dr. Akile Reşide GURSOY
BAŞKAN


Prof. Dr. Turgut ÖZKAN
ÜYE


Prof. Dr. Selahattin SARI
ÜYE


Prof. Dr. Cenk DEMİRKIRAN
ÜYE


Prof. Dr. Tekin MEMİŞ
ÜYE


Prof. Dr. Ali Vahit TURHAN
ÜYE


Prof. Dr. Öguz MAKAL
ÜYE


Prof. Dr. Nihat KÜÇÜKSAVAŞ
ÜYE


Prof. Dr. Erdoğan TAŞKIN
ÜYE

Beykent Üniversitesi İletişim Hattı: 444 1997 - 0850 340 34 34 - www.beykent.edu.tr

Ayazağa-Maslak Yerleşkesi: Ayazağa Mahallesi Hadım Kuru Yolu Cad. No: 19, Sarıyer 34396 İstanbul / Faks: (0212) 289 64 90

Beylikdüzü Yerleşkesi: Cumhuriyet Mah. Gürpınar Yolu Cad. No: 3/A, Beykent Siteleri, Büyüçekmece 34500 İstanbul / Faks: (0212) 867 55 68

Taksim Yerleşkesi: Siraselviler Cad. No: 65, Taksim, Beyoğlu 34437 İstanbul / Faks: (0212) 243 02 78 info@beykent.edu.tr

ÖZGEÇMİŞ

25 Şubat 1983 tarihi, İstanbul doğumluyum. İlk ve Orta Öğretimimi İhsan Akdoğan İlköğretim okulunda okudum. Liseyi Çatalca lisesinde tamamladıktan sonra, Doğu Akdeniz Üniversitesinde 1 yıl hazırlık okuduktan sonra, Beykent Üniversitesi Pazarlama bölümünden mezun olduktan sonra, Anadolu Üniversitesi İşletme bölümünü bitirdim. Serbest meslek olarak İnşaat ve gayrimenkul sektöründe işletmecilik yapmaktayım evliyim. Yabancı dilim İngilizcedir.

İbrahim Caner TEMEL