

**T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**



**ORGANİZASYONLARDA DEĞİŞİM VE DEĞİŞİME KARŞI
DİRENCİN ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
BOYUTLARI İLE İNCELENMESİ: FIRAT ÜNİVERSİTESİ
İDARİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Cem AYDEN

HAZIRLAYAN
İbrahim YILMAZ

ELAZIĞ-2015

T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ORGANİZASYONLARDA DEĞİŞİM VE DEĞİŞİME KARŞI
DİRENCİN ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
BOYUTLARIYLA İNCELENMESİ: FIRAT ÜNİVERSİTESİ İDARİ ÇALIŞANLARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Cem AYDEN

HAZIRLAYAN
İbrahim YILMAZ

Jürimiz, 26/11/2015 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonunda bu yüksek lisans tezini oy birliği ile başarılı saymıştır.

Jüri Üyeleri:

1. Doç. Dr. Erkan Turan DEMİREL
2. Yrd. Doç. Dr. Ahmet Fethi DURMUŞ
3. Yrd. Doç. Dr. Cem AYDEN

F.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun tarih ve sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Zahir KIZMAZ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Organizasyonlarda Değişim Ve Değişime Karşı Direncin Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Boyutları İle İncelenmesi: Fırat Üniversitesi İdari Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

İbrahim YILMAZ

Fırat Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Elazığ-2015, Sayfa: XI+125

Bu çalışmada örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın değişime direnç üzerindeki ilişkileri açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışma beş temel bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde, değişim ve değişim yönetiminin kavramsal çerçevesi ortaya konulmuştur. Değişimin tanımı, çeşitleri, nedenleri, değişim yönetiminin tanımı ve amaçları kısaca değinilerek belirtilmiştir. Ayrıca çalışmamızda, temel konularımızdan biri olan değişim yönetimi ve değişim yönetiminin önemi üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde; değişime direnç kavramı ele alınmıştır. Değişime direnç tanımı, değişime direncin nedenleri ve sonuçları ve değişime direnci yönetmeye yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde; örgütsel adalet ve örgütsel bağlılığın tanımı ve çeşitleri belirtilmiştir. Ayrıca değişime direnç ve örgütsel adalet ilişkisi ve değişime direnç ile örgütsel bağlılık ilişkisi açıklanmıştır.

Dördüncü bölümde; araştırmamızın yöntemi sunulmuştur. Araştırmanın önemi ve amacı, problemi, sınırlılıkları, metodolojisi ve hipotezler belirtilmiştir.

Son bölümde ise; araştırma bulgularının değerlendirilmesi, sonuçlar ve öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Değişim, Değişim Yönetimi, Değişime Direnç, Değişime Direnmeyi Yönetmek, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Değişime Bağlılık

SUMMARY

Masters Seminar

**Examination of the change and the resistance to change in the organizations with regard to the organizational justice and the organizational commitment;
A study on the administrative employees of Firat University**

İbrahim YILMAZ

**The University of Firat
The Institute of Social Science
The Department of
Elazığ-2015, Page: XI+125**

In this study; the relation of organizational justice and organizational commitment on resisting to the change has been tried to determine. The study consist of five main parts.

In the first part, change and the conceptual framework of change management have been presented. By touching briefly on the description of change, the varieties of change, the reasons of change, the descriptions of change management and the aims of change management have been declared. Furthermore, change management, one of our main subjects, and the importance of change management have been demonstrated.

In the second part, the concept of resistance to the change has been handled. The description of resistance to the change, the reasons and results of resistance to the change have been placed.

In the third part, the definitions and varieties of organizational change and organizational commitment have been presented. Furthermore, the relations of organizational justice on resistance to the change and the relations of organizational commitment on resistance to the change have been demonstrated.

In the fourth part; the methodology of our research has been presented. The importance and aim of research, the problem of research, the borders of research, the hypothesis of research have been declared.

In the last part the elimination of the research's findings, the results and offers related with study have been presented.

Key Words: Change, Change Management, Resistance to the change, Manage To Resistance To The Change, Organizational Justice, Organizational Commitment, Commitment To The Change



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖZET	II
SUMMARY	III
İÇİNDEKİLER	V
TABLolar LİSTESİ	X
ÖNSÖZ	XI
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. DEĞİŞİM.....	2
1.1. Değişimin Kavramsal Çerçevesi.....	2
1.1.1. Değişimin Tanımı ve Önemi.....	2
1.1.2. Değişimin Felsefesi ve Kapsamı.....	4
1.1.3. Değişimin Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	5
1.2. Değişimin Nedenleri, Çeşitleri ve İşlevleri.....	7
1.2.1. Değişimin Nedenleri	7
1.2.1.1. Dışsal Nedenler.....	7
1.2.1.2. İç Sebepler	7
1.2.2. Değişim Çeşitleri	8
1.2.2.1. Planlı Değişim – Plansız Değişim	8
1.2.2.2. Makro Değişim – Mikro Değişim.....	8
1.2.2.3. Zamana Yayılmış Değişim - Ani Değişim	8
1.2.2.4. Proaktif (Öngörücü) Değişim – Reaktif Değişim	9
1.2.2.5. Geniş Kapsamlı Değişim – Dar Kapsamlı Değişim	9
1.2.2.6. Aktif Değişim – Pasif Değişim.....	9

1.2.2.7. İyileştirme Seklinde Aşamalı Değişim – Köklü Değişim.....	9
1.3. Değişimin İşlevleri.....	10
1.4. Değişim Yönetimi.....	10
1.4.1. Değişim Yönetiminin Tanımı Ve Önemi.....	12
1.4.1.1. Değişim Yönetiminin Tanımı	12
1.4.1.2. Değişim Yönetiminin Önemi.....	13
1.4.2. Yönetimde Değişime Neden Olan Faktörler	15
1.4.2.1. Yönetimde Değişime Neden Olan Dış Çevre Faktörleri	16
1.4.2.1.1. Çevresel Faktörler.....	17
1.4.2.1.2. Ekonomik Faktörler	18
1.4.2.1.3. Sosyo-Kültürel Faktörler	19
1.4.2.1.4. Hukuki ve Politik Faktörler	19
1.4.2.1.5. Teknolojik Faktörler	20
1.4.2.2. Yönetimde Değişime Sebep Olan İç Çevre Faktörleri	22
1.4.2.2.1. Organizasyonel faktörler.....	22
1.4.2.2.2. Tepe Yönetiminin Değişime Etkisi.....	22
1.4.2.2.3. İş Görenlerin Değişimi Algılayış Tarz Ve Arzuları.....	22
1.4.2.2.4. İşletmenin Ekonomik Yapısı	23
1.4.3. Değişim Yönetiminin Amaçları.....	23

İKİNCİ BÖLÜM

2. YÖNETİMDE DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ	25
2.1. Değişime Direnmenin Nedenleri	27
2.1.1. Örgütsel Nedenler	27
2.1.2. Ekonomik Nedenler	28
2.1.3. Sosyolojik Nedenler.....	29

2.1.4. Bireysel Nedenler	29
2.1.4.1. Rasyonel Nedenler	31
2.1.4.2. Psikolojik Nedenler.....	31
2.2. Değişime Direnç Halleri	32
2.2.1. Değişime Direnç Ölçeği.....	33
2.3. Değişime Direncin Sonuçları.....	34
2.3.1. Değişime Direncin Olumlu Yönleri.....	37
2.3.2. Değişime Olan Olumlu Tepki Aşamaları	38
2.4. Değişime Direnmeyi Yönetmek	39
2.5. Değişime Direnmeyi Azaltan Etkenler	42
2.5.1. Değişimi Önceden Haber Vermek	42
2.5.2. İletişim	43
2.5.3. Katılım	44
2.5.4. Kolaylaştırma ve Destek.....	45
2.5.5. Manipülasyon ve Birlikte Hareket Etme	47
2.5.6. Tehdit, Baskı ve Zor Kullanma.....	47
2.5.7. Paylaşılan Vizyon Ortamı Oluşturma	48
2.5.8. Bilgilendirme	49
2.5.9. İş Görene “Taviz Verme”	49
2.6. Değişime Direnci Ortadan Kaldıracak Yöntemi Seçme	50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. DEĞİŞİME DİRENÇ ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ.....	52
3.1. Örgütsel Adalet Kavramı	52
3.1.1. Dağıtımsal adalet	54

VIII

3.1.2. İşlemsel Adalet	55
3.1.3. Etkileşimsel adalet	56
3.2. Örgütsel Bağlılık.....	57
3.3. Değişime Direnme, Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi	62
3.3.1. Değişime Direnme ve Değişime Bağlılık	63
3.3.2. Örgütsel Adalet ve Değişime Bağlılık	66
3.3.3. Değişime Direnme ve Örgütsel Adalet.....	68

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. YÖNTEM	70
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	70
4.2. Araştırmanın Problemi.....	71
4.3. Araştırmanın Kapsamı	72
4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	73
4.5. Araştırmanın Yöntemi	73

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ	76
5.1. Araştırma Ölçeğinin Güvenirliği	76
5.2. Örneklem Anketeye Verdiği Cevapları Yansıtan Dağılım Tabloları	76
5.2.1. Demografik Bulgular	76
5.2.2. Değişime Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Değişime Dirence İlişkin Dağılımlar	80
5.3. Faktör Analizi Sonuçlarını Yansıtan Tablolar Ve Açıklamalar.....	86
5.3.1. Değişime Bağlılık Faktör Çözümlemesi.....	87
5.3.2. Örgütsel Adaletin Faktör Çözümlemesi	90
5.3.2. Değişime Direncin Faktör Çözümlemesi.....	92

5.4. Hipotezlerin Test Edilmesi	94
5.4.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörlere İlişkin Regresyon Analizleri.....	94
5.4.2. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörlere İlişkin Regresyon Analizleri.....	97
5.4.2. Değişime Direnci Etkileyen Faktörlere İlişkin Regresyon Analizleri	100
SONUÇ	103
KAYNAKLAR	109
EKLER	117
Ek-1: Tez Orijinallik Raporu	117
Ek-2: Anket Çalışması	117
ÖZGEÇMİŞ	125

TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 4.1. Hipotezler ve Analiz Yöntemleri	75
Tablo 5.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların “Cinsiyet” Dağılımı.....	77
Tablo 5.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların “Yaş” Dağılımı	77
Tablo 5.3. Araştırmaya Katılan Personelin “Eğitim Durumlarına” Göre Dağılımı.....	78
Tablo 5.4. Araştırmaya Katılan Personelin “Çalışma Süresine” Göre Dağılımı..	78
Tablo 5.5. Araştırmaya Katılan Personelin “Görev” Dağılımları	79
Tablo 5.6. Değişime Bağlılığa İlişkin Dağılım	80
Tablo 5.7. Örgütsel Adalete İlişkin Dağılım	82
Tablo 5.8. Değişime Dirence İlişkin Dağılım	84
Tablo 5.9. Değişime Bağlılık Faktör Çözümlemesi	86
Tablo 5.10. Örgütsel Adalet Faktör Çözümlemesi.....	89
Tablo 5.11. Değişime Direnç Faktör Çözümlemesi	92
Tablo 5.12. Bağlılık1 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi.....	95
Tablo 5.13. Bağlılık2 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi.....	96
Tablo 5.14. Bağlılık3 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi.....	96
Tablo 5.15. Bağlılık4 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi.....	97
Tablo 5.16. Adalet1 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi	98
Tablo 5.17. Adalet1 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi	99
Tablo 5.18. Adalet3 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi	99
Tablo 5.19. Adalet4 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi	100
Tablo 5.20. Direnç1 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi.....	101
Tablo 5.21. Direnç2 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi.....	101
Tablo 5.22. Direnç3 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi.....	102
Tablo 5.23. Direnç6 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi.....	102
Tablo 5.24. Hipotez Sonuçları.....	107

ÖNSÖZ

Bilgi çağının en sık dayatmalarından biri haline gelen değişim örgütleri çok kısa bir sürede devleştirmekte ya da yok etmektedir. Stratejik planlama yapabilen ve çağımızın yönetim stratejilerini benimsemiş örgütler bu durumdan faydalanırken bunu başaramayanlar adeta kaosa sürüklenmektedir. Bu gidişe dur diyebilmek yönetim bilimlerinin önemli ana başlıklarından biri haline gelmiştir. Alan yazındaki çalışmalardan elde edilen bilimsel çözümler bazen ihtiyaçları karşılamış bazen de değişimin gücü karşısında etkisini ve önemini kaybetmekten kendini alamamıştır. Çalışmamız bu yöntemlerin dışında işletmecilere yeni fenomenler ile soruna müdahale etmesi bakımından önemlidir. Bu fenomenler örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıktır.

Üniversiteler bilgi çağımızın sonucu ve gereği olarak değişime en fazla maruz kalan örgütlerdendir. Uygulamaların sık sık güncellenmesi değişime olan tepkisini ölçebilmemiz bakımından önemlidir. Bünyesindeki idari personelin örgütlerine farklı bağlılık biçimleriyle bağlı olması çalışmamızda birçok değişkeni kullanmamıza imkân vermektedir. Örgütün farklı görev alanlarında çalışan ve farklı özelliklere sahip olan çok sayıda personelinin olması da örgütsel adalet algısının kaliteli bir şekilde verilerimiz arasında yer almasında rol oynamıştır. Bu sayılan özellikleri dolayısıyla T.C. Fırat Üniversitesi çalışmamıza saha olarak seçilmiştir.

Bu çalışmada elde edilen bilgiler resmi ve özel kurumlarda kullanılabilir ve uygulanabilir şekilde düzenlenmiştir. Elde edilen bilgi ve bulguların yeni çalışmalara alt yapı oluşturmasını, insanlığa bilimsel ve akılcı faydalar sağlamasını ve daha verimli örgütlerin oluşmasına katkıda bulunmasını dilerim.

Çalışmalarım süresince birbirinden uzak üç farklı kulvarda ilerlememi tüm hoş görüsü ve sabrıyla destekleyen değerli eşim, hayat arkadaşım Eda Burcu YILMAZ'a, kendilerini her zaman yanımda hissetmemi sağlayan değerli aile büyüklerime, tüm yürekleri ve güçleriyle hep yanımda olan canım kardeşlerim Onur EKŞİ ve Serdal YILMAZ'a, bilgisini ve değerli vaktini benden esirgemeyerek bana rehber olan değerli danışmanım ve hocam Yrd. Doç. Dr. Cem AYDEN' e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

GİRİŞ

Değişim örgütlerin yaşamsal faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için vazgeçilmez bir faaliyettir. Örgütler iç ve dış dünyalarındaki değişimlere hassasiyetleri oranında sağlıklıdır. Mutlaka uyum sağlamak zorunda oldukları değişim, onu iyi yönetebilenlere rakipleri karşısında çok önemli kazanımlar sağlamaktadır. Değişim, onu sıkı takip edip hızlı bir şekilde uyum sağlayabilen ve değişimi önceden hissedip gören örgüt için bir fırsattır.

Değişim beraberinde direnci de getirir. Tamamen mekanik bir sistem olan makineye takılan yeni bir parça dahi makine çalışmaya başladığında bir süre başka parçalara sürtünecek ve bir çeşit direnç gösterecektir. Direnç, değişim kadar eski ve doğaldır. Alan yazında elde ettiğimiz bilgilere göre en eski insanın dahi değişime direnç ile ilgili yönetimsel sıkıntıları vardır.

Örgütsel adalet, örgütte insanların en kolay sorguladıkları fenomenlerden biridir. Örgüt çalışanlarının sürekli gözünün önünde ve ilgi alanındadır. Böyle olunca çalışanlar hep bir şeyleri tartarlar. Bu tartmalar eğer çalışanlara dengesiz sonuçlar veriyorsa etkileri çabucak örgütün işgücü başta olmak üzere kuvvet çarpanlarına yansır. Bundan örgütün tüm hayati fonksiyonları belli oranlarda etkilenir.

Örgütsel bağlılık, örgüt çalışanlarının örgütlerine karşı hissettikleri farklı formlardaki bağlılıklardan oluşmuştur. Her çalışan özel durumları sebebiyle örgütleriyle farklı şekillerde ilişkiler geliştirirler. Bu ilişkinin derecesi örgüt içi süreçleri yakından ilgilendirir.

Bu çalışmanın amacı, değişime direncin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ile olan ilişkisini incelemektir. Elde edilen bilgilerin uygulamada ne kadar gerçeği yansıttığını yapılan saha çalışması ile ortaya çıkarmaktır.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmamızın birinci bölümünde değişim ve değişim yönetimi, ikinci bölümünde ise değişime karşı direnç kavramları incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümü örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarını incelemiştir. Dördüncü bölümde çalışmada izlenen yöntem yer verilmiştir. Beşinci bölümde ise araştırma bulguları ile değerlendirmeler yapılmış ve araştırmada elde edilen sonuçlar ışığında öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. DEĞİŞİM

1.1. Değişimin Kavramsal Çerçevesi

Çağımızda değişen ve küreselleşen dünyanın, birçok ülkesinde ve hemen hemen tüm iş alanlarında devam eden zorlu yarış ortamında, örgütler kararlılıkla ve doğru hareket tarzlarıyla ayakta kalmaya çalışmaktadırlar (Çalışkan,2007;7).

Var olma sürecinin merkez problemi kimliği gibi olan değişimi kavrayabilmek, neyin veya nelerin değiştiğini ortaya koymakla çözüm bulur. Tarihçiler için medeniyetler, sosyologlar için insani sistemler, biyologlar için canlılar, antropologlar için ise kültürler değişmektedir. Nelerin değiştiği hususunda ise genel geçer bir anlayış yoktur. Çıkarımlarını yaptığımız sosyal yaşamın, örgütlerin, kavramların, yasaların, konuların ve işletmelerin süratli bir değişim içinde olduğu konusu ise her çeşit tartışmanın üstündedir (Yeniçeri,2002;6).

1.1.1. Değişimin Tanımı ve Önemi

Değişimin tanımlanmasını, sınırlarının çizilmesini, kavramlaştırılmasını ve önemini bu bölümde belirteceğiz.

Değişimin, kelime karşılığı; "bir başka biçime ya da duruma girme" olarak belirtilmiştir. Aynı biçimde Büyük Laroussa'ta "Bir süreç içindeki gelişmelerin, değişikliklerin tümü; değişme: bir değişim geçirmek" olarak belirtilmiştir ("Büyük Larousse," 1992). Türk Dil Kurumu'nun sözlüğünde değişim; "bir zaman içindeki değişikliklerin bütünüdür" ("Büyük Türkçe Sözlük," 2011). Asırlardır tartışılan, farkındalığın sürekli arttığı ve aynı biçimde karşılanan bir etken olan değişim, zamanımızın en çok ihtiyaç duyulan ögesi olarak hayatımızda yer almaktadır (Kutlutürk,2011;31).

Bir başka ifadeye göre değişim, herhangi bir şeyi bir seviyeden başka bir seviyeye ulaştırma anlamına gelmektedir. Bu; şahısların, nesnel varlıkların konularının değiştirilmesiyle birlikte öznel bilgi, kabiliyet vb.' nin hâlihazır durumundan başka bir duruma getirilmesini de tanımlamaktadır. Örgütlerdeki değişim

de örgütsel işler ile ilgili konularda hâlihazır durumundan değişik bir konuma gelme manasındadır (Koçel, 2011;668).

Bir başka ifadeyle değişim, bir örgütte ve dönemde mevcut halin planlı ya da plansız biçimde farklı bir şekle dönüşmesidir. Değişim, örgütlerde yaratıcılığın, yenilenmenin ve gelişmenin bir unsuru olarak da algılanmaktadır. Bu tanıma göre değişim örgütlerde her daim örgüt yöneticisinin kontrolünde meydana gelmemektedir (Çalışkan,2007;8).

Değişim kavram olarak sürekliliğin zıttıdır. Başka bir tanım ile “zamana rağmen, aynı kalan bir özellik “ anlamına gelen süreklilik kavramı aslında değişimin olumsuz ifadesidir (Yeniçeri, 2002;7).

Değişim, örgütlerdeki faaliyetlerin hâlihazır durumdan farklı bir duruma dönüşmesidir. Değişim, organizasyonun yapı, süreç, girdi veya çıktısındaki her türlü değişiklikle ilgili bir kavramdır. Değişim planlı veya plansız bir şekilde bir sistemin (canlı varlık, şahıs veya işletme) bir dönem ya da ortamın belirgin bir halden bir başka hale dönüştürülmesidir (Çağlar, 2005;4).

Değişim ve değişmek kavramı, bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü ve başka bir biçime girmedi. En genel seviyede değişim, bir zaman fenomenidir. Değişme, hiçbir istikameti tanımlamayan yani ileri gitme ya da geri gitme şeklinde oluşabilen, herhangi bir değer yargısına sahip olmayan ve eski hal veya hareketten farklılaşma; bir bütünün unsurlarında, unsurların birbirleriyle etkileşimlerinde, eskiye göre miktar ve kalite bazında fark edilebilir bir oluşumdur(Helvacı,2011;2034).

Çağımızın süratli değişim çevresi, değişmeyi ve değişim yönetimi ile alakalı yaklaşım ve araştırmaları zorunlu hale getirmiştir. Devamlı bir değişim refleksinin olması, örgütler için asıl yaklaşım hâlini almıştır. Güçlü olmaktan çok, yaşamaya devam etmek için dahi örgütler değişim ihtiyacını anlamak durumundadır (Çalışkan,2007;11).

Bugünün sert değişim havasında eski inançlara göre işlemeye devam eden herhangi bir organizasyonun, değişip yenilenen ortamıyla tam anlamıyla senkronize olabilmesi imkansızdır (Tunçer,2013;379).

Çağımızın asıl itici gücü olan değişime organizasyonların ayak uydurabilme problemi tam anlamıyla bir “varlık – yokluk” problemi halini almıştır. Ortaya çıkan

gelişmeler, alışılmış olmayan çözümler isteyen yeni büyük sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Bunun sebebi de çağımızda meydana gelen değişimlerin nitelik ve niceliğindeki farklılıktır. Günümüzde değişim klasik seyrinin dışına çıkmış, hızlı, yoğun ve etkin müdahaleyi zorunluluk haline getirmiştir. İlk defa bütünüyle insan elinden çıkma bir dünya ile karşı karşıyayız. Değişimde bu ortamda doğal olmaktan çıkmış, güdümlü ve suni bir karaktere bürünmüştür (Yeniçeri, 2002:9).

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

Değişim günümüzde en sık kullanılan kavramlardan biridir. Çünkü yaşanan en önemli gerçektir. Değişimin baskısı insanlar ve örgütler açısından yoğun bir biçimde yaşanmaktadır. Onu anlamak, ona göre hayatı ve ilişkileri yeniden düzenlemek fevkalade önemlidir. Değişim aynı zamanda bireysel ve örgütsel etkinliğin de temel belirleyicilerinden biridir. İşte bu kadar önemli olan değişim kavramının değişik boyutları ile incelenmesi özellikle örgüt yöneticilerine yeni ufuklar açacaktır (Çağlar,2005;1).

1.1.2. Değişimin Felsefesi ve Kapsamı

Çalışkan'a (2007;12) göre "Dünya, karmaşıklığı ve karşılıklı bağımlılığı arttıkça çizgisellikten, süreklilikten ve tahmin edilebilirlikten uzaklaşmaktadır. Rutin ve mekanik işlerin yerini, zekâ ve yaratıcılığa dayalı çalışmalar almaktadır. Dolayısıyla gelecek, artık geçmişe benzememektedir. Bu fark edildiğinde, işletmelerde, toplumlarda, kişisel yaşamlarda geleceğe bakmak için yeni bir yöntem ihtiyacı duyulmaktadır. Geleceği düşünmek, geleceği mekanik olarak tasarlamak, eski zihniyeti yani geleceği bir ölçüde kontrol edebileceğimiz, düzenleyebileceğimiz ve tahmin edebileceğimiz düşüncesini süresiz değişime dayalı yeni bir zihniyete dönüştürmeyi amaçlamaktadır. Yoldan sapmayı norm olarak kabul etmeyi savunmaktadır".

Dünyayı akan bir nehre benzeten Herakleia "Aynı suda iki defa yıkanılmaz" derken, aynı zaman da hiçbir şeyin sabit olmadığını, her şeyin değiştiğini yalnız değişmenin değişmediğini ifade ediyordu. Hâlbuki değişimin olabilmesi için değişmeyen bir şeyin bulunması gerekir. Değişme ancak değişmeyen bir dayanakla kaimdir. Her şey değiştiği takdirde hiçbir şey yok demektir: O zaman değişme de tespit

edilemez. Hâlbuki var olan şey bir halden başka bir hale geçebilir. Demek ki, değişme bir mukayese sonucu belirlenebildiği gibi, aynı zamanda izafidir (Yeniçeri, 2002;18).

Örgütlerde değişimin uygulanması kapsamına giren konular şu şekilde biçimlenmektedir (Çalışkan, 2007;13).

- a. Örgütün kendisi,
- b. Örgütün gayeleri,
- c. Örgütteki yöneticiler/ liderler,
- d. Örgütteki çalışanlar,
- e. İnsani hususlar,
- f. Çalışma yöntemleri.

1.1.3. Değişimin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Değişime tanımı ya da uygulanması, sebepleri, sonuçları itibariyle benzeyen ve değişim kavramıyla karıştırılabilmesi muhtemel kavramlar vardır. Değişimin sınırlarını çizmek için değişimin ne olduğunu belirtmekle birlikte değişimin ne olmadığını belirtmekte de yarar vardır.

İlerleme; İlerleme kavramı doğrusal bir yönde değişmeyi anlatmaktadır. İlerleme teorilerine göre insanlık organik bir bütün halinde ilerler. Buna göre; din, ahlak, güzel sanatlar, bilgi ve siyasi kavramların hepsi aynı anda değişir. İlerleme kavramının içinde olumlu bir gelişme ya da artma esprisi yer almaktadır. Oysa değişimde gelişme olumlu gerçekleşebileceği gibi, olumsuz da gerçekleşebilir. Yani ileriye doğru bir gelişme olabileceği gibi, geriye doğru bir gelişme de söz konusu olabilir (Çağlar,2005;5).

Gelişme; Gelişme (development), küçüklükten büyüklüğe, yalınlıktan karmaşıklığa doğru nicelik ve nitelik değişiminin sağlanmasıdır. Ya da gelişme; beğenilen, kabul edilen, istenen yönde gerçekleştirilmiş bilinçli bir harekettir. Gelişme olgusunda mevcudun düzeltilerek daha olumlu bir noktaya taşınması vardır. Değişimde ise, mevcut büyük oranda veya tamamıyla farklı hale getirilir. Aksi takdirde zaten değişimden bahsedilemez (Çağlar,2005;6).

Yenilik; Yenilik, bir doğuş, kabul ve yeni fikir, süreç, ürün ve hizmetlerin yürütülmesidir. Yine yenilik işletmelere, mevcut zamanın ötesini görebilme ve bir gelecek vizyonu oluşturma olanağı veren yaygın bir tutumdur. Yenilik sayesinde işletmeler, çevreye daha kolay uyum sağlayabilirler ve yeni fikir, süreç ve yöntemleri kullanarak çıktılarının kalitesini artırabilirler. Yenilikle ilgili eylemlerin sonucu bireysel ya da örgütsel anlamda yenileşmedir. Yenilenme, bir tesadüften çok arzu edilmiş ve kurgulanmış bir eylemdir. Değişmenin ayırt edici özelliği ise yeni olmasından çok, farklı olmasıdır (Çağlar, 2005;6).

Yenilik çoğu zaman büyük ürün veya süreç gelişimleriyle ilişkilendirilse de, başarılı yeniliklerin çoğu, azar azar artan değişimlerin toplam etkisine veya mevcut teknik, fikir ve yöntemlerin yaratıcı bileşimine bağlıdır (Durna,2002;7).

Yeniden Yapılanma; Yeniden yapılanma, sistemin değişen gereksinim ve beklentilerinde örgütsel değişimler yapmak suretiyle işlevselliği devam ettirme ve hayatta kalma gayretidir. İfadeden de anlaşılacağı üzere yeniden yapılanmada örgütsel yapının değişim ihtiyacına uygun olarak düzenlenmesi söz konusudur. Değişim daha geniş boyutlu bir başkalaşım sürecidir (Çağlar,2005;7).

Devrim; Devrim, bir sistemin ya da sistemin öğelerinin hızlı, kapsamlı olarak değiştirilmesi, mevcut öğelerin ortadan kaldırılarak yerine yenilerinin kurulmasıdır. Devrim radikal, planlı ve hızlı bir değişim sürecidir. Bu süreçte mevcudun tümüyle reddedilmesi ve yerine tamamıyla yeni ve farklı bir şeyin ikamesi çabası vardır. Değişimde ise, mevcudun sorun kaynağı olan kısımları elemine edilerek değiştirilir. İyi işleyen ve sorunsuz olan hususların yeni duruma uydurularak korunmasında hassasiyet gösterilir (Çağlar,2005;7).

Büyüme; Büyüme, örgütün çeşitli unsurlarındaki (yapı, mamul, teknoloji, insan, vb.) hacim yönünden bir artışı ifade eder. Büyüme, amaçların daha etkili bir biçimde elde edilmesini sağlayacak örgüt içinden ve dışından teknik ve yönetimle ilgili gelişmeleri içerir (Tokat,2012;29).

1.2. Değişimin Nedenleri, Çeşitleri ve İşlevleri

Değişim karmaşık yapısı ve etkileri itibariyle farklılaşmıştır. Bu farklılıkları daha iyi kavramak için değişimi aşağıdaki şekilde irdeleneceğiz.

1.2.1. Değişimin Nedenleri

Değişme, bilim ve teknikteki gelişmelerin işleme sokulması sonucu meydana gelen bir süreçtir. Bunun yanında organizasyonel değişme, ilkin örgüt yöneticilerinin birey olarak değişimleriyle yakından ilgilidir. Aynı zamanda, organizasyonel değişimin oluşabilmesi için, organizasyon ortamının da değişmesi ya da bu değişimi onaylaması ve destek vermesi koşuldur. Dolayısıyla işletmeler gerek işletme içi koşullar ve gerekse işletme dışı koşullardaki değişimler nedeniyle de örgütsel değişime gitmektedirler (Çağlar,2005,8).

1.2.1.1. Dışsal Nedenler

Koçel'e (2012,675) göre "işletme sistemini etkileyen çeşitli dış çevre unsurları "in put- süreç – out put " akışı üzerinde etkili olacaktır. İşletmenin kontrolü dışındaki bu dış çevre unsurlarının bazıları kendi dinamikleri içinde, işletme için yeni fırsatlar oluşturacak yönde değişirken bazıları da tehlike oluşturacak yönde değişecektir. Dolayısıyla işletmelerin bu fırsat ve tehlikeleri tahmin ederek, fırsatlardan yararlanacak, tehlikelerden korunacak tarzda organizasyonlarını değiştirmeleri gerekecektir. Günümüzde bu dışsal nedenlerin en önemlileri olarak şunlar belirtilebilir" :

- Teknik nedenler (üretim, iletişim, veri işleme, genetik, vs.)
- Örgütler arası rekabet ortamı (globalleşme, ekonomi çevrelerinin sınırlarının önemsiz hale gelmesi)
- Ekonomik şartlar (finansal koşullar, maliyetler, talep değişimleri vs.)
- Sosyal, kültürel ve demografik koşullar

1.2.1.2. İç Sebepler

Koçel'e (2011:675) göre ; "Bunlar işletmelerin iç bünyelerindeki bazı gelişme, durum ve olaylarla ilgilidir. Örneğin düşük verimlilik, satışların düşmesi, düşük moral ve motivasyon düzeyi, kişiler ve gruplar arası yoğun çatışmalar, personelin yükselen

eğitim d¼zeyi ve bekleyişleri gibi unsurlar, organizasyon içinde çeşitli konularda değişiklikler yapılması ile sonuçlanır”.

Bunların yanı sıra organizasyondaki yaratıcılığın bir sonucu olarak ortaya atılan yeni d¼ř¼nceler, çıktı, teknolojiler ve hizmet eşitleri yani “inovasyon” da çok ¼nemli bir i değişme sebebidir (Koçel, 2011:675).

1.2.2. Değişim eşitleri

Değişimin sebeplerine bağlı olarak ortaya çıkan eşitleri mevcuttur. Değişimi farklı kıstaslara g¼re inceleyerek belli başlı çeşitlerini aşağıda sayacağız.

1.2.2.1. Planlı Değişim – Plansız Değişim

Çalışkan’a (2007;18) g¼re ; “İşletmelerin değişime y¼nelik çabaları planlı ve plansız olarak ele alınabilir. Planlanmış değişim, performansta organizasyon ierisindekilerin d¼ř¼nerek yarattıkları bir tepkidir. Değişim liderleri tarafından başlatılan, ¼nceden kararlaştırılıp uygulanan değişim çabalarıdır. Değişim çalışmalarının çoğu planlı değişim kapsamındadır. Plansız değişim ise; değişimin amacının, y¼n¼n¼n ve s¼reteki aşamalarının ¼nceden d¼ř¼n¼lmediđi; organizasyonun ¼zerine gelen, dolayısıyla uymaktan başka çaresinin olmadığı değişimi ifade etmektedir. Bu tip değişimler, y¼netilmez, kendiliğinden gerçekleşir.”.

1.2.2.2. Makro Değişim – Mikro Değişim

ağlar’a (2005,16) g¼re ; “Makro ve mikro değişim faaliyetleri ise, organizasyonda değişime konu olan hususların sayısıyla ilgilidir. Makro değişim, organizasyonun bir b¼t¼n olarak tamamının değişime konu olmasını ifade etmektedir. Organizasyon geliştirme olarak bilinen bu değişim birçok strateji ve tekniğin; organizasyonun bir b¼t¼n olarak performansının y¼kseltilmesi için kullanılmasını ifade etmektedir.”

Mikro değişme, ¼rg¼tte, herhangi bir seviyedeki bir konu ile alakalı değişim yapmayı tanımlamaktadır (alışkan,2007;18).

1.2.2.3. Zamana Yayılımış Değişim - Ani Değişim

Kimi ¼rg¼tlerde değişimin meydana gelebilmesi zamana yayılmakta ve aşamalar halinde hedefe gidilmektedir. Buna rağmen bazen de, ani değişmenin yarattığı sonuçlar

çok kısa bir zamanda tamamlanarak değişim faaliyeti oluşturulmaya çalışılmaktadır (Çalışkan,2007;18).

1.2.2.4. Proaktif (Öngörücü) Değişim – Reaktif Değişim

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

1.2.2.5. Geniş Kapsamlı Değişim – Dar Kapsamlı Değişim

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

1.2.2.6. Aktif Değişim – Pasif Değişim

Çalışkan'a (2007;19) göre ; ”Pasif değişim, organizasyonun, dış çevresinde gelişen koşullara uyum sağlayabilmek için kendi bünyesinde değişim yapmasıdır. Buna karşılık aktif değişim, organizasyonun yenilik yaparak dış çevresini etkilemesi ve değiştirmesidir.”.

Örneğin yeni teknolojiler geliştirerek kullanmaya başlayan bir örgütsel yapı hem kendisinde hem de endüstri dalında bazı değişiklikler yapar ki, bu bir aktif değişimdir (Çağlar,2005;17).

1.2.2.7. İyileştirme Seklinde Aşamalı Değişim – Köklü Değişim

Aşama aşama ve köklü (radikal) değişmeye gelince; birinci yaklaşımda değişim yavaş yavaş ve zaman içinde gerçekleştirilen küçük gelişmelerle sağlanır. Bu değişim sürecinin örneği “Kaizen” dir. İkinci yaklaşımda ise değişim, birden her şey tümüyle yeni baştan düzenlenerek sağlanır. Bu tür değişim sürecinin ise “ Reengineering” olarak bilinen değişim mühendisliğidir (Çağlar,2005;17).

1.3. Değişimin İşlevleri

Günümüzde değişim önlenemez bir vakadır. Bunu hiç kimsenin (kişi, grup ve örgütsel yapı) görmezden gelmesi mümkün değildir. Böyle olunca herkesin değişimi iyi anlaması, yorumlaması ve ona uyum sağlaması gerekir. Değişime uyum sağlamak etkin bir değişim yönetimi ile mümkündür. Örgütler değişimi yöneterek, kendi gelişimleri ve etkinlikleri açısından bazı fırsatları yakalayabilirler. Değişimin fırsatlarını değerlendirebilmek ve tehditlerinin olumsuz etkilerinden kaçınabilmek, onun iyi bilinmesi ve anlaşılmasıyla doğrudan ilgilidir. Değişimin toplumsal ve örgütsel hayata katkılarını ortaya koymak ve fonksiyonlarını belirlemek yöneticilere değişimi yönetme konusunda yeni açılımlar kazandırabilir. Bu bağlamda değişimin örgütsel hayat açısından işlevlerini aşağıdaki şekilde incelemek mümkündür (Çağlar,2005;17):

Etkinlik Seviyesini Yükseltmek; Değişmenin en hayati hedefi etkinlik seviyesini yükseltmektir. Başka bir tabirle faaliyetleri daha etkin icra etmek, faaliyetin gereksinimleri ile faaliyeti icra etmenin özelliklerini bir araya getirmektir.

Verimliliği Artırmak; Verimlilik artışı örgütün içsel dinamikleri ve örgütsel işleriyle alakalıdır. İcra edilen faaliyetler, çalışma metotları, bulundurulmuş malzeme, organizasyonel bağlantılar (dialoglar) ve şahıslar seviyesindeki değişimler verimliliğin artmasına sebep olabilir.

Güdülenme ve Tatmin Seviyesini Artırmak; İnsanlar monoton bir şekilde çalışmaktan gün geçtikçe sıkılırlar. Bu da monotonluğun artmasına ve moral tatmin düzeyinin azalmasına sebep olabilir ve değişiklik ihtiyacı duyulmaya başlanır. İşte değişmenin gayelerinden biri güdülenme ve tatmin seviyesini artırmaktır.

Diğer Amaçlar; Değişmenin organizasyonu gelecek zamanlara hazırlama, örgüt personelinin birbirine itimat ve birbirine bağlı destekleri artırma, problemlere tartışarak çözüm bulma, karşılıklı iletişim seviyesini artırma, konuma bağlı otoriter gücün yerine beceriye dayanan otoriter güç yaratma ve sinerji oluşturmak gibi gayeleri vardır.

1.4. Değişim Yönetimi

İnsanlık tarihi boyunca meydana gelen bilimsel ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle toplumsal gelişmeler yaşanmış ve onun paralelinde yönetim anlayışı ve felsefesi değişmiştir. Özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra yaşanan gelişmeler ışığında

değişim ivme kazanmıştır. İletişim ve ulaşım alanındaki gelişmeler dünyayı küresel bir köy haline getirerek örgütlerdeki yönetim anlayışını değiştirmiştir. Günümüzde bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler neticesinde bilgi hem yaygınlaşmış hem de önemini artırmıştır. Hatta bir üretim aracı olarak sermayeden daha önemli hale gelmiştir. Her örgüt gelişmek, büyümek ya da ayakta kalmak için rakiplerini alt etmede en önemli güç haline gelmiştir. Bu durum tüm yönetim paradigmalarını değiştirmiştir. Toplu halde yaşamak zorunda olan insanlar, tarih boyunca çeşitli toplumsal gelişme aşamaları göstermiştir: Bunlar “İlkel toplum, tarım toplumu, sanayi toplumu ve bilgi toplumdur.”. Tüm bu aşamalar pek çok alanda olduğu gibi yönetim anlayışında da değişim meydana getirmiştir. Şimdiye kadar insanlık iki büyük değişim dalgası geçirmiştir. Bu dalgaların her ikisi de kendisinden önceki kültür ve uygarlıkları yok edip, yerine daha önceki kuşakların hayal bile edemeyecekleri yeni hayat tarzları yaratmıştır. Birinci değişim dalgası tarımsal devrim, yaklaşık on bin yıl, ikinci dalga olan sanayi devriminin gerçekleşmesi ise, üç yüzyıl sürmüştür. Bugün değişim daha hızlı bir biçimde gerçekleşmekte ve birkaç on yıl içerisinde tüm dünyayı sarmaktadır. Bu bağlamda yönetim düşünce sisteminin tarihsel gelişimi şöyle sıralanabilir (Tunçer,2011;3):

1- Geleneksel Yönetim Dönemi :-1880

2- Bilimsel Yönetim Dönemi :

- Klasik Yönetim Teorisi, 1880-1940
- Neo-Klasik Yönetim Teorisi, 1940-1960
- Modern Yönetim Teorisi, 1960-1970
- Post- Modern Yönetim Teorisi, 1970-

Bütün bu devrimler yönetim anlayışının değişmesine yol açmıştır. Bu değişimlere ayak uydurmaya çalışmak zorunda olan örgütler ise değişim yönetimini anlamak ve uygulamak konusunda kendilerini geliştirmeye çalışmışlardır. Şimdi değişim yönetimini inceleyeceğiz.

1.4.1. Değişim Yönetiminin Tanımı Ve Önemi

Değişim yönetiminin tanımı, konunun sınırlarının çizilmesi bakımından önemlidir. Değişimin hayati bir öneme sahip olduğunu daha önce belirtmiştik. Bu kısımda ayrıca değişimin yönetilmesi konusunda detaylı bilgiler vereceğiz.

1.4.1.1. Değişim Yönetiminin Tanımı

Değişim yönetiminden anlaşılması gereken örgütsel yapıya müdahalelerdir. Değişimin yönetimi; sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik anlamda alt yapının oluşturulmasıyla yakından ilgilidir. Çünkü toplumsal ve örgütsel gelişmenin yolu ekonomik kalkınmadan geçer. Ekonomik gelişme de, gerekli entelektüel alt yapının hazırlanması, eğitilmiş ve becerikli iş gücünün yetiştirilmesi ve girişim ortamı oluşturulmasının doğal fonksiyonudur (Çağlar, 2005: 63).

Tokat'a (2012;30) göre ; "Örgütsel değişim; örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarında veya bunlar arasındaki ilişkiler sisteminde meydana gelebilecek olumlu veya olumsuz, niteliksel veya niceliksel, planlanan veya planlanmayan bütün değişiklikleri ifade eder."

Yönetim ile ilgili bilimsel çalışmalarda organizasyonel değişim, iyi veya kötü, faydalı veya faydasız, yakın dönemli veya uzun dönemli, hesaplı veya hesapsız işleyişin veya dönemin, eski özelliklerini terk edip yeni özelliklere sahip olmasını kapsayan oluşması engellenemeyen bir durumdur (Gizir,2008;192).

Kapsamı ortaya konulmaya çalışılan değişim yönetimi; örgütsel sorunları çözmek ve değişim sürecinden örgütsel amaçlara ve hedeflere uygun olarak yararlanabilmek için yapılan planlama, örgütlenme, motivasyon ve denetleme çalışmaları şeklinde tanımlanabilir (Çağlar,2005:63).

Tunçer'e göre; " Değişim yönetimi, hızla değişen bir ortamda ayakta kalabilmek ve rakiplerinin önüne geçebilmek için örgütün kendisini yenilemesi, değişim fırsatlarını çözümleyip, ortaya çıkan potansiyeli değerlendirmesi ve en uygun stratejinin belirlenip uygulanması için yeniden örgütlenme ve yapılanma işidir." Bir başka deyişle değişim yönetimi, kurum kültürünün ve davranışların değişen dünya ile uyumlu hale gelmesini sağlama sanatıdır. Değişim yönetimi; örgütsel sorunları çözmek ve değişim sürecinden örgütsel amaçlar ve hedefler doğrultusunda yararlanabilmek için yapılan planlama,

örgütlenme, motivasyon ve denetleme çalışmalarıdır. Diğer bir deyişle, örgütü değişen çevre koşullarına uyumlaştırma ve dengeleme sürecidir (Tunçer,2013;373-406).

Yıldız ise değişim yönetimi tanımını yaparken “ Değişim yönetimi genel olarak; örgütlerin kültürü, politikaları, yapı ve sistemlerinde önemli değişiklikleri sağlayan ve bunu gerçekleştirirken stratejileri ve süreçleri değişime cevap verici nitelikte oluşturma sistemi olarak” tanımlamaktadır. Başka bir ifade ile “değişim yönetimi”, örgütün daha uzun süre yaşayabilmesi ve amaçlara ulaşabilmesi için pazar ortamına rakiplerinden daha etkin bir şekilde uyum sağlaması sürecidir (Yıldız,2012;180).

Değişimin iyi bir şekilde idare edilmesinden ne algılanacağı, değişim çeşidine, değişme gerekliliğinin fark edilme şekline, değişme gayretlerinin idaresi ile içeriğine bağlı olarak değişir. Fakat farklı hallerde değişimin başarılmasından kimlerin mesul olacağı sorusunun cevabı gayet açıktır: tepedeki yönetim veya yönetenler (Dolaşır,2005;12).

Bozkurt ‘a göre; “Değişim yönetimi, değişen iç ve dış çevre koşulları nedeniyle, örgütün etkililik ve verimliliğini artırmak, günün iş gereklerini yerine getirmek, çalışanların ve müşterilerin beklentilerine cevap vermek amacıyla bütünleşik bir sistem olan örgütün tümünde ya da alt sistemleri üzerinde sistemin tüm dinamikleri ve etkileşimi göz önüne alınarak değişiklikler yapılması şeklinde açıklanabilir.”

Değişim yönetimini ileriye dönük bir süreç olarak belirten Kutlutürk aynı çalışmasında “ Organizasyonun gelecekte olması planlanan durumun ve belirlenen vizyonun gerçekleşebilmesi için gereken adımların atıldığı bir süreçtir. Organizasyonların organik bir yapıya sahip olmasından dolayı her birinin bu süreci yaşama hızı ve tepkileri farklı olmaktadır. Bu yüzden uygulanabilir her çözüm, kendi organizasyon yapısı içinde değerlendirilmelidir.” diye belirterek örgütlerin sahip oldukları özelliklerine göre değişimi farklı şekillerde yaşayabileceklerini vurgulamıştır (Kutlutürk,2011;32).

1.4.1.2. Değişim Yönetiminin Önemi

Çağlar (2005) ilgili çalışmasında değişim yönetimini “ Dış dünyadaki hızlı değişime ayak uydurmak için örgütsel yapının ve kurumsal kültürün değişiminin sağlanması amacıyla yönetimin, mevcut sistemi geliştirmeye yönelik müdahalesi değişim yönetimi olarak ifade edilebilir.” şeklinde tanımlarken değişim yönetimini

yöneticilerin bir iradesi olarak belirtmiştir. Bu irade tepe yöneticilerinden en alt seviyedeki çalışanlara değin bütün örgütün geliştirilmesi gayretlerini kapsar. Örgütsel değişim yönetiminin etkinliği öncelikle tepe yöneticilerinin değişime olan inançlarına bağlıdır (Çağlar,2005;64).

Tokat (2012) ise ; “ Sınırların ortadan kalkması, duvarların yıkılması, eski sistemlerin çöküşü, haberleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmeler, teknolojik yenilenme ve teknolojideki korkunç ilerlemeler, küreselleşme, uluslararası rekabet, doymuş pazarlardan kaçış, gelişen çevre bilinci ve insan hakları, insani değerler, insanların yaşam şekilleri ile insanların yaratıcılığında yararlanmanın artık tamamen gündemimize yerleşmesi ile işletmelerin bu değişim ortamında yaşamlarını sürdürebilmeleri ancak bu değişimlere ayak uydurabilmelerine bağlıdır.” değişim yönetiminin boyutlarının günümüzde çok daha genişlediğini belirtmek istemiştir.

Çalışmasında “Bugünkü güçlü değişim ortamında hâlâ dünkü inançlara göre çalışmaya devam eden herhangi bir örgütün, değişen çevresiyle gerçek anlamda uyum içinde bulunabilmesi mümkün değildir.” diyen Tunçer’de (2013) değişimin gerçekleşmesinde güncel ve modern yaklaşımların önemi vurgulanmıştır. Örgütlerin değişim için sahip olması gereken nitelikleri ise Tunçer’e (2013) göre şöyledir; “Çevresindeki değişimlere karşı açık olan ve öğrenerek uyum sağlama yeteneği gösteren; belirli bir kimliğe, kurum kültürüne, yaratıcılığa, fırsatları değerlendirme gücüne, finansal kaynaklarını etkin bir biçimde kullanma becerisine sahip olan örgütler yaşama şansına sahiptir.” .

Toker’de (2007) konu ile ilgili olarak, “Değişimi sınırlamaya çalışan, önüne set çekmeye çalışan örgütler önemli kaynaklarını kaybetmektedirler. İçsel ve dışsal sınırlamalar kaybolduğunda örgüt bir seçimle yüzleşir; ya koşullara uyacak ya da yavaş yavaş ölüm yoluna girecektir. Örgütlerde bazı liderler daha önce tanımlanmış sınırlar dışına çıkma ve ilerleme konusunda daha büyük riskler üstlenmeye gönüllü olurlarsa örgüt yenilenir, enerji ve etkinlik kazanır. Çevresel zorlamalara ve dayatmalara karşılık vermek, işletmelerin yaşamlarını sürdürmelerine olanak sağlarken, çevrelerini bilinçli ve amaçlı olarak (yaratıcı ürünler, yöntemler, yapılar ve ilişki ağları kurarak, alanında yenilik yaparak) değişime yönelten işletmeler, kendilerine rekabet avantajı sağlayacaklardır.” Lider kadroların vizyon sahibi olmalarına, yaratıcı ve inisiyatif sahibi

olmalarına değinmiş ve değışimi hızlı gerçekleştirmek suretiyle başaran organizasyonların ciddi avantajlar sağlayacaklarını belirtmiştir.

Yöneticilerin örgütü değışime uydurma ve gerçekçi bir süreç içerisinde değışimi yönetmeleri için işbirliği ve aktif çaba ile mutlak bir örgütsel katılım gereklidir. Ya da değışime etkide bulunabilecek kişileri ve etkilerini baştan belirleyerek, gerekli önlemleri almalıdırlar (Argon ve Özçelik,2007;79).

Saylı ve Tüfekçi (2008) , konu ile ilgili çalışmalarında “Örgütsel değışim sürecinde, önceden tahmin edilmesi zor olan bir takım sonuçların ortaya çıkması her zaman beklenir bir durumdur. Bu belirsizliği ortadan kaldırmak örgütün iyi analiz edilmesine ve ön çalışmanın iyi yapılmasına bağlıdır. Bu nedenle örgütü dönüştüreceğ olan liderin, strateji, politika ve uygulamaları açıkça ortaya koyan bir yol haritası oluşturmaları önemlidir.” diye belirterek yöneticilerin değışim sürecinde ortaya çıkabilecek belirsizlik durumlarını öngören politikalar yapmalarının önemini vurgulamıştır.

Bozkurt’a (2014) göre “Örgütler içinde buldukları çevrenin ürünleridir. Onların doğma, yaşama ve gelişme olanakları, girdileri, çıktıları ve sorunları çevreleri tarafından üretilmekte ve kullanılmaktadır. Bu çevre içinde bilimsel ve teknolojik öğeler sürekli olarak faaliyettedirler.” demiştir. Yani örgütsel değışim her çevreye her örgüt yapısına ve çevrenin sahip olduğı bilimsel ve teknolojik yapıya göre farklılık gösterir.

Çınar (2005) için “ Örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için kurulur. Bunun için iç ve dış çevrenin hızlı değışim istemlerine karşı gerekli yanıtı vermesi ve kendini çevreye (ya da gücü yeterliyse çevreyi kendine) uyarlaması gerekir. Çevreyle örgüt arasındaki uyumsuzluk doku uyuşmazlığına benzer. Çevre kendisiyle bütünleşemeyen örgütü yok eder. Çevreye uyarlanmak ya da bütünleşmek, örgütün en önemli kaynağı olan insan kaynağını geliştirmekle olanaklıdır.” sözleriyle çevreyle uyum sağlamanın şart olduğunu ve insan kaynaklarını geliştirmenin, güçlendirmenin örgütsel değışim yönetiminin en önemli unsuru olduğunu ifade etmek istemiştir.

1.4.2. Yönetimde Değışime Neden Olan Faktörler

Örgütsel yapıda yöneticiler durup dururken değışime gitmek istemezler. Zira değışim belirli oranda bir risk (dengelerin bozulması, değışime direnç vb.) içerir. Bu riski göze alamayan yöneticiler, mevcut statükonun devamından yana taraf olurlar.

Çünkü örgütsel değişimde kurumsal denge önemlidir. Kurumsal denge, oyuncuların pazarlık güçleri ve ekonomik değişme toplamını belirleyen sözleşmeler üzerinde oluşur. Oyuncular bu dengeden memnun oldukları için değil, oyunu değiştirmenin kendilerine yönelik maliyetini düşündükleri için değişikliğe fazla niyet göstermezler. Ancak bazı dinamikler vardır ki, bunlar değişimi bir zorunluluk olarak yönetsel yapıya dayatırlar. Yöneticiler de istemeseler bile bu zorunluluktan dolayı değişime gitmek durumunda kalırlar (Çağlar,2005:64).

Bozkurt (2014) “ Örgütsel değişimleri gerçekleştirirken varılmak istenen amacın veya amaçların önceden saptanması gerekmektedir. Çünkü örgütün her hangi bir unsurunda yapılması planlanan veya olması muhtemel bir değişim, sadece o unsurla sınırlı kalmayıp, domino etkisi göstererek diğer unsurları da etkilemektedir. Bu nedenle örgütlerde yapılacak değişimler her yönüyle düşünülmelidir.” diye açıklar. Organizasyonel değişimin üç temel amacı vardır. Bunlar; etkililiği ve etkinliği arttırmak, verimliliği arttırmak ve monotonluğu gidermektedir.

Değişim kaçınılmaz bir olaydır ve hedefli bir girişimdir. Hedef genelde; organizasyonun tesir gücünü artırmak ve örgüt elemanlarının tatminini artırmak ile açıklanabilir. Bu hedefler çoğunlukla insani ve demokratik değerlerle ilgilidir. Bundan dolayı güncel ve herkesin kabul ettiği paradigmayla da uyumludur (Çınar,2005;85).

Değişimi gerekli kılan faktörler iç ve dış faktörler olmak üzere ikiye ayrılır.

1.4.2.1. Yönetimde Değişime Neden Olan Dış Çevre Faktörleri

Tüm organizasyonlar belli bir ortamda faaliyetlerini icra etmektedirler. Toker’e (2007) göre; “Sistemin (örgütün) sınırları dışında kalan her şey dış çevreyi oluşturur. Dış çevre etkenlerinde meydana gelen bir değişim, örgütü etkileyip, örgüt üzerinde değişim baskısı yaratmaktadır. Bu baskı ve kaçınılmazlık, çevrenin sürekli ve dikkatli bir şekilde incelenmesini gerektirir. Buna yönelik ise ;

- 1- Dış çevre bütünleşmiş bir yapı (sistem) olarak ele alınmalıdır. Bu bütünü oluşturan bileşenlerin ve bunlar arasındaki ilişkilerin, karşılıklı etkileşim yönlerinin, güçlerinin ve şiddetinin bilinmesini;

2- Çevrenin karmaşıklık düzeyinin, devingenlik düzeyinin, çevrenin sunabileceği fırsatlar ve olanaklar ile oluşturabileceği kısıtlar ve tehlikelerin çevresel belirsizlik düzeyinin incelenmesini;

3- İşletme ve çevresi arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerdeki değişimin işletme üzerindeki olası etkilerinin öngörülmesini gerekli kılmaktadır.

Örgütsel değişime neden olan temel dış çevre faktörleri, ekonomik, sosyokültürel, hukuki ve politik, teknolojik ve çevrebilimle ilgili faktörlerdir. “ şeklinde açıklanmaktadır. Dış çevrenin ayrıntılı incelenmesi ve gözlemlenmesi örgütlerin ayakta kalabilmeleri için kaçınılmazdır.

1.4.2.1.1. Çevresel Faktörler

Çalışkan’a (2007) göre; “ Çevresel faktörler olarak da adlandırabileceğimiz ekolojik faktörler sisteminin ana unsurları, hava, su ve topraktır. Bunlardan herhangi birinde meydana gelen olumsuzluk diğerini ve de sistemin dengesini doğrudan etkilemektedir. Örneğin denizler, insan çevresi (yaşam alanı) ve biyosfer ile bağlantılıdır. Bu temel unsurlara yapılan ihanetlerin kaynağı olarak, yoksulluk, nüfus artışı, sanayinin gelişmesi ve aşırı tüketim birlikte gösterilmekle birlikte bunlar içinde en büyük rolü, sanayileşmiş ülkelerin insafsızca kaynakları tahrip etmesi yani, bugün gelişmiş dediğimiz ülkeler oynamıştır. İşletme dışındaki çevre kapsamına, tabiatın sunduğu ortamın dışında da birçok olgu, kavram ve varlık vardır. İnsan topluluklarının yaşadığı yerleşim yerleri, köyler, kentler, nüfus yoğunlukları ve özellikleri gibi unsurları da katmak mümkündür. Nüfusun değişen bileşenleri, işletmeleri bu değişikliklere uymaya zorlayacaktır. Örneğin nüfusun yaşlanmaya başladığı pazarlarda, orta ve üzeri yaş gruplarına hitap eden ürün ve hizmetlerde ve miktarında artış olacaktır. İş ortamında da yükselen yaş ortalaması dikkate alınarak düzenlemeler yapılması doğaldır. Yine nüfusla ilgili olarak gözlenen kentlerdeki yoğunlaşmalar, başlangıçta endüstri kuruluşlarının çekiminden kaynaklanıyor görünmesine rağmen, sonraları yoğunlaşan nüfus yeni endüstri kurumlarını kent yakınlarına çekmekte etkili olmuştur. Kolay ve ucuz işgücü, tüketici pazarının oluşmuş olması gibi unsurlar bunda etkili olmuştur. Her hangi bir bölgede faaliyet gösteren işletme için, o bölgede ki ve faaliyette bulunduğu pazarlardaki, dönemsel ve uzun dönemli nüfus hareketleri, işletmelerin iş yapma şekillerinden ürün yelpazelerine kadar, iş yeri düzenlemeleri ile organizasyon yapılarını

da etkileyebilmektedir” şeklinde özetlenebilir. Fiziksel koşulların değişimi sonucu insanların farklı davranışlar sergilemeleri, işletmelerin de insan kaynakları başta olmak üzere tüm girdilerinde farklılaşan davranışlara uygun hareket etmeleri bir zorunluluktur.

Doğal çevre koşullarındaki değişim öncelikle direkt olarak doğal ve tarımsal girdi kullanan işletmelerde ön plana çıkmaktayken, iklim koşullarındaki değişimin de örgütsel değişim üzerindeki etkileri göz ardı edilmemelidir; zira bu tür olgular neticesinde örgütler farklı yapılanma biçimleri geliştirmeye mecbur kalabilirler. Bununla birlikte, örgütler doğrudan çevresel koşullardan etkilenmiyor olsalar bile günümüz koşulları doğrultusunda çevre konusunda hassas ve dengeli bir anlayışın bütün örgüt düzeyinde benimsetilmesi ve çevreye duyarlı yönetim anlayışının oluşturulması örgütlerin sorumluluğu altındadır (Bozkurt,2014;11).

1.4.2.1.2. Ekonomik Faktörler

Ekonomik Değişim; ekonomik koşullarda yaşanan değişimlerde, değişimi açığa çıkaran önemli bir faktördür. Bir yandan üretilen mal veya hizmetin pazardaki arz veya talep durumu ve pazarın koşulları diğer yandan parasal yönelmeler ve ülkelere hakim olan ekonomik yöntem örgütlerdeki değişme üstünde ciddi etkiler doğurmaktadır (Karakışla,2009;33).

Ekonomik değişme konusunda ekonomistlerin farklı yaklaşımları vardır. Klasik ekonomistler, emeği değer ölçüsü olarak almakta, sermaye, emek değerine teknolojinin katılımıyla ekonomik büyümenin sağlanacağı görüşü savunulmaktadır. Ekonomik sistemin değişmesi büyük ölçüde yönetsel sistemin değişmesi ile olanaklıdır. Ekonomik yapıdaki gelişmeler, toplumdaki örgütlerin gelişmesine yol açarken, gerilemeler örgütlerin gerilemesine neden olmaktadır. Örgütün etkinlik alanındaki ekonomik olaylar, ulusal ve uluslararası ticari ilişkiler ya da borçlanmalar, arz-talep dengesi, para piyasası gibi ekonomik olaylar değişimin baskı ve zorlayıcısı olarak ortaya çıkmaktadır (Güçlü ve Şehitoğlu,2006;242).

Ekonomik yapıdaki gelişmelerin örgütleri etkilemesinin yanında, ekonomideki gerilemeler de örgütleri etkilemektedir. Ülkemizde görülen enflasyon artışıyla pek çok işletmenin iflasa sürüklenmesi ya da güç durumda kalması buna bir örnek teşkil etmektedir (Bozkurt,2014;12).

1.4.2.1.3. Sosyo-Kültürel Faktörler

Çalışkan'a (2007) göre, "Küreselleşme ile ulus devlet anlayışının giderek önemini kaybetmesi ve vatandaşlık kavramının önem kazanması, kentlerde yaşayan insan sayısının giderek artması, bireyselleşmenin artması, dinselleşme ve laikleşme eğilimlerinin artması dünyada yaşanan sosyo-kültürel değişimlerdenidir. İşletmeler, iç ve dış çevreleri itibariyle, sadece ekonomik ve teknolojik bir olay olmayıp, aynı zamanda sosyo-kültürel bir olaydır. Sosyo- kültürel yapıda yaşanan değişimler, işletmeleri de yakından etkilemektedir. Dünyada yaşanan sosyo-kültürel değişimler arasında; kadınların işgücüne katılması, gelişmiş ülkelerde nüfus artışının yavaşlaması, yaşlı insan sayısının artması sayılabilir. Tüm bu değişiklikler, işletmelerin yönetimlerinde de değişime yönlendiren konular olmuştur. "

Zamanımız sosyo-kültürel değişimler bakımından bir geçiş dönemi gibi ele alınabilir. Toker'in (2007) belirttiği gibi "Dinsel, ahlaksal ve güzellik anlayışı yönünden dünyamızın geleneksel değer sistemleri hızla değişmekte ve hatta ortadan kalkmaktadır. Karşılıklı derin sosyo-kültürel ilişkilerin etkisi ile 20. yüzyılın insanı, gerek sosyal ve gerekse kişisel değerler ve davranış özellikleri yönünden tamamen farklı bir hale gelecektir."

Sosyo- kültürel faktörleri " Kültürler ve kurumlar bir değişimin sonucuyla ilgili kültürel örüntüleri düzenlemeye ve yerleştirmeye çalışırken, onun da değiştiği, yerini "yeni"nin aldığı görmektedirler. İnsanlık değişimin getirdiklerini sindirememesi gibi bir sorunla, hatta "şok"la karşı karşıya bulunmaktadır. Bu sorunu çözmek için değişime direnmek çözüm değildir. Değişime direnenler kısa zamanda kendilerini çağdışında bulur ve yok olurlar. Geçerli olan paradigma; ne olursa olsun statükoyu korumak değil, gelişmektir." şeklinde açıklayan Çınar (2005) değişime verilen sosyal tepkilerin olumsuzluğuna vurgu yapmıştır.

1.4.2.1.4. Hukuki ve Politik Faktörler

Hukuki şartlar mecburi bir etki yaratır. Toker (2007) 'de bu durum "İşletmeler toplumu düzenleyen, etkileyen gelenek, töreler gibi doğal kuralların yanı sıra, ekonomi ve toplumun düzenini sağlayan yasa, yönetmelik, tüzük ve yönergelere de uymak zorundadırlar. Ülkemizde Borçlar Kanunu, Türk Ticaret Kanunu, Vergi Usul Kanunu bu alanda akla gelen yasalardır. Ayrıca işletmeler birtakım yönetmelik ve tüzüklerle

düzenlenen iş yaşamına hem uyma yönünde değişimlere katılabilir, hem de bunları değiştirme doğrultusunda çaba harcayabilirler. Politik çevre, günümüzde dinamik bir yapıya sahip olmuştur. Hükümetin hem uluslararası hem ülke çapında, hem de mahalli seviyedeki politik eğilimleri ve hukuki düzenlemeleri sık sık değişebilmektedir.” şeklinde açıklanmıştır.

Hukuksal Değişim; dünyadaki ve dolayısıyla toplumdaki ekonomik değişimler aynı zamanda hukuksal değişimlerin bir sonucudur. Bir toplumdaki işletmeler de toplumda uygulanan kanunlarla “düzenlenen iş hayatına uymak” durumundadırlar. Çünkü “ hukuksal çevre, toplumsal ve ekonomik düzeni sağlayan kurallardan oluşan çevredir” (Karakışla,2009;34).

Her yıl dünyada birçok değişiklik meydana gelmektedir. Dünyada meydana gelen değişimlerden toplumlar etkilenmekte ve bu değişimlere kendilerini adapte etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu da toplumun düzenini etkilemekte ve toplumdaki örgütlere yansımaktadır (Bozkurt,2014;11).

1.4.2.1.5. Teknolojik Faktörler

Çağımızda teknolojik değişimi göz ardı etmek mümkün değildir. Çünkü pazar, değişimi benimsemekte ve teknolojik değişim ve gelişmeleri takip etmeyen örgütlerin pazardan soyutlanması riski ortaya çıkmaktadır. Tüm bu faktörler, örgütlerin teknolojik değişimi izlemelerini zorunlu hale getirmektedir. İletişim teknolojisindeki gelişmeler, bilgiye erişme maliyetini azaltmaktadır. Elektronik mail ile zaman etkin kullanılırken, cep telefonları ile mekan bağıllığı ortadan kalkmaktadır (Bozkurt,2014;10).

Çalışkan’a (2007) göre, “Teknoloji, bir organizasyonun girdilerini çıktılarına dönüştürmede kullandığı temel teknikler veya süreçler; ticari bir değer elde etmek için gerçekleştirilen bilimsel uygulamalar; yeni bir mal veya mevcut olanların daha ucuz ve kaliteli biçimde elde edilmesini sağlayan her türlü buluş, yenilik, yöntem ve süreçler veya teknoloji, insanın çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin tümü olarak değişik şekillerde tanımlanabilmektedir. Her ne şekilde tanımlanırsa tanımlansın teknoloji, organizasyonların her türlü faaliyetini kolaylaştıran, iş ve üretimde verimliliği arttıran sihirli bir güç olarak algılanmaktadır .”

Teknoloji Değişim; teknolojinin hızla ilerlemesi ürünlerde çeşit, miktar ve kalite yönünde gelişmeye ve dolayısıyla işletmeler arası rekabetin artmasına neden

olmaktadır. İşletmeler kendi ürünlerinin bir başka firma tarafından devre dışı bırakılmasını engellemek için devamlı olarak yeni model ve teknoloji geliştirmeye önem vermekte bu yüzden de araştırma geliştirme bölümlerine büyük bütçe ayırarak rekabet güçlerini arttırmaya çalışmaktadırlar (Karakışla,2009;34).

Toker'e (2007) göre ise "Teknoloji, genel çevrenin en hızlı değişen ögesidir. İşletmenin mevcut hammaddeleri, üretim usul ve süreçleri, kullanılan makinelerdeki değişme ve gelişmeler, aynı zamanda belirsizlik ve riski ortaya çıkarmaktadır. Teknolojik değişiklikler, işletme için büyük fırsatlar sunduğu gibi, onun mevcudiyetini tehlikeye sokabilmektedir. Yeni teknolojiler, yeni hammaddelerin kullanımı ile birlikte yeni mal ve hizmetlerin üretimini de beraberinde getirebilir. Teknik değişim insanların ve kuruluşların değişiminden daha hızlı cereyan etmektedir. Bilgisayar donanım ve yazılımının gücü, kuruluşların bu teknolojiyi uygulama ve kullanma yeteneklerinden daha hızlı gelişmiştir. Birçok organizasyon rekabetçi kalabilmek için gerçekten yeniden yapılanmak zorundadır."

Yeniçeri ve Seçkin'de (2011) konu ile ilgili makalelerinde " Bilgideki hızlı değişime paralel olarak iş görenler, sahip oldukları bilgiyi daha örgütlü bir biçimde kullanma becerisi kazanmışlardır. Bilginin yaygınlaşması, elde edilme maliyetinin düşük olması, sahip olunan bilginin değişik iş süreçlerine uygulanabilmesi, iş görenlere yönetime katılmaları konusunda örgüt içi bir üstünlük sağlamıştır. Bu gelişme bir yandan bilgi paylaşımının örgüt için değer yaratmasına sebep olmuş bir yandan da yönetimin demokratikleşmesi sürecini başlatmıştır." diye belirtmişlerdir.

"Teknolojik alanlarda kaydedilen ilerlemeler ile paralel olarak, bilgi sistemleri ve bilgisayarlı sistemler de gelişmekte ve değişmektedir. Bu değişimler günümüzde oldukça hızlı olmaktadır; öyle ki altı ay ara ile teknolojiler yenilenmekte ve bu yenilikler ve gelişmeler ile yeni olasılıklar için olanaklar doğmaktadır. Değişim sadece teknolojik ilerlemeyi sağlamakla kalmamakta, bu teknolojilere dayalı hizmetleri sağlamaya yönelik işkollarında çalışan kesimi de etkilemektedir. Özellikle teknolojiyi geliştirmek üzere, mevcut teknolojiden faydalanan kesimin bu değişimden çok etkilenmemesini bekleyebiliriz fakat çalışırken belirli alışkanlıkları geliştirmiş olan çalışan kesimin iş görme şekillerini değiştirebilecek türdeki değişimler belirli bir direnç geliştirilmesini sağlayabilir." Şeklinde açıklayan Kutlutürk (2011) teknolojik

değişimlerin yanı sıra bilgi sistemlerindeki değişimlerin de önemine dikkat çekmiş ve bu sektörlerde çalışan örgüt üyelerinin etkilenmelerini açıklamaya çalışmıştır.

1.4.2.2. Yönetimde Değişime Sebep Olan İç Çevre Faktörleri

Organizasyonu değiştirmeye iten iç etmenler, organizasyonun iç işleyişinden ve iradesinden oluşmaktadır. Bu etmenleri şöyle açıklayabiliriz (Çalışkan,2007;31).

1.4.2.2.1. Organizasyonel faktörler

Çalışkan'a (2007) göre “ Bir organizasyonda değişimi mutlak haline getiren önemli değişimlerden biri büyümedir. İşletmelerin ekonomik bir amacı olarak büyüme, hacim artışı veya nicelik olarak gelişmeyi ifade etmektedir. Şirketler arası yapılan işbirliği ve birleşmeler de organizasyonel değişimin ortaya çıkmasına neden olurlar.” ifadesinde belirtilen durum günümüzde çok sık rastlanılan bir değişim çeşididir. Birleşen örgütler başta olmak üzere birçok farklı şekillerde meydana gelebilir.

Örgütsel değişimi tetikleyen bir başka iç faktör ise çoğu yazara göre örgüt içinde meydana gelen çatışma ve yakınmalardır. “Bir örgütte oluşan çatışma ne denli yoğun, sürekli ve kapsamlı ise örgütü o denli yüksek derecede yenilemeye” ve değişime iter (Karakışla,2009;36).

1.4.2.2.2. Tepe Yönetiminin Değişime Etkisi

Örgütte meydana gelmesi istenen değişimin kaynağı üst düzey yöneticidir. Üst düzey yöneticinin değişim ihtiyacını hissetmesi, değişime açık olması ve bunu desteklemesi, değişim için gerekli olan “önderliği yapabilmesi, kendine güvenebilmesi” gerekmektedir (Karakışla,2009;36).

Örgütün en tepesindeki yöneticinin değişmesi de örgütsel değişimi zorunlu hale getiren nedenlerden biridir (Çalışkan,2007;31). Atalarımız bu durumu “her yiğidin yoğurt yiyişi farklıdır” değişimiyle ifade etmişlerdir. Yeni gelen yöneticinin/yöneticilerin farklı sebeplerle görevini devreden eski yöneticinin/yöneticilerin örgütsel kararlarına eleştirel bir önyargıyla yaklaşması bu durumun uygulamada sık görülen bir örneğidir.

1.4.2.2.3. İş Görenlerin Değişimi Algılayış Tarz Ve Arzuları

Çalışanların örgütlerindeki değişme hareketlerine karşı hali hazır bir ön yargıyla yaklaşımlarının altında çalışma ve özel hayatlarındaki kişisel kaygıları yatmaktadır.

Ancak bu çalışanlara söz konusu değişme hareketine aslında neden ihtiyaç duyulduğu, bu hareketin açıklaması tüm yönleriyle anlatılabildiğinde çalışanların değişim hareketine yönelik tavırlarının değiştiği çok net bir şekilde görülecektir (Çalışkan,2007;32).

1.4.2.2.4. İşletmenin Ekonomik Yapısı

Çalışkan'ın (2007) ifade ettiği gibi “ Eski ekonomiden yeni ekonomiye geçişte, web-tabanlı iş modelleri geliştiren, eski ekonomi alışkanlıklarına sahip iş görenlerle yeni ekonomi düşüncesini benimsemiş iş görenleri kaynaştırabilen, yalnız organizasyonlar yaratan ve tüm bu değişimleri en kısa sürede gerçekleştirebilen şirketler “Evrensel Yönetici Profili” ne sahip yöneticilerin bulunduğu şirketler olacaktır.”.

1.4.3. Değişim Yönetiminin Amaçları

Değişim yönetiminin öncelikli amacı, değişime ayak uydurarak rekabet ortamında hayatta kalabilmek ve sonrada örgütsel etkinlik ile verimliliği sağlamaktır. Müşteri nezdinde güncel olabilmek, güncelliği yakalayabilmekle ilgilidir. Güncelliği yakalamanın yolu da değişmekten geçer. Burada değişim bir zorunluluktan çok, bir ihtiyaç olarak algılanmalıdır. Değişim böyle algılanırsa gönüllülük ortaya çıkar ki, çalışanlar değişimi daha kolay içselleştirir ve değişime daha fazla katkı sağlamış olurlar. Amaç, çalışanların gönüllü katılımını sağlamak olmalıdır. Hal böyle olunca alıcı sistem (kişi, grup ve örgütsel yapı) ile değişme uzmanı ilişkisi ve işbirliği de beklendiği şekilde gerçekleşir. İşletmelerde yönetim örgütsel yapıyı bir beyin gibi harekete geçirerek, aynı anda değişik ve çok sayıda şeyler düşünüp, düşündüklerini uygulayabilecek ve uygulatabilecek noktaya taşıyabilmek için şunları yapmalıdır (Çağlar,2005;67).

- İşletmelerin hatalarından ders çıkarmasını sağlamak
- Stratejik değişiklikler için gerekli olan süreyi kısaltmak
- Bilginin örgütsel kademeler arasındaki transferini hızlandırmak
- Örgütsel yapının tüm alanlarında sürekli gelişme ve değişmeyi teşvik etmek
- Yeni ürün ve süreçleri geliştirmek

Bu sıralanan amaçlara ek olarak olumlu bir örgütsel iklim oluşturup, örgütsel bağlılığı pekiştirmek de önemli bir amaçtır. Çünkü günümüzde yetişmiş ve yaratıcılığı yüksek insan kaynağını kaçırmamanın maliyeti çok yüksektir. Aynı zamanda örgütsel bağlılık, takım çalışmasını teşvik etmekte ve yönetsel faaliyetleri de kolaylaştırmaktadır. Zaten değişim yönetiminin amacı da değişen şartlara ve ihtiyaçlara uygun yeni bir örgütsel iklim yaratmaktır (Çağlar,2005;68).

Örgütlerde yönetici ve onun geniş görüşlülük sahibi olması son derece önemlidir. İnanmayan inandıramaz yapmayan yaptırılmaz. Değişim hareketinin önemine inanmayan ve gerçek bir değişimi yaşamayan yönetici örgütünü günümüz dünyasında değiştiremez. Yıldız'ın (2012) belirttiği gibi “ Etkili yöneticiler, insanları ve kuruluşları değiştirir, kafaları ve yürekleri yeniden biçimlendirir, vizyonlarını genişletir, bilgi ve anlayış düzeylerini yükseltir, amaçları berraklaştırır, ilkeler ve değerlerle uyumlu hale getirir, kalıcı, kendi kendini sürekli kılan, gelişmeyi hızlandıran değişimler yaratırlar.”

İKİNCİ BÖLÜM

2.YÖNETİMDE DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ

Değişime direnç, değişimin ortaya çıktığı durumlarda değişimin uygulandığı örgütte yer alan unsurların mevcut konumlarını kaybedecekleri saikiyle gösterdikleri bir çeşit tepkidir. Bu tepki, Toker'e (2007) göre "değişimin uygulanmasını önleme, erteleme veya yavaşlatmak üzere tasarlanmış davranışlardan oluşmaktadır. Değişimin niteliğine bakılmaksızın, taraflar değişimin etkilerinden kendilerini korumaya çalışırlar."

Koçel'de (2007) bu durumdan şöyle bahsetmiştir; "Değişim değişimin statükoyu bozması, bilinenden uzaklaşmayı gerektirmesi, alışıldandan vazgeçmeyi öngörmesi nedeni ile rahatsız edici bir olaydır. Değişime direnç fizikteki sürtünme olayına benzetilebilir. Bir cisimi hareket ettirmek için sürtünmeden daha fazla kuvvet tatbik etmek gerektiği gibi, insanlarla ilgili değişim için de bir nevi kuvvet (zihni, maddi, manevi vs.) tatbik etmek gerekir. İnsanlar neden değişime direnç gösterir? Şüphesiz bu soru herkesin değişime direnç gösterdiği anlamına gelmez. Ancak az veya çok, açık veya kapalı, hemen veya zaman içinde insanların değişime direnç gösterdikleri bilinir. Hatta bazılarında göre değişime direnç bugünün konusu olmayıp, 20 milyon yıl önce yaşamış bir kabile liderinin de problemi olmuştur."

Değişim yazını direnç konusunda farklı bakış açılarına sahiptir. Bazıları değişime direnci, değişim faaliyetlerine yönelik enerjinin açığa çıkmasını sağlayan bir unsur olması sebebiyle değişim sürecini besleyen kan damarı olarak görmektedirler. Öte yandan diğer bir kısım araştırmacı ise direnci, değişim yolunda bir an evvel ortadan kaldırılması gereken bir unsur olarak görmektedirler (Ercan,2014;38).

"Değişme" terimi ruhu yönünden daima reaksiyon oluşturabilecek bir özelliğe sahiptir. "Bir makineye bile, eskiyen parçanın yenisi takıldığında, işleyişinde bir süre aksamalar görülmektedir. Değişme insanları ilgilendirdiğinde, kuşkusuz durum çok daha ciddi bir özellik gösterir." Çünkü nerede ve nasıl olursa olsun, insanın içine girdiği düzenler ya da modellerde, göze çarpan ilk özellik bunların çapraşıklığıdır. Böyle çapraşık bir ortamın başta değişme olmak üzere, çeşitli sorunlarını çözüme kavuşturmak, her şeyden önce ayrıntılı bir düşünce tarzını, asıl eyleme geçmeden bazı

hazırlık çalışmalarının yapılmasını ve çok evreli bir gelişme planının uygulanmasını zorunlu kılmaktadır (Tokat,2012;151).

Direnç, değişim sürecinde önemli ancak en çok göz ardı edilen faktördür. Direnç, aslında değişimin tahmin edilebilen ve olağan bir arkadaşıdır. Organizasyonlarda yapılan değişim faaliyetlerinde, direnç olgusunun dikkate alınmaması değişim sürecinin zarar görmesine sebep olabilir. Değişime direnç; çalışanların değişime meydan okuyan, bozmaya çalışan, tersine çevirmeye veya karşı gelmeye yönelik algıları, söylemleri ve davranışları olarak tanımlanabilir (Ercan,2014;38).

Örgütte meydana getirilmeye uğraşılan değişmeye mani olmak, itimsizlik, kuşku, geç kalma veya değişimi engelleme tarzı tutumlar değişmeye karşı direnme veya değişim direnci olarak adlandırılmakta ve bu tür davranışlar değişimin önündeki en büyük engel olarak görülmektedir. Bu nedenle değişimi gerçekleştirenlerin değişim direncini ortadan kaldırmak için çok çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Değişim direncini ortadan kaldırmak da değişim sürecinin en zor aşamasıdır (Kerman ve Öztop,2014;6).

Altındış vd. (2011) çalışmalarında “Direnç, alışılmış ve kabullenilmiş düzeni (statüko) değiştirme baskısı karşısında statükonun korunması yönünde hareket eden ve kısıtlayıcı bir güç olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte direnç, değişimin doğal bir bileşeni olarak dikkate alınmakta ve değişime bir tepki ya da cevabın normal bir ifade olduğu belirtilmektedir. Direnç kavramı, çalışanların örgütlerde uygulamaya konulan değişime engel olma, güvensizlik, şüphe, gecikme ya da değişimi önleme gibi davranışlar göstermesi olarak da adlandırılmakta ve değişimin önündeki en büyük engellerden biri olduğu bilinmektedir. Değişim, statükoyu değiştirme anlamına gelir. Bu açıdan, mevcut durumun değiştirilmesi, personelin durumunda farklılaşma oluşturacağından bir hoşnutsuzluk ortamının doğmasına ve personelin bu değişime karşı olumsuz tepki göstermesine neden olmaktadır.”.

Bir başka tanımda ise Çalık vd. (2013) tarafından “Değişime direnç, çalışanların değişimin gerekliliğine inanmaması, değişimin kendilerine ve örgüte zarar getireceğini düşünceleri ve değişime ilişkin olumsuz duygular taşımaları olarak ifade edilmektedir.” şeklinde tanımlanmıştır.

2.1. Değişime Direnmenin Nedenleri

Gerçekte değişime direnme değerli sayılan bir şeyi kaybetmeye veya bilinenin kaybedilip bilinmeyene harekete yönelik bir direnmedir. İnsanlar bazen evrensel kabul edilen bir gerçeğe dahi direnirler (Yılmaz ve Kılıçoğlu,2013;16).

Kutlutürk'e (2011) göre "Çalışanların günlük işlerini yapmakta oldukları sistemlerle ilgili yeni teknolojileri kabullenme ve kullanma konusundaki isteksizlikleri, bilgi teknolojilerinin sağlayacağı faydaları ve finansal kazançları sekteye uğratabilir.". Değişimin bu oranda faydalı ve hatta hayati olan şekline dahi direnç göstermenin nedenlerini aşağıda inceleyeceğiz.

Bu durumun, değişime direncin, en temelinde örgüt kaynaklı ve kişisel kaynaklı nedenler vardır. Ancak çalışmamızda bu nedenleri biraz daha ayrıntılı inceleyebilmek için dört başlık altında inceleyeceğiz.

2.1.1. Örgütsel Nedenler

Değişimin konusu, ister önemli bir yeniden yapılandırma ister yeni bir iş sürecinin uyarlanması, isterse de şirketin performans ölçme biçimini değiştirmekle ilgili olsun, kolay bir süreç değildir. Zira örgütsel değişim, yalnızca fikirlerin üretilip planlar yapılması ve bunların takip edilmesinden oluşmamaktadır. Örgütler de aynen bireyler gibi değişime karşı tepki gösterirler ve ortada iyi bir neden olmadıkça değişimi kolayca kabullenmezler. Değişim sonucunda ulaşılabilecek nokta, mevcut duruma göre daha fazla belirsizlik içerdiğinden, değişim çabaları çoğunlukla dirence yol açar (Kerman ve Öztop,2014;6).

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

Organizasyondaki çoğu unsur organizasyonun dış çevresinde oluşan değişimlere tepki göstermesine engel olmaktadır. Toker'e göre; " Değişime karşı organizasyon

düzeyindeki en güçlü engeller; güç ve çatışma, departmanların yönelimlerindeki farklılıklar, mekanik yapı ve örgütsel kültürdür”.

Değişime tepkiler zamana bağlı olarak farklılık gösterir. “Değişimlerin yaşandığı zamanlarda, çalışanlar, değişime karşı farklı tepkiler gösterirler. Bu tepkilerin bazıları aktif bazıları pasif olduğu gibi, bazıları olumlu, bazıları da olumsuzdur. Bu tepkiler, yeni hedeflere açıkça karşı çıkma şeklinde olabileceği gibi, yeni çalışma yöntemlerine ya da başkalarıyla işbirliği yapmaya karşı gizliden gizliye direnme şeklinde de olabilir. Hangi şekilde olursa olsun, bu tepkiler, yeniden yapılanma sırasında ya da sonrasında örgütü yeniden oluşturma çalışmalarına zarar verebilir.” Şeklinde Töremen (2002) bu durumu açıklamıştır.

Önerilen değişimin değerleri ile değişimden etkilenen kişilerin mevcut değerlerinin uyuşmaması durumunda da değişim dirence maruz kalır (Helvacı vd.,2013;123).

“Yöneticilerin çalışanları ile olan ilişkisi de bir direnç nedeni olabilir” diyen Kutlutürk (2011) direncin sosyal boyutuna vurgu yapmak istemiştir.

Leblebici (2005) ise ; “Örgütsel uyum adına değişim çabaları çoğu zaman örgüt içindeki siyasi dengeleri sarsar. Değişimin yararları uzun vadede hissedilebilir ancak kısa vadede önemli ve katlanılması zor maliyetler ortaya çıkar.” diye belirterek değişim uğraşlarının kısa ve uzun vadeli etkilerinin örgütün iç dengeleri ile olan ilişkisinden söz etmiştir.

2.1.2. Ekonomik Nedenler

“Örgütlerin çevreye uyum adına değişim içerisine girmeleri, onların bazı kaynaklarını değişimin getireceği maliyetleri karşılamak üzere bir alandan diğerine aktarmalarını gerektirecektir. Kaynakların transferi örgütün yaşamsallığı açısından önemli ve hatta çoğu zaman katlanılamayacak maliyetler getirmektedir. Örgütteki karar alıcılar bilinçli ve rasyonel bir örgütsel uyumu gerçekleştirecek bilgilere gerek örgüt içi ve örgüt çevresi açısından tam olarak sahip değildirler. Bu durum da değişimin maliyetini önemli ölçüde artırmaktadır.” diye belirten Leblebici (2005) değişime direncin ekonomik nedenini açıklamak istemiştir.

“Çalışanlar uzun vadede bir değişimin ekonomi için daha faydalı olacağı ve yeni iş imkânları yaratacağına inanmakta güçlük çekerler. Bir işi öğrenmek için yıllarını vermiş olan kişinin yapacağını makine gerçekleştirirse, çalışanın verdiği bütün emekler yok olur. Onun için önemli olan kendisinin ve ailesinin bugün ki refahıdır.” diyen Çalışkan, özellikle tarım sektöründe çok sık görülen bir direnci vurgulamıştır.

Töremen (2002), “Değişmenin bir diğer önemli engeli ekonomik sistemdir. Ekonomik şartlar iyi bir hizmet içi eğitime imkan vermezse eski sistem devam edecektir.” diyerek direncin azaltılması için ekonomik olarak örgüte yük olacak bir eğitimin önemine dikkat çekmiştir.

2.1.3. Sosyolojik Nedenler

“İşletmelerde çeşitli politik birliklerin varlığı ve değişimin bu birliği bozma eğilimi, ilgili grupların tepkisine neden olur. Öte yandan biçimsel olmayan (informal) ilişkilerin bulunduğu çeşitli dostluk grupları vardır. Değişikliğe gösterilen tepkilerin en önemli nedenlerinden birisi de, değişikliğin organizasyon içindeki biçimsel olmayan ilişkileri değiştireceğidir. Biçimsel olmayan ilişkilerin geliştirilmesi uzun dönemli beraberlikleri gerektirdiğinden dolayı, bireyler mevcut iş arkadaşlarından ayrılmak istemezler.” şeklinde Tokat(2012) tarafından açıklanmıştır.

Öte yandan bireyler belli bir yöneticiyle ekip olarak çalışmaya alışmış olabilirler. Birlikte çalıştıkları yöneticilerinin değişikliğine de tepki duyarlar. Özelliklerine alıştıkları yöneticilerin yerine, tanımadıkları yöneticilerin gelmesi, bireylerde çekingenlik ve korku duygusu uyandırabilir (Toker, 2007;23).

Değişimden etkilenenler, yeniliği, güçlerini daha da artırmaları halinde benimserler yoksa güçlerini azaltıyorsa direniş gösterirler (Helvacı ve diğ.,2013;122).

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

2.1.4. Bireysel Nedenler

Genel anlamda değişim sebebiyle sahip olduklarını kaybetme korkusuna sahip olan çalışanlar ya da yöneticiler değişime direnç göstermektedirler (Ercan,2014;38).

“Çoğu kişiler açık veya gizli olarak değişikliklere engel olmak eğilimindedirler. Bir bakıma insan “alışkanlıklarının kölesidir”. İnsanlar doğuştan tutucu doğarlar. Canlılar, yaşamlarını devam ettirme içgüdüsünün bir parçası olarak koşulların değişmesini pek istemezler. Değişiklik, ne getireceği pek belli olmayan bir maceradır onlar için” ile Çalışkan insanın doğası gereği direnç göstereceğini izah eder.

Töremen (2002)’de ki çalışmasında bireylerin kişisel tepkileri için “Özellikle değişim sürecinde yer alanların bazı alışkanlıklardan vazgeçip böyle bir çaba içerisinde yer alabilmeleri için, kendilerinin güvende olduklarını ve değişim sonucundan olumsuz şekilde etkilenmeyeceklerini garanti altına almak isteyebilirler. Bu istek, bazen onları değişime karşı direnmeye yöneltebilir.” diyerek bireylerin güven hislerini sağlama iradesiyle direndiklerini belirtmiştir.

Değişime karşı direniş kaynaklarının değişik açılardan işsizlik korkusu, yapılmaya çalışılan değişmeden hoşnutsuzluk, liderlere güvenmeme, değişimin hata olduğu düşüncesi, bireysel husumet olduğu belirtilmektedir. Değişimi reddetme, şüpheden, durumsal faktörlerden (önerilen değişimin mevcut uygulama üzerinde bir iyileştirme sağlayamayacağı şeklinde görülmesi), kişisel sorunlardan (kaygı, korku, yabancılaşma, stres vs. gibi), önceki olumsuz deneyimlerden kaynaklanabilir (Helvacı ve diğ.,2013;123).

Genel anlamda değişim sebebiyle sahip olduklarını kaybetme korkusuna sahip olan çalışanlar ya da yöneticiler değişime direnç göstermektedirler (Ercan,2014;38).

Toker (2007) ise; “ Özellikle otomasyon ve bilgisayarların kullanılmasına gidilmesinde örgütler personel değişikliği yapmayacaklarını belirtmelerine karşın korkunun sürdüğü görülür. Yeni bir teknolojinin algılanması yeni yetenekleri gerektiriyor ise, bu durumda çalışanlar güvensizlik duygularına kapılabilirler ve işten çıkarılma korkusu içinde yaşayabilirler. Özellikle teknolojik değişikliklere tepki, iş güvenliğinin olumsuz yönde etkilenebileceği düşüncesiyle, oldukça yaygındır.” daha öncede belirttiğimiz gibi yeni teknolojilerin bireylerde yarattığı işini kaybetme korkusuna yol açtığını söylemiştir.

Yenilikler her zaman bir risk taşımakta ve bu risk çalışanları yenilik ve değişimlere ayak uydurmakta geri adım atmaya sevk etmektedir. Alışkanlıklar ise çalışanların yeniliklere uyumunu zorlaştırıcı etkenlerdir. Mevcut düzende herkesin

yaptığı iş ve sorumluluklar belirlenmişken, değişimle ortaya çıkan belirsizlik çalışanları huzursuz etmektedir. Değişim sürecinde karşılaşılan köklü yenilikler ise, “ihtiyaç fazlası olma korkusunu ve sorumlulukların değişmesini de beraberinde getirmektedir. Sürekli ve kısmen gerçekleştirilen birçok köklü değişimin sonucunda iş kaybı, geride kalanların iş hacminin artması ve işten atılma korkusu” iş görenleri dirence yönelten ana sebeplerdir (Kerman ve Öztop,2014;6).

“Örgütlerde değişim için en önemli engel, insanlardan kaynaklanan dirençtir. Çünkü insanoğlu her zaman için yeniliklere ve belirsizliklere karşı tedirginlik ve korku ile yaklaşmaktadır.” şeklinde Altındış vd.(2011)’de açıklanmıştır.

2.1.4.1. Rasyonel Nedenler

“Her değişimde örgüt üyelerinin uyumu için belirli bir zamana gereksinim vardır. Değişim hemen başlatılarak, kişilere uyum süresi tanıyacak fırsat yoksa tepkiyle karşılanabilir. Öte yandan değişimin maliyeti önemlidir. Getirilerine oranla maliyeti çok yüksek olan değişim programlarında ısrarlı davranmamak gerekir.” diyen Tokat(2012) bireylerin akıllarına yatmayan değişimlere sıcak bakmadıklarını vurgulamıştır.

Değişim eğer insanların mevcut becerilerini tehdit ediyorsa, tekrar beceri kazandırma süreci gereğinden fazla külfet getiriyorsa veya kaynaklar (araç gereçler, insan, zaman, para, yönetsel destek gibi) değişime destek olmada yetersizse insanlar değişime karşı direnç gösterirler (Helvacı ve diğ.,2013;123).

Toker (2007)’de ise; “Her değişim yeni durumu öğrenmek için fiziksel ve beyinsel ek çaba gerektirebilir. Bazen bu, karmaşık bir sistemin kullanımı gibi, kişilerin kendi başlarına başaramayacakları bir durum olabilir. Ayrıca bu ek çaba kişilerin mevcut rahatını bir bakıma bozmak demektir. Bu durumda elemanlara öğrenmek için ek olanaklar tanımak gerekir. Kişiler problemleriyle yalnız bırakılıyorsa, değişime tepki göstereceklerdir” demiştir.

2.1.4.2. Psikolojik Nedenler

Değişim, insanların güvenliğini, rahatını, duygusal yapısını tehdit altına aldığı zaman değişik şekillerde direniş meydana gelir(Helvacı ve diğ.,2013;123).

Direnç daha çok finans ve üretim boyutuyla değerlendirilmekle birlikte, asıl olarak psikolojik boyutu daha yüksek seviyede etkiye sahiptir. Değişime direnç

gösterilmesinin psikolojik sebebi olarak hayal kırıklığı ve endişeye karşı savunma mekanizması oluşturmak ifade edilebilir (Ercan,2014;38).

Aşırı hassasiyet, bağlılık, geçmişle olan bağ gibi psikolojik nedenler de değişim direncine yol açabilmektedir (Kerman ve Öztop,2014;6).

“Örgütler büyüdükçe temel öğelerinden biri olan bireye yabancılaşmakta, ondan uzaklaşmaktadırlar. Az sayıda kişinin çalıştığı küçük bir işletmede her bireyin belirli bir görevi vardır ve bu görev işletmenin küçük yapısı içinde önemli bir yere sahiptir. Oysa işletme büyüdükçe, bu büyüyen yapı içerisinde bireyin yaptığı işler hacim yönünden küçülmektedir. Bu işi yerine getiren bireyin işletme içinde sahip olduğu yer, yeni statüde eski önemini yitirmektedir.” sözleriyle Tokat (2012) psikolojik direnci anlatmaya çalışmıştır.

Toker (2007)’de ise; “ Değişimin başarısında değişim elemanına olan güven derecesi de önemlidir. Yanlış kişilerle başlatılan değişimin yoğun tepki görme ve başarısız olma ihtimali yüksektir. Öte yandan, değişiklik yapılan bölüm ile değişiklik kaynağı makamının farklı departmanlar olması durumunda, personel kendi departmanları dışından gelen ve hiçbir katkılarının olmadığı yeni fikirlere direnç gösterir.”.

Değişimi özellikle istemeyen lider değişmeyi bir tür yetki gaspı hatta saygınlığına yapılan bir tür saldırı gibi algılar. Çalışanlar da hesaplayamadıkları herhangi bir değişim hareketine direneceklerdir (Tokat,2012;154).

Kutlutürk (2011), ise “ Çalışanlar, gösterdikleri tepkiler ile aslında hissettiklerini ifade etmiyor olabilirler. Özellikle kurumsal yapı içerisinde bireyler duygularını en dürüst biçimde nadiren zorlanmadan ifade etmektedirler. Örneğin; öne sürülen nedenler çok yüzeysel bir detay gibi görünürken, asıl neden kendilerini yetersiz hissetmek korkusu olabilir” derken kişisel yetersizlik korkusuna vurgu yapmıştır.

2.2. Değişime Direnç Halleri

“Çoğu kişiler açık ve gizli olarak değişikliklere engel olma eğilimindedirler. Çünkü değişme alışıldandan vazgeçmeyi öngörür. Bu neden ile çalışanlar değişimin şimdiki durumu daha kötüleştirileceği inancını taşırlar. Çalışanın değişim üzerine çok kafa yormasından ya da mevcut durumun kendisi için çok uygun olmasından dolayı,

ona yönelik herhangi bir değişiklik girişimi tehdit olarak algılanabilir”. (Çalışkan,2007,170).

“Çalışanların açık dirençleri; grevler, işi yavaşlatma, sendikalaşma biçiminde olurken, gizli tepkileri ise; organizasyona bağlılığın ve güdülenmenin azalması, yanlışların artması, devamsızlıkların artması gibi biçimlerde olabilir. Bunları daha açık bir şekilde inceleyelim:

Aktif Direnç; Fizyolojik ihtiyaçlar, emniyet ve güvenlik ihtiyaçları, ait olma ve sevgi ihtiyacı, saygı ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Maslow’ un ihtiyaçlar hiyerarşisi modeli örnek alınarak çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmaması durumunda direnişlerle karşı karşıya kalınabilir. Bu anlamda, aktif direniş; kasti sabotaj, planları bozma, bilinçli olarak hata yapma, işten kaçma veya uzaklaşma şeklinde olabilir.

Pasif Direnç; Üst yönetimin başarılı ve etkin çalışması ile aktif direnç pasif dirence dönüştürülebilir. Bu durumda, çalışanlar daha az iş yapma, öğrenme eğiliminde olmama gibi davranışlar sergilerler.

Kayıtsız Kalma; Bir sonraki aşamada ise pasif direnç kayıtsızlık şeklinde ortaya çıkar. Yani çalışanlar değişime karşı olduklarını ilan etmeseler de değişim çalışmalarına aktif destek sağlamazlar.

Kabul Hali; Son aşama değişim zorunluluğunun çalışanlar tarafından kabul görmesidir. Değişimin yararları çalışanlara iyi anlatılırsa kişiler heyecanla işe sarılır ve işbirliğine girer.” (Çalışkan,2007,170).

2.2.1. Değişime Direnç Ölçeği

Çalışanların değişime gösterdikleri direncin ne oranda olduğu konusunun bilinmesi, değişime yönelen tepkilerin yönetilebilmesi açısından önemlidir. Burada, değişime tepkilerin ölçülmesinde kullanılan bir “ değişime direnç ölçeği ” den yararlanılabilir. Direnç ölçeğinin bir ucunda “ kabul “, diğer ucunda ise “red” olgusu vardır. “Bu iki uç arasında; kabul alanı, kayıtsızlık alanı, pasif direnç alanı ve aktif direnç alanı olmak üzere dört alan belirlenmiştir.”. Dört farklı alana sahip bu ölçeği Şekil-1 üzerinde göstermek mümkündür (Çağlar,2005;68):



Şekil 1. Değişime Direnç Ölçeği (Çağlar, 2005:22)

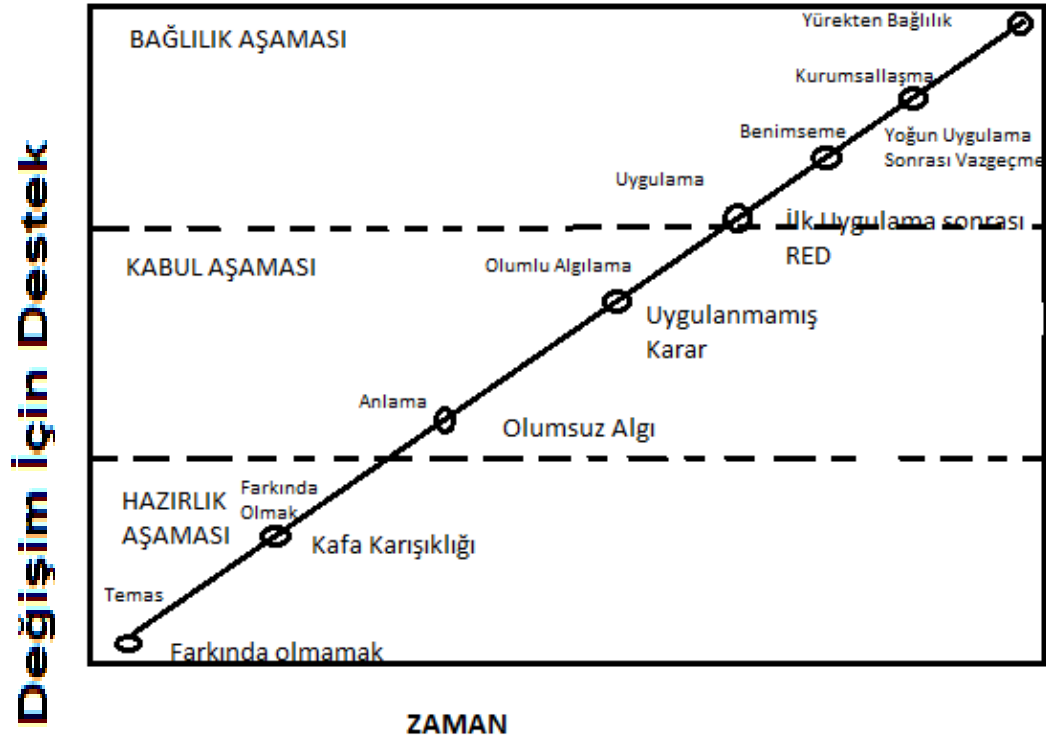
2.3. Değişime Direncin Sonuçları

Örgütsel değişim birey ya da grubun örgüt içindeki statüsünü etkiliyorsa, birey veya grubun reaksiyonu ortaya çıkar. “Bu tepki açık ya da örtülü olabileceği gibi anında ya da gecikmeli olarak da oluşabilir. İşgörenlerin açık tepkileri; grevler, işi yavaşlatma, sendikalaşma biçiminde görülürken, örtülü tepkiler ise, işletmeye bağlılığın ve güdülenmenin azalması, yanlışların artması, hastalığa bağlı devamsızlıkların artması vb. biçimlerde olabilir “ (Tokat,2012;159).

“Değişime anında yapılan tepkiler genellikle hafif olmaktadır ve eylemin yoğunluk kazanması için birkaç değişimin üst üste gelmesi gerekmektedir. Değişime tepkinin açık belirtilerinin boyutları, üst yönetim desteğinin, miktarı ve derecesinin ters bir yansıması olacaktır. Değişim çalışma grubunun dışından geliyorsa direnişe yol

açacak, ancak uygulaması, üst düzeyde bir yöneticinin emriyle istenirse, en azından düzeyde, bir açık direniş belirtisi görülmecektir. Ancak huzursuzluk, sinirlilik, istifalar, devamsızlık vb. örtülü direniş belirtileri önlenemeyecektir.” (Tokat,2012;159).

Değişime bağlılık duyma ise, hazırlık, kabul ve bağlılık aşamalarından geçecektir, bunu Şekil 2’de gösterebiliriz.



Şekil 2. Değişime Bağlılık (Tokat, 2012:160)

A- HAZIRLIK AŞAMASI

1. Temas – Farkında olmamak



2. Farkında Olmak – kafa karışıklığı



B- KABUL AŞAMASI

3. Anlama – Olumsuz Algılama



4. Olumlu Algılama – Uygulanmamış Karar



C- BAĞLILIK AŞAMASI

5. Uygulama – İlk uygulama sonrası vazgeçme

↓

6. Benimseme – Yoğun uygulama sonrası vazgeçme

↓

7. Kurumsallaşmak

↓

8. Yürekten Bağlılık

(Tokat,2012;160)

Hazırlık aşamasında, işgörenler değişimle ilk kez karşılaşır. Bu evrede kendilerine yabancı gelen yeni durumun olumlu yanları ile çok zorda kalmadıkça ilgilenmezler. Dolayısıyla yeni durumun farkında da değildirler. Onlar için değişim hayata geçmiştir ama ne getireceği belli olmayan bu yeni duruma temkinli yaklaşılmalıdır. İlerleyen zamanlarda değişime maruz kalmaya başlandıkça, değişimin farkına varılır ve kafa karışıklığı yaşanmaya başlanır. Değişime bir şans vermenin pek de kötü bir fikir olmayacağı düşünülebilir.

Kabul aşaması da yine iki evreden oluşur. Anlama döneminde değişim artık zihinlerde şekillenmeye başlamıştır. Değişim hareketinin sonucunda herkes başına ne geleceğini az çok anlamış ve söz konusu değişim ile ilgili genellikle olumsuz bir kanaat sahibi olmuştur. Bir süre sonra işgörenler değişime alışır ve bunun sonucunda değişim olumlu algılanmaya başlanır.

Bağlılık aşaması ise en kritik aşama sayılabilir çünkü bu aşama içinde vazgeçme ve yürekten bağlılık gibi önemli dönemeçleri barındırır. Değişimin uygulanmaya başlanması ile işgörenler artık değişime olan mesafelerini olabildiğince azaltırlar ve korkuları büyük ölçüde yok olur. Uygulamaların yoğunlaşması ile birlikte değişim artık benimsenir hale gelir ve iyi tarafları çalışanları motive etmeye başlar. Değişim bir süre sonra kurumun kültürüne mal olmaya başlar, kurumsallaşma kurum içi ilişkilerin gelişmesini beraberinde getirir. İlerleyen zamanlarda ise değişmiş olmakla işletmenin ne kadar önemli bir hamle yaptığı işgörenler tarafından savunulmaya başlanır. Bu aşama değişime yürekten bağlılık aşamasıdır ki bununla beraber daha sonraki zamanlarda yapılacak yeni bir değişime karşı bir çeşit direncin oluşmasının ilk sinyalleri de aslında verilir.

2.3.1. Değişime Direncin Olumlu Yönleri

Çalışanlar değişime karşı genelde ilk olarak inkâr ve her şeyin eskisi gibi olacağı beklentisini geliştirirler. Sonraki süreçte değişime uymak veya karşı koymak için ne yapılabileceği yönünde fikirler geliştirirler. Son aşama ise, yönetimin aldığı değişim kararlarının sistematik bir biçimde uygulanmaya geçirildiği dönemdir. Bu aşamada kişiler kendisinin ya da kurumun içinde bulunduğu durumu belirleyerek güçlü ve zayıf yönlerini analiz etme, kaynak ve kısıtlarını saptama gereksinimi içine girerler. İnkâr ve şaşkınlık dönemini hızla atlatarak fırsat yaratmaya odaklanabilmek için, değişime hızla uyum sağlamak gereklidir. İnsan organizmasının bilmediği veya kendisini hazır hissetmediği bir konuya ya da değişen şartlara uyum sağlaması, alışlagelmiş tutum ve davranışlarını değiştirmesi ise özel bir çaba gerektirir. Bu süreçte yapılacak değişikliklerde, bana ne kazandıracak düşüncesi yerine bize ne kazandırır düşüncesi geliştirilerek bireylerinin desteğinin alınmasına ihtiyaç vardır. Değişimin çalışana ve kuruma yaşattığı sınav, kişinin kendine ve kuruma olan güvenini pekiştirir, zorlukları birlikte aşma yönünde cesaretini artırır (Kerman ve Öztop,2014;6).

Koçel (2011)'de "Değişime direnç ile ilgili olarak önceden belirttiklerimiz "direnç" olayının daima "olumsuz" bir olay olarak görülmesi şeklinde algılanabilir. Ancak bu doğru değildir. Değişime direnç gösterilmesi, bir başka açıdan olumlu ve yararlı olarak da görülebilir. Başka bir deyişle "direnç" bir anlamda değişime konu olan tarafın (kişi veya grup) verdiği feedback olarak algılanıp, bunun muhtemel yanlışlıkları düzeltmede kullanılması, direncin olumlu yönü olarak görülmelidir. Bu anlamda direnç olayının olumlu etkileri şu alanlarda görülebilir:

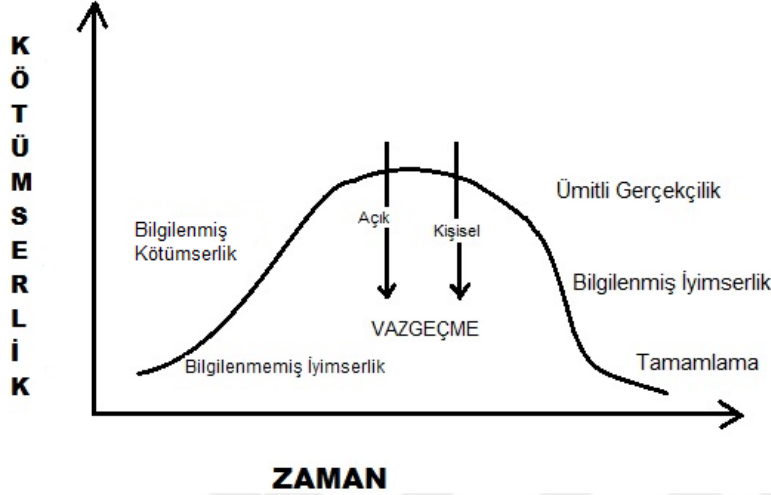
Değişime Direnç:

- Değişiklik önerilerini yeniden gözden geçirmeye yöneltir.
- Değişim sırasında veya sonrasında problem olabilecek konuları önceden teşhise yarar.
- Değişimi gerçekleştirmek için daha etkin iletişim sistemi kurmaya zorlar.
- Ciddi sorunlar çıkmadan önce önlem almaya imkan sağlar.
- Önerilerin uygunluğunu irdelemeye (hatta sorgulamaya) sevk eder.

- Ek bilgi ve ek seçenek aramaya sevk eder.
- Değişim öncesi değişime uygun kültür oluşturmaya sevk eder.”

şeklinde açıklamaya çalışmıştır.

2.3.2. Değişime Olan Olumlu Tepki Aşamaları



Şekil 3. Değişime Olan Olumlu Tepki Aşamaları (Tokat, 2012:156)

1. Aşama: Bilgilenmemiş İyimserlik
(Değişimi ilgilendiren bireyler, taraflar olaya olumlu bakmakta fakat ellerinde fazla bilgi de yok)
2. Aşama: Bilgilenmiş Kötümserlik
(Zaman geçtikçe değişim olayının getirdikleri, götürdükleri ortaya çıkmakta. Kararlar iyi mi, kötü mü?)
3. Aşama: Vazgeçme
(Herkesin kötümserliğe bir dayanma sınırı var, eğer bu sınır aşılsa açık olarak muhakeme veya gizli olarak duyguların saklanması gündeme geliyor)
4. Aşama: Ümitli Gerçekçilik
(Halledilmesi gereken konular var, fakat ümitlisiniz)
5. Aşama: Bilgilenmiş İyimserlik
(Karşılıklı güven artıyor)
6. Aşama: Tamamlama
(Değişim artık tamamlandı (Tokat, 2012:156).

Bu tepki aşamaları işgörenlerin gözünden değişime bakış niteliğindedir. Tepkiler zamanla değişim göstermektedir. Üçüncü aşamada en üst seviyeye çıkan kötümser fikirler, duygular, hisler yöneticilerin yaptığı başarılı değişim yönetimi uygulamaları sayesinde ya da işgörenin değişimi kişisel çabalarıyla benimsemeye başlaması sayesinde önce durgunlaşıp daha sonra azalmaya başlamaktadır.

2.4. Değişime Direnmeyi Yönetmek

“Değişim olduğu sırada, çalışanların gösterdiği direnç gibi problemlerin üstesinden gelmek, yöneticilerin üzerinde olan bir sorumluluk ve görevdir. “Bir insana değişimi şekillendirme fırsatı ver ki değişimin kendi eseri olduğunu hissetsin” anlayışıyla değişim yönetilmelidir.” sözleriyle Kutlutürk (2011) iyi yöneticilerin özelliklerinden birinin “değişime direnmeyi yönetmek” olduğunu belirtmiştir.

Bir örgütte mevcut durumdan memnun olanlar çok fazlaysa ve değişime yönelik ihtiyaç da iyi yansıtılmamışsa, değişim direnci de fazla olacaktır. Yöneticiler, değişimin sadece örgüt için değil, çalışanlar için de önemli olduğunu göstermelidir (Kerman ve Öztop,2014;7).

“Örgütsel değişimin yönetilmesi sürecinde yapılması gereken işlerden en önemlisi, yönetici yeterliklerinin yeniden tanımlanmasıdır. Başarılı bir değişim yöneticisi değişim sürecinde; uygun değişmeyi tasarlama, hedef oluşturma, eylemleri öncelik sırasına koyma, cesaretlendirme, empati, destekleme, odaklanma, bilgi sağlama gibi alanlarda üst düzeyde yeterliğe sahip olmalıdır. Büyük karmaşık sistemleri analiz etme, çok farklı bilgileri toplama, işleme ve anlaşılır içimde yararlanma, amaç oluşturma ve planlama, ortak karar verme, çatışmayı yönetme, politik davranış gösterme, halkla ilişkiler, danışmanlık ve yardım yapma ve yetiştirme değişim yöneticisinde bulunması gereken beceriler arasındadır.” (Yıldız,2012;183) ‘de direnmeyi yönetenlerin mutlaka ilgilenmesi gereken alanları belirtmiştir.

Değişime karşı direnci önlemek açısından üst düzey yöneticilerin değişime verdiği desteği göstermesi de önemlidir. Çalışanların değişim sürecine katılımı sağlanmalı, oybirliğine dayalı bir karar alma sistemi benimsenmelidir. Değişikliklerde olabilecek yanlış anlaşılmalara karşı geri bildirim ve yenilenme imkânı sağlanmalıdır. Değişim planlarında çalışanların ihtiyaçları ve örgütsel beklentileri dikkate alınmalıdır. Değişime başlamadan önce uygun bir hazırlık süreci sağlanmalı ve değişim yönünde

güçlü bir ihtiyaç sunulmalıdır. Değişim süresince olabilecek itirazlar karşısında esnek ve uyumlu bir yönetim anlayışı takip edilmeli, ancak değişime olan bağlılık ve inanç sürekli olarak gösterilmelidir. Değişim yönünde çaba gösterenler motive edilmelidir. Çalışanlara yeni beceriler ve davranışlar kazandırmak için uygun eğitimler sağlanmalıdır. Yaratıcı düşünme cesaretlendirilmeli, çalışanların önerileri mutlak surette dikkate alınmalıdır (Kerman ve Öztop,2014;7-8).

Direnmenin açık veya örtülü olabileceğini belirten Kutlutürk; açık direnişle baş etmenin örtülü direnişe nazaran daha kolay yönetilebileceğini belirtmiştir (Kutlutürk,2011;33).

Değişime karşı direnmenin çok çeşitli biçimlerinden söz etmek mümkündür. Biz burada dört önemli husus üzerinde duracağız. Değişime karşı direnmeyi tahmin etmek ve sebeplerini ortadan kaldırmak, değişmeden etkilenenleri değişim sürecine katmak, her türden yanlış anlamayı ortadan kaldıracak mükemmel bir iletişim süreci kurmak ve değişimden zarar görenleri yönetmek. Bu hususları aşağıda belirtildiği gibi inceleriz (Yeniçeri, 2002:126):

Direnişi Tahmin Etmek ve Sebeplerini Ortadan Kaldırmak; Eğer direnişle karşılaşılabilir alanlar biliniyorsa, onları ortadan kaldırmak için yapılacak şeyler olabilir. Değişim yüzünden iş gören işinden olma, mesleki yönden yetersiz duruma gelme ya da mevkisini kaybetme tehlikesi vb. kuşku hissediyorsa direniş yolunu seçer. Hâlbuki değişim sonucunda bu tür bir gelişmenin meydana gelmesi söz konusu değilse durum çalışanlara açıkça ifade edilebilir. Bilgisizlik, iletişim eksikliği ya da yönlendirme sonucu meydana gelmesi muhtemel direniş daha meydana gelmeden ortadan kaldırabilir (Yeniçeri, 2002:126).

Değişim Sürecine Katılmak; Değişim sürecine karşı olanları değişimin bizzat parçası haline getirmek suretiyle değişime karşı direniş önlenir. Ancak değişim sürecine, değişime karşı olan öğeleri katmak her zaman mümkün olmayacağı gibi, katılımında her derde deva bir çözüm olmadığını da ifade etmek gerek (Yeniçeri, 2002:126). Direnmeyle başa çıkmada, iş görenleri değişimin plan ve tatbik etme dönemlerine direkt olarak sokan çok köklü ve çok güçlü yöntemlerden birisidir. Katılımı sağlama, hem değişimlerin yüksek kalitede tasarlanmasını hem de uygulamada direnişle karşılaşılmasını sağlar. İş görenlerin farklı tecrübe ve fikirleri, yeni

uygulamaların hayata geçirilmesine yardımcı olabilir. Onlar aynı zamanda uygulamaya karşı gizli tehlikeleri ve engelleri ortaya koyabilirler. Değişmenin planlanma aşamasında bulunma, iş görenlerin dikkatlerini ve ihtiyaçlarını göz önüne alacağı sebebiyle değişimlerin hayata geçme ihtimalini yükseltir (Helvacı ve diğ.,2013;124).

İletişim; Yeniçeri(2002)'ye göre; “ Katılım temelde çift yönlü bir iletişimdir. Değiştirenle değişmek zorunda kalan arasında karşılıklı bilgilendirme süreci işlerse değişmeye karşı oluşan karşıtlık ortadan kalkabilir.”. Değiştiren düşüncelerini ortaya koyar, değişecek olan da endişelerini ortaya koyar, karşılıklı bir bilgilendirme söz konusu olur. “Değişimin boyutu ve etkilenen insanların sayısı ne kadar büyük olursa, değişimi desteklemek için gereken iletişim stratejilerinin de o kadar geniş çaplı olması gerekir.” diyen Yeniçeri(2002) değişime maruz kalan insan kitlelerinin yöneticiler tarafından dikkatle izlenmesine ihtiyaç duyulduğunu belirtmek istemiştir (Yeniçeri, 2002:126). Eğer değişimin sonuçları belirsizlik taşıyorsa insanlar değişime direniş eğilimi gösterirler. Yetersiz bilgi, söylenti ve dedikoduları körükler ve genelde değişimle ilişkili kaygı yaratır. Etkili iletişim, değişimler ve onların muhtemel sonuçları hakkında bu spekülasyonu ve korkuları hafifletebilir. Etkili iletişim, üyelerin değişime gerçekçi bir biçimde hazırlanmasına yardımcı olur (Helvacı ve diğ.,2013;124). Kerman(2004) ise; “ Değişime karşı direnç normal ve doğaldır. Eğer değişimin bir gerekçesi varsa, bunu açıklamak gerekmektedir. Eğer değişim için bir neden yoksa değişimden kaçınmak gerekir. Direnci reddetmek yerine dinlemek, öğrenmek ve liderlik etmek gerekmektedir. Aksi takdirde üstesinden gelinemez bir stres ortamı doğar ve bu da kuruluşun başarısı ve devamlılığı için büyük bir engel oluşturur” diyerek yöneticinin iletişimi kullanarak değişimi detaylı olarak ve sabırla anlatması gerektiğini belirtmiştir.

Değişimde Zarar Görenleri Yönetmek; İşten çıkarmaların yaşandığı değişim ortamlarında, geride kalanların işlerini muhafaza ettikleri için memnuniyet duyacakları ve bu moralle daha iyi çalışabileceklerini düşünmek çok kolaydır. Hâlbuki işten çıkarılanların işte kalanlarla olan ilişkileri, işten çıkarılma duyuluş biçimi, geride kalanların kendilerini güven içinde hissetmeleri, işten çıkarmaların devam edeceği hususundaki endişeler, geride kalanların yeni duruma alışabilmeleri için verilen desteğin boyutu çalışanları büyük “ başlarının çaresine bakma” tehdidi ile karşı karşıya bıraktığı intibainı verebilir. Değişime direnmeyi ortadan kaldırmak için bu tür olumsuz duyguları ortadan kaldırmak yönetimin yapması gereken ilk iştir. Kuşkusuz her olumsuz

duyguyu ortadan kaldırmanın imkanı yoktur ama etkili bir yönetim, bunların çoğunu ortadan kaldırabilir. Bu da; geride kalanların beklentilerini yöneterek, ortak bir vizyon geliştirerek, çalışanlara yeni durumlarına uyabilmek için hizmet içi eğitim vererek yapılabilir. (Yeniçeri, 2002:126). “Çalışanların çıkarlarını koruyan, onların sorunlarına ve sevinçlerine ortak olan, katılımcı, açık, iş dışındaki sorunlarla da ilgilenen, mesleki gelişime önem veren ve aile ortamı yaratan yöneticilerin Türk kültürel ortamında tercih edildiği gözlenmektedir” diyen Seren ve Baykal(2007) değişimin yönetiminde kültürel öğeleri kullanmayı bilen yöneticilerin avantaj sahibi olduğunu belirtmek istemiştir.

2.5. Değişime Direnmeyi Azaltan Etkenler

“Mevcut durumdan ayrılmak anlamına gelen değişim yönetimi uygulamalarının olduğu bir yerde, birçok kişi mevcut imkânlarını kaybedeceğinden, değişime direnç hali de mutlaka görülecektir. Önemli olan bu direnç halini iyi yönetebilmek ve bu durumun, değişim yönetimi uygulamalarına en az zararı vermesini sağlayabilmektir. Hiçbir zaman unutulmamalıdır ki, değişimin süreçlerini yaşayan işletmelerde, en önemli değer insan kaynaklarıdır” Çalışkan(2007) değişim yönetiminde yöneticinin hedef unsurunun insan olduğunu belirtmiştir.

Tokat(2012) bu etmenleri “eğitim ve haberleşme, katılım, destekleme, pazarlık ve anlaşma, taviz verme, tehdit ve baskı yapma” şeklinde açıklamıştır. Bu etmenlerle ilgili her birinin kullanıldığı durumlar, fayda ve sakıncalar Çizelge – 1’de belirtilmiştir.

Değişime direnci azaltıcı etmenleri Koçel (2011) şöyle açıklamıştır: “Katılım, İletişim ve Eğitim, Pazarlık, Açık veya Kapalı Zor Kullanma, Manipülasyon ve Kooptasyon”.

2.5.1. Değişimi Önceden Haber Vermek

Yapılmak istenen değişim uygulanacak kaynaklara mutlaka uyarı, ikaz veya paylaşma anlamında önceden iletilmelidir. Çalışkan(2007)’de bu durumu şöyle açıklamıştır; “Etkili değişimin doğası gereği, iş görenlere açıklama yapmak bir gerekliliktir. Baştan yapılan bu bilgilendirme ile iş görenlerde görülmesi olası, bilinmezlik kaygısı azaltılır ve hiyerarşik yapıya göre bilgilenen iş görenlerin, katılımcı fikirleriyle, yönetimin kararlarına destek olmaları sağlanır. Bazı değişimlerde gelişmeler çok açık olmadığı ve çeşitli belirsizlikler taşıdığı için, çalışanlar tarafından tam anlaşılmaz ve bu yüzden bir takım tereddütlere sebep olur. Bu tür değişimlerde küçük bir açıklama, çalışanlarla basit bir diyalog direniş sorununu çözecektir. Ayrıca iş

görenler, değişim uygulaması hakkında önceden bilgilendirilerek, olası bir dedikodu/söylenti ortamının da önüne geçilmiş olur” (Çalışkan,2007,176).

Bununla beraber değişim esnasında değişimin nedenlerinin tamamen açıklanması ve çalışanlara mevcut aşamaya nasıl gelindiğinin, mevcut durumu ve yapılmak istenilenin anlatılması yerinde olur (Gökmen,2010;14).

2.5.2. İletişim

Eğer değişimin sonuçları belirsizlik taşıyorsa insanlar değişime direniş eğilimi gösterirler. Yetersiz bilgi, söylenti ve dedikoduları körükler ve genelde değişimle ilişkili kaygı yaratır. Etkili iletişim, değişimler ve onların muhtemel sonuçları hakkında bu spekülasyonu ve korkuları hafifletebilir. Etkili iletişim, üyelerin değişime gerçekçi bir biçimde hazırlanmasına yardımcı olur (Helvacı vd.,2012;124).

“Çoğu insan, onları etkileyecek olan değişimler hakkında yeterli bilgilere sahip olmazlarsa, yapılan değişimlerden tedirgin olacaklardır. Değişime direnci azaltacak etkili yöntemlerden birisi bilgi vermektir. Yönetici, değişim fikir düzeyinde iken, nedenlerini; amaçlarını, yararlarını zamanlamasını ve çalışanlar üzerindeki etkilerini önceden ilgili kişilere anlatmalıdır. Öte yandan, kişilere, değişimden ücret olarak kayıpları olmayacağı yönünde güvence verilmelidir” diyen Toker(2007) iletişimden bahsettikten sonra iş görenlere maddi kayıpların olmayacağı hususunu belirtmek gerektiğini söylemiştir(Toker, 2007:27).

Akoğlan Kozak ve Genç (2014) çalışmalarında; “Değişimin başarısı önemli ölçüde, yöneticilerle astlar arasında iyi bir diyalog kurulması ya da etkili bir iletişime bağlıdır. Eğer değişim sürecinde direncin engellenmesi isteniyorsa yöneticilerin iletişim yöntemine önem vermeleri gerekmektedir. İletişim, her ne kadar örgütler tarafından çok sık kullanılan bir yöntem olarak görülse de değişim çok sayıda kişiyi ilgilendiriyorsa, zaman alıcı bir yöntem olarak görülmektedir. Bu bağlamda, iletişim yöntemini kullanmanın direnci önlemede tek başına yeterli olmayacağı söylenebilir.” diyerek iletişimin önemine ve gerekliliğine değindikten sonra örgütlerin zaman faktörünü göz önünde bulundurmaları sonucu direnci azaltma yöntemleri içinde daha az kullandıklarını belirtmiştir (Akoğlan Kozak ve Genç,2014;84).

Örgütlerde oluşan birçok sorunun kaynağı kişiler arası diyalogun az olmasıdır. Değişimlerden önce değişime maruz kalan insanlarla kurulacak diyalog ve değişim

hazırlığı niteliğindeki eğitim söz konusu insanların değişime direnmelerini engelleyecektir (Koçel, 2011:686).

İş görenler arasındaki “ korku veya tedirginlik” iletişim kurularak değişimin iyi izah edilmesiyle çözülebilir (Altındiş vd.,2011;79).

2.5.3. Katılım

Değişimin konusu olan iş görenlerin planlama ve uygulama safhalarına dahil edilmeleri gösterecekleri direnç miktarını azaltacaktır. Bu katılma ya da dahil olmada önemli olan katılımı gerçekleştiren iş görenlerin fikirsel katkılarının kabul edilmesinden ziyade kendilerini ilgilendiren bir değişimin içinde bulduklarını, dışarıda tutulmadıklarının farkında olmalarıdır (Koçel, 2011:686).

Çalışanların kendi katıldıkları bir değişim kararına itiraz etmeleri güç bir ihtimaldir. Bu hareket tarzı değişimin uygulanmasında geniş katılımın ihtiyaç olduğu değişimler için daha müsaittir. Katılımın sağlanmasında çok zaman harcanması gerektiği unutulmamalıdır. İş görenlerin değişim gayretlerine katılmalarının sağlanması onların değişimi daha kolay algılamalarını ve kabullenmelerini getirir (Töremen,2002;194).

Katılım, direnmeyle başa çıkmada iş görenleri değişimi planlama ve uygulama aşamalarına direkt olarak katan köklü ve güçlü bir yöntemdir. Katılım değişimin kalitesini yükselttiği gibi değişimin dirençle karşılaşmamasına da imkan yaratır. İş görenlerin bilgi, beceri ve düşünceleri yeniliğin gerçek olmasına destek olabilir. Onlar aynı zamanda uygulamaya karşı gizli tehlikeleri ve engelleri ortaya koyabilirler. Değişimi planlamada bulunma , iş görenlerin ilgi seviyelerini ve ihtiyaçlarını göz önüne alacağı için değişimi gerçekleştirme imkanının artmasına sebep olur (Helvacı vd.,2012;124).

Çalışanların ne düşündüğünün ve beklentilerinin ne olduğunun hesap edilmesi, örgütün kilit üyelerinin sürecin içine dahil edilmesi, değişim süreci içinde seslerini duyurmalarına izin verilmesi yerinde olur; çünkü, insanlar yapılandırılmasına yardım ettiklerini desteklerler (Gökmen,2010;14).

Çalık vd. (2013), ise “Değişime direnen çalışanların, uygulamaya dönük yapıcı fikirleri olabileceği gibi dikkate alınmaması halinde değişimin önünde önemli bir

engel olarak yer alabilecekleri düşünülebilir.” diyerek katılımı sağlanan örgüt elemanlarının fikirlerine de önem verilmeleri gerektiğini aksi halde ters etki yaratabileceğini belirtmiştir (Çalık vd.,2013;4).

“Üst yöneticiler tarafından, örgütün diğer yöneticileri ve çalışanları dikkate alınmadan planlanarak uygulamaya konulan bir değişim programı, büyük ihtimalle hiçbir değişiklik yaratmayacağı gibi, örgütün değişim öncesinden daha kötü bir duruma sürüklenmesine yol açabilecektir. Değişim kararı tepe noktasında verilir, ama değişim hareketinin herkes tarafından benimsenmesi ve sahiplenilmesi için bu ihtiyaç tüm çalışanlarla paylaşılmalıdır. Kendilerinin de sürece dâhil edildiğini gören çalışanlar, değişim sürecine daha olumlu yaklaşırlar.” diye belirten, Kerman ve Öztop; örgütün üst yöneticileri tarafından karar verilen değişim hareketlerinin katılım sağlanmadığı zaman faydasız kalmasının yanında örgüte ciddi zararlar verdirebileceğini vurgulamışlardır (Kerman ve Öztop,2014;7).

Kerman(2004) ise ; “Akılcı direncin direnç içermesinin nedeni, bireylerin kendilerini dahil edilmemiş hissetmeleridir. Sanki süreçle ilgileri yokmuş gibi değişimin kendilerine dayatıldıklarını düşünürler. İnsanlar bir şeyi yapmak istemediklerine karar verdiklerinde direnirler ve ısrarla reddederler. İş, iradelerin çatışmasına dönüşür. Değişimin temel kurallarından biri insanları değişime katmak gerektiğidir” sözleriyle değişime katılımın hissedilmemesi durumunu kişilere yok muamelesi yapılmasına benzetmiş ve olayın inatlaşmaya varabileceğine değinmiştir (Kerman,2004;27).

2.5.4. Kolaylaştırma ve Destek

“Direnişle baş etmenin ilk adımı, insanların değişime yönelik tutumlarını, değişime bakış açılarını bilmektir. Bu, benimsenen değişimlerin zahmetli yönlerini, dirençlerin doğasını ve onlarla başa çıkmada mümkün olan yöntemleri tanımlamada yardımcı olabilir. İnsanların değişimi denerken olabildiğince empatik davranma ve desteğin gerekli olduğunu anlamaları önemlidir.” Helvacı vd. direnmeyle başa çıkmanın bir diğer yöntemi olan “kolaylaştırma ve destek” konusunda yöneticilere kendini karşısındakinin yerine koyma ve destek sunmanın önemli olduğunu belirtmişlerdir (Helvacı vd.,2012;124).

Değişimin gücünü artırmak, her seviyedeki örgüt elemanının istediği bir durumdur. “ Kolaylaştırma ve Destek “ yöntemi kendine güvenin olmadığı ve

bilinmeyen korkudan ortaya çıkan dirençleri yok etmede daha etkili bir yöntemdir (Çalışkan,2007,179).

“Eğer çalışanlar yeni tekniklere ve uygulamalara alışmakta zorluk çekiyorlarsa, yönetimin bu kişilere ilave bir eğitim vermesi, duygusal destek sağlaması ve hatta geçici bir süre izin vermesi, bireylerin yeni sisteme uyum sağlamalarını kolaylaştırabilir. Ancak yöntem zaman alıcıdır ve yoğun bir çaba gerektirir.”. Bir başka deyişle, bireye emir vermek yerine, onunla iletişim kurup, duygusal destek vermek ve sorunlarına çözümler üretmek, oldukça zor bir süreçtir. Bu şekilde motive edilen işgörenler, daha yoğun bir çaba harcayarak, değişime uyum sağlamaya çalışırlar (Tunçer,2013;21).

Pazarlık

Değişime maruz kalacak insanlarla ya da gruplarla “değişimin amacı, kapsamı, metodu ve süresi” konularında pazarlık yapmak anlamına gelir. Üzerlerinde anlaşılacak hususlarda direnme yok olacaktır (Koçel, 2011:686).

Örgütsel değişim için pazarlık, sunulan değişim planı için örgüt elemanlarının yönetim kadrosuyla uzlaşmaya varması demektir. Söz konusu uzlaşmada taraflar “ çaba ve fedakarlık” göstermelidirler (Çalışkan,2007,179).

Pazarlık sürecinde ilgili ve farklı çıkar grupları, değişim sürecini etkileyerek, kendi çıkarlarını, amaçlarını ve güvenli konumlarını korumak için çaba sarf ederler. Değişim sürecinde çalışanlar belirli bir güce sahipse, yöneticiler müzakere etme yöntemine başvurabilirler. Pazarlık değişimden önce yapılırsa, değişimin daha yumuşak bir biçimde gelişmesine yardımcı olabilir (Tunçer,2013;22).

“Örgütsel değişim açısından pazarlık; önerilen değişim programı üzerinde çalışanın veya üyelerin desteğini sağlamak üzere, yönetimin grup üyeleri ile karşılıklı görüşüp bir uzlaşmaya varma konusunda her iki tarafın çaba göstermesidir. Pazarlıkta yönetimin getirdiği her teklif örgüt üyelerince direkt kabul edilemeyeceği gibi, örgüt üyelerini program üzerinde yaptıkları teklifte yönetimce kabul edilmesi mümkün değildir.” İkna etme anlamında anlaşma ise, tarafların birbirlerinin görüş ve eylemlerini arzu ettikleri biçimde değiştirebilmeleri ve sonucunda ortak bir paydada buluşabilmeleri demektir. Değişim sürecinin öngörüldüğü biçimde başlatılması, devam ettirilmesi ve sonuçlandırılması için tarafların değişim üzerinde karşılıklı anlaşmaya varabilmesi belirleyici önem taşımaktadır (Bozkurt,2014;24).

Pazarlıkta insanlar değişimin etkisini/lerini minimize etmek için uğraşırlar. Pazarlığın konusu “İşlerin bitirme sürelerinin uzatılması, değişimle ilgili inisiyatifin üzerinde bazı değişiklikler yapılması hatta görev değişikliği” dahi olabilir (Kutlutürk,2011;39).

2.5.5. Manipülasyon ve Birlikte Hareket Etme

“Manipülasyon, herhangi bir olayı, Şu veya bu şekilde değiştirerek kişilere takdim etmeyi; olayı olduğundan farklı göstererek kişilerin farklı algılamasını sağlamayı ifade eder.” (Koçel, 2011:686). Başlarda direnmeyi azaltır, ancak örgüt elemanların manipüle edildiklerini anlamaları durumunda, gelecekte ciddi problemler ortaya çıkabilir (Koçel, 2011:686).

“Birlikte hareket etme ise, herhangi bir konuya karşı olanları o konu ile ilgili sorunların ve çözümlerinin bir parçası haline getirmeyi ifade eder.”. Burada ise örgüt elemanları değişimin dışında durup eleştiri yapmak yerine değişimin içine sokularak değişime kafa yoran ve çıkış yolu arayan bir pozisyona getirilir (Koçel, 2011:686).

Ek olarak bu yöntemde örgüt üyeleri soruna farklı açılardan bakar, değişik fikirler üretir, orijinal çözümler yaratılır. Örgüt elemanlarının sorun çözmeye, tıkanıklıkları giderme ve fikir üretme kabiliyetleri gelişir (Çalışkan,2007,180).

2.5.6. Tehdit, Baskı ve Zor Kullanma

Yöneticilerin son çare olarak kullanmak zorunda kaldıkları aşırı uç tekniklerdir. Bunlar “direniş, işgörenlere işlerini kaybetme veya terfilerini durdurma ya da onları işten çıkarma gibi tehdit ve gözdağı vererek” engellenebilir. Başka bir deyişle, tepe yönetimi direnç gösterenlere cezalandırıcı bir yöntem kullanır. Çoğunlukla bu yöntem olumlu sonuçlar doğurmaz, iş görenler değişme sürecinde yöneticilere kızıp değişme sürecinden uzaklaşmakta ve değişim, sabote edilebilmektedir. Bununla birlikte bu teknik, krizle yüz yüze kalındığı zaman, yani değişim hızla gerçekleştirilmek zorunda kalındığı zaman tercih edilebilir. Bu tür teknikler, yönetimsel değişimlerde yani üstten aşağıya doğru piramit örgütlerde gerekli olabilir. Bu yöntemi işletmede, değişimi başlatanlar formal yetkiyi ve kontrolü, ödülleri ve cezalar kullanmak zorunda kalabilirler (Helvacı vd.,2012;124).

“Açık veya kapalı zor kullanmada”, direnç hareketini yok etmekten ziyade insanların direnmesini engelleyecek tarzda “ zor kullanma, yaptırım uygulama, tehdit ve şantaj” yapmayı içerir (Koçel, 2011:686).

“Zorlayıcı taktiklere başvurmak ve şok tedbirler almak; uygulamada zaman zaman zora dayalı yollara başvurulduğu görülmekle birlikte, bu durum etik açıdan tartışmalara neden olmaktadır.”. Yöntemin etikliği tartışmaya açıktır (Töremen,2002;194).

“Bu yöntem genellikle, değişime direnci ortadan kaldırmayı değil, değişime gösterilen direnişi kırmak için başvurulmuş bir yoldur. Baskı araçları olarak transfer tehdidi, ödül kaybı, olumsuz performans değerlemesi veya kötü bir bonservis gösterilebilir. Çabuk ve hızlı uygulanabilmesi nedeniyle direnişlerin üstesinden gelir fakat personelde kırgınlıklara, kırğınlıklara yol açabilir. “ Değişime direnci ortadan kaldırmaz, direnci kırar. Çalışanları sinirlendirir, üzer (Toker, 2007;29). Kurumsal bağlılığa zarar verir.

Değişimin acilen yapılması gereken durumlarda yani zaman kısıtlı ise uygulanır. Devrim ile oluşur. Daha çok turizm işletmelerinde başvurulur. Bunun nedeni ise turizm işletmelerinde kısa süreli konaklayan müşterileri memnun etmek için zaman kaybetmemek gerekliliğidir. Fakat bu yöntemle direnç tam anlamıyla önlenemez (Akoğlan Kozak ve Genç,2014;84).

2.5.7. Paylaşılan Vizyon Ortamı Oluşturma

Gelecekte örgütün nasıl olacağı, yeni davranış kalıpları ve çalışanlardan nelerin beklendiğinin ortaya konulması için yeni örgütsel vizyon çalışanlara açıkça aktarılmalıdır ve neyi, kimin, nerede, nasıl ve ne zaman yapacağına dair bir yol haritası çalışanların davranış kalıplarını belirlemeleri için ortaya konulmalıdır (Gökmen,2010;14).

Organizasyonel değişimi hayata geçirme ve söz konusu değişime olan direnci azaltmak için etkili bir vizyon ve misyon sahibi olmak gereklidir. Vizyon, “örgütün gelecekteki fotoğrafını ifade eder. Bir örgüt vizyonu, en basit şekliyle, tüm çalışanların paylaştığı örgütün geleceğine ait bir resim “ demektir. Misyon ise, “örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer” biçiminde ifade edilebilir. İş görenlere organizasyonun etkili bir vizyonunun ve

misyonunun olduğu iyice izah edilirse, bu insanların değişimi benimsemeleri de kolaylaşır. (Helvacı ve diğ.,2013;124).

Yöneticinin değişimi etkilemede çeşitli özellikleri olması gerekir; ama önemli olan değişime dair bir vizyonun yaratılmasıdır. Değişim sürecinin, değişim uygulamasını liderin belirli bir vizyon çerçevesinde güçlü ve ikna edici bir kişilik ile yapması ve örgüt kültürel biçimini ve yapısını bu yönde değiştirmesi önemlidir (Gökmen,2010;14).

2.5.8. Bilgilendirme

Değişime direnç daha çok birey ile ilgili bir durum olmasına rağmen, örgüt seviyesinde yönetim ve örgüt içi gruplarında değişime direnç gösterdikleri bilinir. Bunu çözenin bir yolu değişime direnç göstermeyecek bir örgüt kültürü oluşturmaktır. Böyle bir örgüt kültürü de uygun iletişim kanalları kullanılarak, personele değişim ile ilgili bilgi aktarmak, personeli değişim konusunda özendirmek ve personeli değişimin bir parçası haline getirmektir. Bu süreç personelin eğitilmesi, yenilikler ve yeni teknoloji hakkında bilgilendirilmesi ile de desteklenmelidir (Gökmen,2010;14).

Önerilen değişim, değişim olayı önemsenmediği ya da değişim konusunda yeterli bilgi verilmediği zaman reddedilebilir. Bu durumda, değişime karşı direnişin üstesinden gelebilmek için değişim süreci ile ilgili bilgiyi artırmak ve yaymak gerekmektedir (Helvacı vd.,2012;123).

2.5.9. İş Görene “Taviz Verme”

“Taviz verme” karşı tarafın direncini kırabilir ve değişime destek vermesini sağlayabilir. Bu yöntem sayesinde, kendilerini önemli ve değerli hisseden çalışanların örgüte olan bağlılıkları artar. Çekişme ve kavga ortamı bu yöntemle yok edilebilir (Tunçer,2013;22).

“Çalışanların değişimi kabullenerek olumlu katkı sağlamaları ya da değişime karşı direnç göstermeleri” değişim sürecinin başarıya ulaşmasında önemli bir faktördür. Öncelikle değişime direnen çalışanlar hoş görülmelidir. Değişim süreci, çalışanların en derin psikolojik dayanaklarına meydan okuyarak onların yerleşik inanışlarını değiştirmeyi hedeflemektedir. Her zaman değişime açık olacağı düşünülen başarılı

çalışanların bile bu süreçte değişime karşı tavır almaları normal bir davranış olarak görülmelidir (Kerman ve Öztop,2014;7) .

2.6. Değişime Direnci Ortadan Kaldıracak Yöntemi Seçme

Değişimi yönetenler, organizasyonun iç ve dış çevre şartlarını göz önünde bulundurarak yukarıda belirttiğimiz yaklaşımları seçip uygularlar.

Değişime direnmeyi ortadan kaldıracak yaklaşım dört koşulsal unsurla yakın ilişkilidir;

1. “Sezinlenen direncin miktarı ve türü: güçlü bir direnişin varlığı söz konusu ise eğitim veya katılımın sağlanması, diğer yöntemlerden daha uygun olabilecektir.”
2. “Direnişçilerin gücü: direnişçilerin gücü örgütün içinde yer alan diğer kişilere göre artar, değişime taraftar olan kimselerin çoğu direnişçilere katılabilir. Karşıt olarak, taraftarların pozisyonunu kuvvetlendirmek için anlaşma ve manipülasyon yoluna gidilebilir.
3. “Gereksinim duyulan bilgi ve birlikte iş yapabilme isteği: değişimi başlatanlar, değişimi tasarlamak ve uygulamak için diğerlerinin işbirliğine ve bilgilerine gereksinim duyarlar. Bunun için eğitim ve katılma yöntemleri uygulanmalıdır.”
4. “Kolayca anlaşılmayan, çapraşık sınırlar: eğer durum değişmezse, örgütün performansı ve başarısı ile ilgili kısa dönemli risk potansiyeli artar. Bu gibi durumlarda ortaya çıkabilecek direnç ile ilgili olarak anlaşma veya manipülasyon yöntemi kullanılabilir” (Toker,2007:29).

Ayrıca, çalışanların değişime direncinin bertaraf edilmesinde, evrimsel stratejilerin uygulanması, yeniliğin kabulüne ve uygulanmasına ilişkin kararlara herkesin katılımının sağlanması ve yenilik fikrinin sahibi uzmanlarla, yenilikten etkilenen icracı birimler arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesi önemli uygulamalar olarak görülmektedir (Kerman ve Öztop,2014;7).

Örgütün amacını işgörenlerin amaçlarıyla örtüştüremeyen örgütler istedikleri değişimleri hayata geçirmede bazı sorunlarla karşılaşır. Bundan dolayı örgüt

yöneticilerinin işgörenlerin değişimden belediklerini göz önüne alarak strateji geliştirmeleri önemlidir. (Altındış vd.,2011;91).

Yukarıdaki yaklaşımlardan hangisinin tercih edileceği tamamıyla örgüt yapısı, şahsi yaklaşımlar, örgütün yaptığı işin karakterine göre değişir. Mesela bir sağlık kurumunda iş görenlerin değişimler hakkındaki görüşleri sorulurken, askeri bir kuruluş içerisinde zorlama yöntemlerinin kullanımı daha fazla olması muhtemeldir (Kutlutürk,2011;44).

Çizelge 1: Değişiklik Uygulamalarında Yöneticilerin Benimseyeceği Başlıca Yöntemler

Yaklaşım	Kullanıldığı Durumlar	Yararları	Sakıncaları
Eğitim ve Haberleşme	Bilginin eksikliği ya da hatalı olduğu durumlarda	Bir kez uygulanınca bireyler bu yöntemin uygulanmasını desteklerler.	Çok sayıda kişiyi ilgilendiriyorsa, zaman alıcı bir yöntemdir
Katılım	Değişikliği başlatanlar yeterli bilgiye sahip değillerse ve güç tepkileriyle karşılaşıyorlarsa	Katılanlar yeni uygulamalarda söz sahibi olacaklar ve verdikleri bilgilerden yararlanacaktır.	Katılanların hazırladıkları değişiklik planı işletme için uygun değilse, zaman alıcı olur.
Destekleme	Uyum sorunu nedeniyle kişiler tepki görüyorlarsa	Çalışanların yeni uygulamalara uyumunu kolaylaştırır.	Masraflı ve zaman alıcıdır
Pazarlık ve Anlaşma	Değişikliklerde bir kişi ya da grup kaybedecek durumda ise ve tepki gösterme gücüne sahipse	Daha önemli tepkileri önlemek için nispeten kolay bir yöntemdir.	Diğer kişileri pazarlık yapma konusunda uyarıyorsa pahalı bir yöntem haline dönüşür.
Taviz Verme	Diğer yöntemlerin pahalı olduğu ya da kullanılmadığı durumlarda	Tepkileri çabuk ve ucuz olarak önleme yoludur.	Bazı kişiler kendilerini aldatılmış hissedebilirler ve gelecekte sorun yaratabilir.
Tehdit ve Baskı Yapma	Süratle harekete geçmek gerekiyorsa ve yöneticiler güçlü ise	Süratle çözüm getirilir.	Bazen kişileri yöneticilere karşı tahrik eder.

Kaynak: Çağlar, 2012:157

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. DEĞİŞİME DİRENÇ ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Değişime direncin ne olduğunu, çeşitlerini, nasıl meydana geldiğini, nasıl yönetilmesi gerektiğini ve azaltılması yöntemlerini ikinci bölümde inceledik. Bu bölümde de değişime direnç hareketlerinin farklı parametrelerle(örgütsel adalet, örgütsel bağlılık) olan ilişkisini inceleyeceğiz. Bu parametrelerin değişime direnç üzerindeki etkilerini bu alanda yapılan çalışmaları da inceleyerek belirlemeye çalışacağız.

3.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Bu konudaki yazın alanında en temel olarak Adams'ın "Eşitlik Teorisi" kaynaklı organizasyonel adalet kavramı üstüne iş görenlerin organizasyona bağlılığını ve değer yargılarında örgütteki adaleti araştıran çalışmalar bulunmaktadır. Adams, teorisini örgüt elemanlarının işteki yetenek ve özellikleriyle organizasyona kattıklarını düşündükleri faydaya karşılık gelmek üzere ellerine geçen kazanımları başka organizasyondaki örgüt elemanlarının kazanımları ile kıyaslamaları düşüncesine dayamaktadır (Yıldırım,2010;62).

"İşgören bu kıyaslamalar sonucunda işletmesi, yöneticileri ve işiyle ilgili tutumlar geliştirir. Bu tutumların temelinde, bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili olarak yapılandığı adalet algılamaları vardır. Bu bağlamda örgütsel adaleti, işgörenlerin örgüt tarafından yapılan muamelelerin doğruluğu ile ilgili algıları olarak tanımlamak mümkündür" diyen Demirel ve Seçkin, kıyaslamalarda örgüt, yönetim kadrosu ve yapılan iş ile ilgili davranışlar belirler demiştir (Demirel ve Seçkin,2011;100).

Çalışan organizasyonuna emek vermekte, zaman harcamaktadır. Bunun karşılığı olarak da organizasyonundan para, makam, mevki vb. kazanmaktadır. Kazanımlarını ve verdiklerini başka çalışanlar ile kıyaslamakta ve sonuçta organizasyonun adalet algısını kafasında belirlemektedir. Şayet çalışan organizasyonunun adil olmadığına kanaat getirirse yani organizasyona verdiklerine karşılık kazanımlarının az olduğuna emin olursa organizasyonuna ya da organizasyonun amaçlarına zarar verecektir (Yavuz,2010;304).

Örgütsel adalet, “doğruluğun iş yerindeki rolü ya da haklılığın korunmasında otoritenin işlevi” şeklinde ifade edilebilir. Bununla birlikte organizasyondaki “ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapıldığı, bu tür kararların nasıl alındığı veya alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca algılanma biçimi” örgütsel adalet terimiyle ifade edilmektedir (Karacaoğlu ve Yörük,2012;49).

Özgan (2011)’de ise; “Örgütsel adalet çalışanların örgütün hedeflerine ulaşmak için sarf ettikleri çabanın karşılığında örgütten beklentileridir. Örgütsel adaletin iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı ile olan ilişkisi nedeniyle çalışanların örgütsel adalet algılarını anlamak örgütler için son derece önemlidir. Bir örgütte adalet olduğunda, işgörenler yöneticilerin davranışını adil, ahlaki ve rasyonel olarak değerlendirirler” demektedir. Organizasyondaki öfkeli tutumların sebeplerinden biri iş görenlerin örgütteki adalet algısından ileri gelmektedir. Şahıslarına adil davranılmadığını fark eden iş görenler adaleti sağlamak için hasımca ve saldırı içerikli tutumlar göstermektedirler. Saldırı biçimindeki tutumlar organizasyon ile çalışanlar arası ilişkileri zedelemektedir (Özgan,2011;230).

“Çalışanlar, kendi örgütlerinde kendileri ile başkalarını karşılaştırır. Kuralların herkese eşit uygulanmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini, izinlerde eşit haklara sahip olmayı, bir takım sosyal imkanlardan kendisinin de diğerleriyle eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında bulunmaktadır.” diyen Özdevecioğlu organizasyondaki kural ve kaideler ile bunların hayata geçiriliş şeklinin de önemli olduğunu vurgulamışlardır (Özdevecioğlu,2003;78).

Demirel ve Seçkin, çalışmalarında “Örgütsel adalet ekonomik değerlerin paylaşımında adil olmanın yanı sıra, yönetimin izlediği strateji ve politikaların da adil olmasıdır. Örgütsel adalet, bireyler arasında herhangi bir ayırım gözetmeden ilişkilerin geliştirilmesine, çalışanların kişiliğine, onuruna, kültürel değerlerine saygılı davranmayı öngörmektedir. Örgütsel adaletin çalışma ortamına göre ele alınması ve araştırmaların bu bağlamda yapılmasının gerekliliği vurgulanmaktadır. Yapılan araştırmalarda, çalışma ortamındaki davranışların adaletin sağlanmasında önemli olduğu saptanmıştır. Bu nedenle örgütsel adalet sadece hakkaniyet kavramıyla değil, örgüt içi tutum ve

davranışların, amaç ve değerlerin, stratejilerin ve politikaların objektif uygulanmasıyla da yakından ilgilidir. Bu bağlamda maddi unsurların yanı sıra soyut değerlerin de örgütsel adalet kavramı içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir.” diyerek örgütsel adaletin çalışan insanların şahsi değerlerine gereken önemin verilmesinden bahsetmiş ve örgütlerin soyut değerlere de vurgu yapmışlardır (Demirel ve Seçkin,2011;99).

“Örgütsel adaletin çalışanların doyumunu ve örgütün etkili bir biçimde işlevlerini yerine getirmek için bir gereklilik olduğu ve adaletsizliğin örgütsel bir sorun olarak ele alınması gerektiği sosyal bilimciler tarafından kabul edilmektedir.” diyen bir başka çalışma ise örgütsel adaletin bir ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Çoğunlukla konu ile alakalı çalışmalarda örgütlerinden adil muameleler görmüş olan çalışanların örgütlerine olumlu katkılar sağlayacağı fikrine dayanmıştır. İnsanlar çevrelerinde olup bitenlerin ne kadar adil olup olmadığını değerlendirmekte ve adaletsiz durumlara tepki vermektedirler. İnsanların bu değerlendirmeyi yoğun olarak yaptıkları yerlerden biri de zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri iş yerleridir. Dolayısıyla işyerinde oluşacak herhangi bir adaletsiz duruma tepki gösterecek, tutumlarını ve davranışlarını bu doğrultuda yönlendireceklerdir (Karacaoğlu ve Yörük,2012;49).

Konu ile ilgili olarak Güçel, “ Bir işletmede maliyet ve yararların eşit olarak dağıtıldığı, kuralların tarafsız şekilde uygulandığı, eşitsizlik ve ayrımcılık yüzünden zarar görenlerin zararlarının karşılandığı bir örgütte çalışanların adalet algısının yüksek olduğu söylenebilir” diyerek (Güçel,2013;173).

Çalışanların sürekli göz önünde olan yöneticiler örgütteki adaletin en belirgin dağıtıcılarıdır. Bunun nedeni yöneticilerin karar aşamasında olmaları, organizasyondaki işleri yönlendirmeleri, planlar yapmaları, işleyişin koordinasyonunu yapan kişiler olmalarıdır (Altinkurt ve Yılmaz,2010;468).

Araştırmacılar örgütsel adaleti üç boyutta ele almış ve açıklamaya çalışmışlardır. “Dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet” tanımlamaya çalışalım.

3.1.1. Dağıtımsal adalet

Dağıtım adaleti, karşı karşıya kalınan edinimlerin veya kazanımların hak anlayışı ile alakalı adalet hissidir. Dağıtım adaletinin kapsamı, “görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar ya da ödüller, roller, statüler, ücretler, terfiler vb. her türlü kazanımın” örgütteki iş görenler arasında özgülmesidir (Yıldırım,2010;65.)

“Dağıtımsal adalet algısına ilişkin gösterge; çalışanın bilgi, yetenek ve becerisini örgütün amaçlarına kanalize etmesi ile doğru orantılı olacak şekilde, yöneticilerin geliştirecekleri eşdeğer karşılığın eşit işe eşit ücret, çalışma şartlarında iyileştirme, ödüllerin adil dağılımı gibi unsurların örtüşmesidir.” diyen Yeniçeri, çalışanların örgütlerine sarf ettiklerinin karşılığı olarak aynı oranda ücret, çalışma standartları, takdir edilme almaları gerektiğini belirtmiştir (Yeniçeri vd.,2009;85).

Dağıtımsal adaletteki kaynaklar dediğimiz zaman organizasyonda oluşturulan kaynakları kastettiğimiz kadar organizasyondan karşılanmayan kaynakları da kastediyoruz. Burada kaynak hem somut kazanımlardır, hem de “terfi” gibi statü ile ilgili imkânlardır (Karacaoğlu ve Yörük,2012;50).

3.1.2. İşlemsel Adalet

İşlemsel adalet, organizasyonda kişiler ile ilgi alınan kararların karar sürecinin adilliği ile ilgilenmektedir. “Ödül dağıtımına ilişkin kararları almada kullanılan yöntemlerin (sürecin) hakkaniyetini açıklayan işlemsel adalet kavramı, Prosedür Adaleti Kuramının, temelini oluşturmaktadır. Bu kurama göre, bireyler işlemler üzerinde kontrollerinin olduğunu algıladıkları zaman, yapılan işlemleri adil olarak görürler. Bu işlemin etkisi adil süreç etkisi veya söz hakkı etkisi olarak adlandırılır. Çalışanlar, çıktının belirlendiği süreci adil olarak algıladıklarında, arzulanmayan bir çıktı ile karşılaşmış olsalar da, çıktıyı daha olumlu değerlendirme eğiliminde olmaktadır. Yani, çalışanlar söz haklarının olduğu işlemleri, birey olarak katıldıkları süreçleri, sessiz kalmak durumunda oldukları işlemlerden veya süreçlerden sonuç uygunsuz olsa dahi daha adil olarak algılamaktadırlar.”. Çalışanlar kendileri ile ilgili karar alınırken göz önünde bulundurulmuş özellikleri, yöneticilerin düşünme metotlarını, şayet kendileri ile ilgili olumsuz bir karar alınırken düşünme esnasında isimlerinin üstünün neden çizildiğini bilirlerse alınan kararı daha olumlu ele alabilirler (Yıldırım,2010;67).

“Prosedürel (işlemsel) adalet kavramı, bireyin kendisine veya diğer işgörenlere yönelik olarak yönetim tarafından kararların alınması sürecinde; prosedürlerin ya da kullanılan yöntemlerin, birey açısından doğru olup olmadığı hakkındaki görüşüne dayanmaktadır. Prosedürel adaletin anlamı örgütte herkese yönelik olarak aynı prosedürün izlenmesi, işgörenlerin kararlara katılma imkânının olması ve bilgilendirme sisteminin olmasıdır. Uygulanan prosedürlerin örgütte oluşmuş kültüre uygun olması ve

bireysel önyargılardan, yanlı davranışlardan uzak kalmasıdır. Ayrıca örgütte işgörenin kendisiyle ve diğer işgörenlerle ilgili kararların alınışı sırasındaki adalet algılaması da prosedürel adalet ile açıklanmaktadır”. Burada çalışan örgütün standart oluşuyla ilgilenmektedir. İş görenlerle ilgili kararlarda örgüt bazı üyelere farklı davranıyorsa bu çalışanların gözünden kaçmayacaktır (Yavuz,2010;306).

“İşlemsel adalet kavramı, karar alma sürecinde ve sürecin uygulanma seklinde çalışanlara söz hakkı verilmesini ifade eder. İşlemsel adalet, çalışanların kullanılan prosedürler ve süreçlerle ilgili adalet algılamasını tanımlar. İşlemsel adalet, işten ya da çalışanlardan kaynaklanan tartışmaların çözümünde üstler ve astlar arasında önemle üzerinde durulması gereken bir konudur. İşlemsel adaletle yönelik yargılamaların işe yönelik görev ve amaçlarını kabullenmelerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Alan çalışmasında ise işlemsel adalet yargılamalarının görevin kabulü ile ilgili tutuma etki eden süreç değişkenlerine aracı olduğu ama performans üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.” Bu adalet çeşidinde çalışanlar karar alma sürecine katılıp katılmadıklarını sorgularlar. Fikirlerinin değerlendirme sürecine alınmadığını hissetmeleri onlarda işlemsel adaletsizlik algısı yaratacaktır. Ayrıca konu ile ilgili yapılmış olan alan çalışmasında bu adaletsizlik çeşidinde çalışanların kendilerine tevdi edilen göreve karşı tutum geliştirdikleri gözlenmiş örgütteki performansları üzerinde pek etkili olmadığı tespit edilmiştir (Arslantaş ve Pekdemir,2007;267)

3.1.3. Etkileşimsel adalet

Bu adalet türü örgütteki maddi kaynakların yerine örgüt içi ilişkilere(yönetici-çalışan) bakılarak değerlendirilir. Örgüt içi adaletin sosyal yanına dikkat çeker. Örneğin kişilerarası ilişkilere verilen önem ve bu ilişkidен kaynaklanacak kazanımları önemser. Bu algının gelişmesinin ve önem kazanmasının sebebi örgüt içi adaletin etkin bir şekilde oluşturulmasında somut öğelerin yetersiz kalmalarıdır (Yeniçeri vd.,2009;86).

Etkileşim adaleti, organizasyonel işlerin insancıl tarafını ele alır. Adaleti dağıtan ve adalete ya da adaletsizliğe maruz kalan taraflar arasındaki diyalog sırasında “nezaket, dürüstlük ve saygı gibi” değerlere dikkat etmektedir. Etkileşimsel adalet terimi karar alınmasından sonra alınan kararın iş görenlere söylenme biçimi ile de ilgilenmektedir (Yıldırım,2010;68).

Greenberg, 1993'te yayınladığı araştırmasında adaleti hissetme olayına farklı bir bakış getirmiştir. Etkileşimsel adaleti ikiye ayıran araştırmacı birincisine “kişilerarası” ikincisine “bilgisel” boyut demiştir. Bunlardan birinci olan “kişiler arası duyarlılık” tır. İkinci olan ise, “açıklamalar” veya “sosyal sorumluluk” (social accounts) kavramlarıdır. “kişilerarası” dediği boyut karar mekanizmalarının karardan etkilenmesi beklenen çalışanlara kibar ve saygılı davranmayla alakalıdır. Diğeri ise özgülenmenin altındaki niyet ve maksadın karardan etkilenmesi beklenen çalışanlara apaçık ve kafi seviyede izah edilip edilmemesiyle alakalıdır (Cihangiroğlu vd.,2010;69).

Güçel (2013)'e göre ; “Etkileşimsel adalet organizasyon içindeki kişilerarası davranışların farklılıklarındaki adalet sezgisidir. Araştırmacılar etkileşim adaletinin adalet sınıflandırmasındaki yeri konusunda farklı görüşler savunsalar da, örgütlere işgörenlerin yöneticiler-işverenler ile olan etkileşimlerinin, vatandaşlık davranışlarına etkisi olabileceği görüşünü paylaşmaktadırlar” yani etkileşimsel adaletin seviyesi vatandaşlık tutumlarına da yansımakta ve vatandaşlar arasındaki ilişkiyi etkilemektedir (Güçel,2013;178).

Kişilerarası güven duygusunun artmasıyla organizasyonun gücü de artar. “Bu bağlamda alınan kararların işgörelere nasıl veya hangi tarzda söylendiği veya söyleneceği de etkileşimsel adalet algısını etkilemektedir” (Kılıçlar, 2011;25).

3.2. Örgütsel Bağlılık

Tanım ve anlam bakımından bağlılık, topluluk hissini mevcut olduğu tüm örgütlerde vardır ve topluluk içgüdüsünün duygularla anlatılış şeklidir. “Kölenin efendisine, memurun görevine, askerın yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleyiş biçimiyle sadakat, sadık olma” halini tarif etmektedir. Ortak bir deyimle “bağlılık” çok üst seviyede bir “duygudur”. “Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme” ifa etmemiz gereken bir görevimizi tarif eder (Çetin Gürkan,2006;6).

“Konu olarak birçok disiplini barındırdığı için tanımlar da bir o kadar farklılık göstermektedir” yani bağlılığın konu yelpazesi çok geniştir dolayısıyla bağlılıkla ilgili alan yazınında yapılmış birçok tanım mevcuttur (Demir ve Öztürk,2011;23). “Örgütsel bağlılık; işgörenin çalıştığı örgüt ile kendini bir görme, örgütün ilke, amaç ve değerlerini benimsemesinin, örgütsel kazançlar için çaba göstermesinin ve örgütte

çalışmaya dair isteğinin ölçüsüdür” yani organizasyon üyelerinin organizasyonlarına karşı besledikleri hisleri, sahiplenme duygusu başta olmak üzere içerir (Çöl,2004;5). Bir diğer ifade ile örgüt elemanının örgütü ile kendini tek isim altında birleştirmesi ve örgütün bir parçası olmaya devam etmek istemesi biçiminde tanımlanabilir (Demir ve Öztürk,2011;23).

“Örgütsel bağlılık, bireyi örgüte bağlayan ve katılımını sağlayan bir güç olarak tanımlanmıştır. Bu düşünce, örgütün amaç ve değerlerinin kabul edilmesi (kişilik), örgütün lehinde yatırım çabalarına isteklilik (katılım) ve örgüt içinde üyeleri tutan önemli bağlar (bağlılık) olarak üç değişkene dayanmaktadır” yani bireyle örgüt arasında kurulan ilişkinin kişiyi örgütüne bağlayan bir katılım ve örgütle özdeşleştiren bir karakter olarak da tanımlanır (Eren Gümüştekin ve Emet,2007;17).

“Örgütsel bağlılık; çalışanın çalıştığı örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve bu doğrultuda kişinin örgütte kalma yolunda duyduğu arzu olarak tanımlamak mümkündür” tanımında Gürbüz, örgütle psikolojik açıdan kurulan bir ilişkiyi de tanıma eklemiştir (Gürbüz,2006;58).

“Örgütsel bağlılığın; psikolojik bir boyutu vardır. Bu psikolojik boyut, işgörenin örgütle ilişkisine paralel olarak şekillenmektedir. Bu şekillenmenin sonunda, birey örgütte kalma yönünde karar almakta ya da almamaktadır” diyen Yavuz da örgütsel bağlılığın psikolojik yönüne değinmiş bu psikolojinin organizasyon ile üyesi arasındaki ilişkiden direkt etkilendiğini anlatmak istemiştir (Yavuz,2009;52).

“Örgütsel bağlılık; uluslararasılaşması ve örgütün amaçları ile bütünleşme ile ilgili bir kavram olarak örgüt için çok çalışma isteği ve örgüt içinde kalmak için karşı konulmaz bir istek olarak tanımlanmıştır. Örgütsel bağlılık kavramı, bireyin belirli bir örgüte karşı hissettiği özdeşleşme ve bütünleşme derecesini ifade etmektedir” tanımıyla Karahan, örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar da örgütü adına çok fazla emek verme arzusu ve örgütün elemanı olmaya devam etmek için kişinin büyük istek duyması gibi durumların olduğunu eklemiştir (Karahan,2008;148).

Araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre örgüte bağlılığı oluşturan unsurlar aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir;

“Duygusal Bağlılık” (Affective Component-Ac)

“Devam Etme Bağlılığı” (Continuance Commitment-Cc)

“Normatif (Zorunluluk) Bağlılık” (Normative Component-Nc)

“Duygusal, devam ve normatif bağlılık değişen derecelerde psikolojik durumlarının her birini deneyimleyen çalışanlar tarafından bağlılık tiplerinden daha çok ayırt edici biçimde örgütsel bağlılığın boyutları olarak göz önüne alınmaktadır” bir başka deyişle her örgütsel bağlılık çeşidi aslında çalışanların farklı psikolojik hallerinin bir yansımasıdır (Çetin Gürkan,2006;20).

Duygusal Bağlılık

Bu bağlılık çeşidinde iş gören organizasyonun değer yargılarını ve organizasyon çarkının bir dişlisi olmayı benimser. Bu hal insan için tam bir “mutluluk” halidir. Çalışanın organizasyonuna bağlı olmasının en iyi biçimidir. Çalışan kurumuna canı öyle istediği bağlılık duyar. Gerçekte bu bağlılığa sahip çalışanlar her yöneticinin hayalindeki örgüt elemanlarıdır çünkü gerektiğinde organizasyon için feda olacak sadakatli elemanlardır. Bu elemanlar fazladan yükümlülük altına girmek için isteklidirler. Çalışmak için pozitif bir duruş gösterirler ve ihtiyaç halinde ilave gayret sarf etmeye hazır beklerler (Çetin Gürkan,2006;20).

Örgütlerine karşı duygusal bağı olan üyeler, örgütleriyle aralarındaki üyelik ilişkisinin sürmesini arzu eder, örgütün hedeflerine de inanırlar. Üyeler örgütteki görevlerinde kendilerini kabiliyetli hissederlerse örgütlerine karşı bağlılık duyguları artar ve örgüte ait bir parça gibi işlerinden tatmin elde ederler (Eren Gümüştekin ve Emet,2007;17).

“Duygusal bağlılık” ; kavramında üyelerin örgütlerine sadece hizmet etmeleri durumundan daha iyi bir durum vardır. Üyelerin örgütlerini daha güzel bir seviyeye çıkarmak için biraz daha fedakâr davranmaları durumu oluşur ve bunun sonucunda da aktif bir bağ meydana gelir. “Çalışanların duygusal bağlılığı örgütsel objelere daha sıkı sarılmalarını, özdeşleşmelerini, örgütle bütünleşmelerini, örgütsel amaç ve değerleri kabullenmelerini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmelerinin bir göstergesidir” yani burada örgüte karşı bir sevgi söz konusudur ve bu sevgi içinde bazı fedakarlıkları da barındırır (Gürbüz,2006;60).

“Duygusal bağıllık”, üyenin ait olduğu örgütüne karşı duygusal davranması ve bunun bir sonucu olarak çok fazlaca gayret sarf etmeye arzulu olmasıdır. Duygusal bağıllıkta üyenin örgütte bulunmayı isteme sebebi örgütünün hedef, misyon, vizyon ve değer kavramlarına kendisini adanmasıdır. Örgütüne duygusal bağıllık hisseden üyeler kendi iradeleriyle örgüte üye olmayı sürdürürler aslında en çok bu yönüyle duygusal bağıllık devam bağıllığından ayrılır (Karacaoğlu ve Güney,2010;142).

Devam Bağıllığı

Devamlılık bağıllığı da denilen bu çeşit bağıllık, “çalışanın bireysel beklenti ve çıkarlarını dikkate alarak örgüt üyeliğini ve örgüte olan bağıllığını devam ettirmesidir” yani burada artık üyenin menfaatleri söz konusu olmaya başlamıştır. “Özellikle menfaate dayalı olarak örgüt ile çalışan arasında gerçekleşen bağıllıktır. Devamlılık bağıllığı, çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde örgüte yaptığı yatırım ve maliyetleri dikkate alarak örgütte kalmayı bir ihtiyaç olarak görmesidir. Başka bir ifadeyle kişiyi örgütte tutan olası maddi kayıplardır. Bu açıdan bakıldığında, çalışanın örgütten ayrılmasının kendisine pahalıya mal olacağını düşünmesidir. Bu kişilerden bazıları iş bulamadıklarından ya da başka bir iş bulabilecek nitelikte olmadıklarından dolayı örgütte kalmayı tercih etmektedirler. Bazıları ise ailevi ve özel sebeplerden (emekliliğe yakın bir zaman kalması, sağlık vb.) dolayı örgütte kalmaktan başka alternatiflerinin olmadığını düşünmektedirler” diye belirten Demirel, duygusal bağıllığın oluşumunda menfaatlere dikkat çekmiş, örgüt üyelerinin ihtiyaçları sebebiyle örgütte kalmak istediklerini hatta bazılarının kendilerine ait olmayan nedenlerle örgüte üye olmaya devam ettiklerini belirtmiştir (Demirel,2009;117).

“Devam bağıllığı” durumunda birey, örgütüne gereğinden fazla emek sarf ettiğini, maddi ve manevi harcama yaptığını göz önünde bulundurur. Yani bireyi örgütüne bağlayan oluşması muhtemel maddi kayıplardır. Birey örgütünden ilişkisini kopardığında ciddi anlamda maddi kayıplarının olacağını düşünmektedir. Bu çeşit bağıllığa sahip birey örgütünden ayrıldığında önündeki tercihlerin azalacağını düşünür. Bu üyeler işverenin gözünde kaçacak deliği olmayan örgüt elemanlarıdır ve istenilen aranan bir eleman çeşididirler. Birçok nedenle örgütte kalan bu üyeler bazen başka bir örgüte üye olamadıklarından bazen de başka bir örgütte üye olarak katılamayacaklarından örgütlerinde kalırlar. Bazen de ailelerinin özel ihtiyaçları,

emeklilik hakkı kazanmalarına az bir süre kalmış olması durumlarında olduğu gibi zorunlulukları mevcuttur (Çetin Gürkan,2006;21).

Bayram'a göre ise ; "İşgörenlerin, örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bağlılıktır. Bu durumda işgören, örgüte fazlasıyla zaman ve çaba harcadığını, yatırım yaptığını ve bunun sonucu olarak da örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir" yani örgütüne kattıkları gözünde büyüktür ve karşılık beklemektedir (Bayram,2005;133).

Normatif (Zorunluluk) Bağlılık: Gürkan'a göre; " Bu durumda çalışan örgütte kalmasının gerektiği inancındadır. Bu kişiler, işverenlerine karşı mecbur olduklarını düşünürler. Bir minnettarlık duygusu sonucu örgütte kalırlar. Bunun sebebi, işverenlerin onları gerçekten çok ihtiyaçları olduğu bir zamanda işe alması ya da işverenleriyle kalmalarının en doğru şey olacağı yolunda değer yargılarına sahip olmasıdır. Böyle kişiler, örgütün kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgütte bir süre çalışmalarının örgüte karşı borçları olduğu kanısındadırlar". Bir başka deyişle kişi vicdani bir borç altında kendini hisseder bu his öyle güçlüdür ki birey borcunu ödemek için belki de hiç haz etmediği bir işi çok iyi yapmaya çalışır (Çetin Gürkan,2006;22).

Bu aynı zamanda "Bireyin kendisini örgütüne bağlı kalmaya yükümlü hissetmesi ve örgütte kalmayı ahlaki zorunluluk olarak görmesi" durumudur yani bağlılığın boyutu artık ahlakilik ile de alakalıdır (Karacaoğlu ve Güney,2010;142).

"Örgütle olan ilişkilerin ve örgüt üyeliğinin zorunlu bir şekilde sürdürülmesidir" diyen Demirel, bu çeşit bağlılığın zorunlu olma özelliğinden bahsetmiştir. Üyeler geçmişte örgütlerinden elde ettikleri faydayı düşünerek örgütlerine bağlılık hissederler. "Zorunlu bağlılık, örgüt kültürü, yaş, eğitim, hizmet süresi gibi hususlardan etkilenmektedir" (Demirel,2009;117).

"Normatif bağlılık, işgörenlerin örgütte kalmayı sürdürme ile ilgili yükümlük duygularını yansıtmaktadır. İşgörenler yüksek bir normatif bağlılık duygusu içerisinde, örgütte kalmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışanda bu bağlılık düzeyinde, minnet duygusu ve/veya örgütünün kendine gerçek anlamda çok ihtiyacı olduğunu düşündüğü, bunla beraber çalıştığı yerde devam etmesinin yapılacak en doğru seçenek olacağı fikri hâkimdir" yani birey örgütüne karşı kendisini daha borçlu hisseder ve örgütte kalmayı diğer tüm seçeneklere yeğler (Demir ve Öztürk,2011;25).

3.3. Değişime Direnme, Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi

Çalışmamızda öncelikle motivasyon teorisinden faydalanarak değişime direnci azaltıcı yöntemleri irdeleyeceğiz. Örgütsel değişimin amacı iş görenlerin değişimi sürdürmeye ve desteklemeye devam etmelerini sağlamaktır, değişime bağlılık yaratmak bunu sağlamanın en temel yoludur. Değişime bağlılık, bireyleri değişimin başarılı bir şekilde hayata geçmesini sağlayan bir kuvvettir. Bununla birlikte başarılı değişim uygulamaları ve motive edilmiş (güdülenmiş) işgörenler örgütlerin rekabet edebilmeleri için hayati öneme sahiptirler (Foster,2007;17).

Öncelikle Adams(1963,1965) ‘ın eşitlik teorisini özetle belirtelim; “Adams’ın Eşitlik teorisi örgütsel adalet ile ilgili üzerinde durulan temel teorilerden biridir. Adams A.B.D’nin General Electric işletmesinde güdüleme konusunda bazı araştırma ve deneylerde bulunmuştur. İnsanların gösterdikleri performans karşılığında aldıkları ödüllerde eşit davranıldığını görmek istedikleri ve bu eşitlik ile motive oldukları varsayımına dayanır.” yani örgüt üyelerinin motivasyonu işteki verim seviyelerinin karşılığı olan ödülleri alıp almamalarıdır. “İşgören kendi gayreti ve bu gayret karşılığında aldığı getiriye kendisi ile aynı seviyede gördüğü bir başka işgörenin gayret ve getirisi ile mukayese eder” çalışan zihninde sürekli olarak kıyaslama yapar bu kıyaslama verilen emeğin alınan tüm ödüllere eşit olup olmadığı hakkındadır (Pekel,2001;15).

Çalışanların zihinlerinde kıyasladıkları kazançlar; “ücret, maaş, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama vs. gibi” biçimindedir. Çalışanların zihinlerinde verdiklerini düşündükleri emek ise; “iş başararak için sarf edilen çaba ve emek, örgütsel pozisyon, sosyal statü, eğitim ve hatta yaş” biçimindedir (Koçel,2011;637).

“Adams’ın eşitlik teorisinde”; örgüt üyelerinin örgütlerine bizzat verdikleri emek ve aldıkları sonuçlar ile diğer bireylerin örgütlerine verdikleri emek ve aldıkları sonuçlar üyelerin gözlerinin önüne alınır. Çalışanın hesapladığı emek ile sonuç oranı diğer çalışanların emek ile sonuç oranına eşit değilse bir adaletsizlik durumu meydana gelmiş demektir (Topaloğlu,2010;17).

Sonuç olarak belirttiklerimizin gayretlerden fazla olması durumunda pozitif eşitsizlik ortaya çıkacakken, sonuçların gayretlerden az olması durumunda ise negatif eşitsizlik söz konusu olacaktır. Pozitif eşitsizlik kişilerde suçluluk veya teşvik edici

duygular ortaya çıkartırken, negatif eşitsizlik ise kızgınlık veya hayal kırıklığı duyguları ortaya çıkartır (Foster,2007;18).

Bununla birlikte eşitlik teorisi ile ilgili önemli bir durumda bu eşitlik algılamalarının kişiden kişiye değişiklik gösterebileceğidir. Yani her işgören sonuçlara ve gayretlere farklı değerler yükler ve onları farklı yerlere koyar dolayısıyla eşitlik algısı da değişir. Adams ‘ın belirttiği bir başka önemli husus ise kişilerin zihinlerindeki eşitlik algısının değişmesinin kişilerin motivasyonlarını da değiştireceğidir (Foster,2007;18).

Çalışmamızda eşitlik teorisi terminolojisini kullanarak, değişime direnç eğilimlerinin örgütten algılanan sonuçlar ile ilişkisini ve değişime bağlılığın örgüte işgörenler tarafından sunulan motivasyon seviyesini gösteren bir gayret olduğunu inceleyeceğiz.

3.3.1. Değişime Direnme ve Değişime Bağlılık

Bağlılık ve direnç basit bir şekilde ayrılamayacak biçimde sürekli iç içedir ve bir bütün halindedir. Bir çok araştırmacı bu kavramların ilişkisini tanımlamıştır. Bağlılık ve direnmenin devamlı ve aralıksız bir bütün olduğunu açıklayan bir örnek Herscovitch ve Meyer (2002) tarafından bulgulanmıştır. Herscovitch ve Meyer (2002)’e göre direnç gösterme ve değişime bağlılık birbirlerine uç noktalar değillerdir. Direnme; aktif direnme, pasif direnme, şikayet, iş birliği, değişimi savunmak şekillerinde ortaya çıkabilir. Bu beş direnme seviyesi davranışsal öğeler içerir. Bu beş seviye değişime bağlılığın üç çeşidiyle (duygusal, devam, minnet) eşleştirilebilir. Bulgularında değişime bağlılığın üç çeşidi de değişime direncin şikayet seviyesiyle eşleşmiştir ancak duygusal ve minnet bağlılığı sadece işbirliği ve değişimi savunma ile eşleşmiştir (Foster,2007;38).

Oreg (2006) “değişime direnci duyuşsal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç boyutta ele almaktadır. Değişime direncin duyuşsal boyutunda, çalışanların örgütsel değişime ilişkin duyguları; davranışsal boyutunda, çalışanların örgüt içerisinde değişime karşı geliştirdikleri davranışları ve son olarak bilişsel boyutunda ise çalışanların değişime ilişkin mevcut inançları ele alınmaktadır” diyerek gruplamıştır (Çalık vd.,2013;5).

Oreg(2003) ve Herscovitch ve Meyer (2002) ikisi de duygusal, bilişsel ve davranışsal unsurları çalışmalarının ölçümlerinin gelişmesinde kullanmışlardır. Duygusal unsurlar; duygusal tepki, değişimin kısa vadedeki sonuçlarını düşünme ve değişime bağlılığı içerir. Bilişsel unsurlar; bilişsel değişmezlik(sabit fikirlilik) ve değişime zorunlu bağlılığı içerir. Davranışsal unsurlar; alışılmış yöntemlere olan eğilim ve değişime devam bağlılığını içeriyordu (Foster,2007;38).

Çok boyutlu kavramlar yaratmak değişime bireysel direnmelerin daha iyi anlaşılmasını sağlar bazen de kararsızlığa neden olur. Bundan dolayı bağlılık ve direnme ilişkisinin nasıl olduğunu daha iyi anlamak için ilk önce ne tür bir bağlılık veya direnme olacağını tartışalım (Foster,2007;38).

Bağlılık Profilleri: Bir bireyin sergileyebileceği birden fazla olası bağlılık kombinasyonlarını açıklamak için bağlılık profilleri oluşturulmuştur. Bu profiller bağlılığın üç çeşidinin(duygusal, devam, minnet) birbirlerine baskın olma durumlarına göre oluşturulur. $2 \times 2 \times 2 = 8$ tane profil oluşturulmuştur. Örneğin, bir birey değişime güçlü duygusal bağlılık , zayıf devam bağlılığı , zayıf minnet bağlılığı sergileyebilir. Bu şekilde 8 olası profil yaratılmıştır, bu 8 profil 3 direnç unsurları(duygusal, bilişsel, davranışsal) ile ilişkilendirilir. Örneğin, bir birey yüksek duygusal bağlılık, düşük devam bağlılığı ve düşük minnet bağlılığına sahipse direncinin içeriğinde davranışsal unsurlar bulunmaktadır (Foster,2007;39).

Direnme Profilleri: Aynı ruh haliyle bir çalışan hem bağlılık hem de direnme profili sergileyebilir. Örneğin, bir birey alışılmış yöntemlere olan eğilim ve kısa vadeli(yüzeysel sonuçlu) düşünmeye yönelik güçlü eğilimlere sahip olabilirken sabit fikirlilik ve duygusal tepkilere yönelik zayıf eğilimlere sahip olabilir (Foster,2007;39).

Yöneticiler öncelikle örgüt için olumsuz sonuçlara sahip olduğu için değişime direnmeyi önlemeye çalışmaktadırlar. Her ne kadar değişime direnme kavramına odaklanılsa da birçok çalışma değişim koşullarının (belirsizlik, algılanan baskı, değişim fikri ile ilgili önceden oluşmuş örgütsel görüntüler) mesleki tatmin, örgütsel bağlılık ve örgütten ayrılma isteği gibi örgütsel edinimleri etkilediğini bulgulamıştır (Oreg,2003;684).

Değişim koşullarının çalışanların değişime yönelik tutumlarını etkilemesi mümkündür, bu aynı zamanda onların örgüte karşı genel tutumlarını da etkileyebilir,

Değişime yönelik olumlu tavırlar gelişmiş kazanımlar(mesleki tatmin vb.) ile ilişkilendirilir (Oreg,2003;685).

Değişime direnmenin değişime bağlılık ile ilişkilerini inceleyen ilk çalışmalardan bazıları şunlardır (Foster,2007;40).

- Oreg (2003); değişime direnme eğilimlerinden değişime duygusal tepkilerin değişime duygusal bağlılık ile bir ilişkisinin olabileceğini öngördü.
- Judge et al.1999; belirsizlik ve olumlu duygusallığa anlayış göstermenin değişimle başa çıkma ile güçlü bir ilişkisinin olduğunu ortaya koydu.
- Bir diğer ilişkili bulgu; örgütsel bağlılığı olmayan bireylerin bazı durumlarda örgütsel değişimle ilgili şikayetlerde bulduklarını ve insanları kendileri için önemli sonuçlara sahip olan değişimleri algılamadıkça direnmeyebileceklerini öneriyor.

Değişime bağlılık ve değişime direnç arasındaki ilişkiye yönelik önermelere ek olarak, bu bulgular değişime direnç ve değişime bağlılığın çok karmaşık ve ikiye ayrılamayan kavramlar olduğu fikrini büyük ölçüde destekliyor (Foster,2007;40).

- Bir başka çalışma, güçlü devam bağlılığına sahip bireylerin bir örgütten ayrılması neredeyse imkansızdır bu durum sabit fikirlilik, alışılmış işleyişe olan eğilim ve kısa vadeli düşüncelerin olduğu direnç tepkilerine çok benzemektedir çünkü o bireyler güncel durumlarını muhafaza etmek için çok güçlü bir isteğe gerek duyarlar. Örneğin kısa vadeli düşünen bireyler değişime direnme eğilimindedirler çünkü onlar değişimin başlangıcında gerekli olan zor alışkanlıklardan hoşlanmazlar.
- Bu çalışmalara ilaveten, duygusal bağlılığın bir bireyin değişime gönüllü olmasıyla doğru orantılı olduğu bulunmuştur. Değişime direnme bahsi şunu gösterdi; sıradan kazanımlara(ortalama bir maaş vb.) sahip bir birey bütün gücünü doğrudan güncel şartlarını sürdürmeye yöneltir ve sabit fikirlilik gösteren bir birey düşünme şeklini değiştirme eğilimi göstermez.
- Bir diğer çalışma; değişime duygusal bağlılığın örgütsel değişimin uygulanması esnasındaki katılımlar, değişim sürecindeki çalışma ve

geliştirme faaliyetleri veya bir neden ortaya koyma durumlarında geliştiğini belirtmiştir.

- Değişimin sonuçlarını kısa vadede düşünen bir bireyin uzun dönemde ortaya çıkacak faydalara bakmadan başlangıçtaki sıkıntılardan kaçtığını gösteren bir çalışma mevcuttur.

Değişime devam bağlılığı gösteren bireyler algıladıkları kazançların zihinsel hesaplarına dayanan miktarda bağlılık sergilerler, Aynı şekilde, bireyler alışılmış işleyişe olan eğilim ve kısa vadeli sonuçları düşünmenin ikisinde de değişime direnme konusunda birbirleriyle benzer özellikteki hareketleri gösterirler çünkü bu tepki hareketlerinin alternatifleri hiç cazip değildir (Foster,2007;41).

Bağlılığın oluşması sürecinde ki katılımın etkisini inceleyen bir araştırmada, kalite gibi değişimsel bir süreçte teknik uygulamalardan çok, insan unsuruna önem verilmesinin gerektiği, çalışanın kendini kurumun bir parçası hissettiği ölçüde değişim sürecine katkıda bulunacağı belirtilmektedir. Benzer bir başka araştırmada çalışanların değişim sürecinde kalite çalışmalarına katıldıkları belirtilmiştir. Ayrıca kalite çalışmalarına katılımın, başarıyı elde etmede çalışanların rolünü göstermesi açısından önem taşıdığı ifade edilmiştir. Diğer bir çalışmada ise ; “kalite çemberleri, komisyon çalışmaları, proje ekipleri gibi çalışmalarda doğrudan yer alan ve kendilerini kalite çalışmalarının içinde hisseden kişilerin, kendilerini bu çalışmaların dışında gören çalışanlara oranla daha olumlu bir tutum içinde oldukları ve kendilerini daha mutlu hissettikleri sonucuna varılmıştır” yani katılım iş yerinde ayrışmayı engellemiştir. Değişim yönetimindeki katılımcı stratejide, çalışanların katılımıyla işbirliği içinde yürütülen değişim sürecinin değişimin kabulünde ve olumlu sonuçların elde edilmesinde etkili olduğu bilinmektedir(Seren ve Baykal,2007;8).

3.3.2. Örgütsel Adalet ve Değişime Bağlılık

Adalet, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkiler. Bireyler adaleti fark ettikleri zaman bağlılık gösterirler. Deneysel bir çalışma, örgütlerinde adalet olduğunu değerlendiren işçilerin bir sigara içme yasağına daha fazla bağlılık gösterdiğini bulgulamıştır. İşçilerin örgütsel adaletin olduğuna dair elde ettikleri her bilgi sonucunda daha fazla yasağı kabul etmeleri bu araştırmanın diğer önemli bir sonucudur (Foster,2007;42).

Adalet algısı da bireylerin örgüt içindeki davranışlarını şekillendiren unsurlardan biri olarak örgütten örgüte değişen bu farklılaşma ile birlikte artabilmekte ya da azalabilmektedir. Adalet algısındaki bu artma ya da azalma, “iş tatmini, performans, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş gücü devri” ile ilişkili olup örgütsel bağlılığı etkilemektedir örgütsel adalet algısının artması, örgüte bağlılığın artmasını beraberinde getirmekte azalması da, bağlılığın azalmasına neden olmaktadır (Meydan vd.,2011;181).

Herscovitch ve Meyer (2001)’e göre değişimin uygulanması esnasındaki katlım duygusal bağlılığa öncülük eder. Usule ilişkin adalet (işleyişsel adalet, prosedürel adalet) katılıma yöneltir ayrıca Folger ve Konovsky(1989)’ a göre “katılım” ve “bağlılık” arasında doğru orantı mevcuttur. “Adalet” ve “zorunlu bağlılık” arasındaki ilişki ise Allen ve Meyer(1991) tarafından çizilmiştir şöyle ki; bireyler bir fayda algıladıkları zaman karşılık verme ihtiyacı hissedebilirler. Bu özellikle yukarıda detaylı bir şekilde açıkladığımız Adams’ın eşitlik teorisi ile bağlantılıdır (Foster,2007;42-43).

Adalet ve bağlılık arasındaki ilişki oldukça net bir biçimde olsa da diğer ilişkiler daha muğlaktır. Örneğin şöyle düşünelim, bir bireyin örgütsel değişime tepkisi değişim çabalarının sonucuna(değişimin başarıya ulaşmasına yada başarısız olmasına) bağlıdır. Oysaki işleyişsel adalet araştırma incelemeleri çalışanların kazanımları olumsuz olsa dahi adaletin çalışan tepkilerini etkilediğini göstermiştir (Foster,2007;43). Dolayısıyla değişime direnç ve adalet arasındaki ilişki net değildir. Değişimin sonuçlarından dolayı zarar görecektir olan çalışanlar dahi örgütsel adaletin olduğunu değerlendirdikleri örgütlerinde farklı dirençler göstermektedirler.

Brockner (1994)’ e göre örgütsel bir kararın sonuçlarına bakılmaksızın adaleti ele alma daha faydalı çalışan tepkileriyle sonuçlanır. Bununla şöyle bir öngöründe bulunabiliriz; değişim girişiminin sonuçlarına bakılmaksızın, adalet değişime bağlılık üzerinde olumlu etkiye sahip olacaktır (Foster,2007;43).

Değişim yöntemlerindeki adalet; değişimin gelişmiş farkındalığını yaratma, değişimden etkilenen bireylere saygı gösterme, katılanların endişelerini göz önünde bulundurma ve başvuruya açık davranma, bireylere nihai çıktıyı etkileyebilen fırsatlar sağlama gibi uygulamaları kapsar. Örneğin önemli bir çalışma değişime katılanların

uygulamanın adil olduğunu algıladıklarında değişime ve örgüte yönelik daha faydalı tepkiler gösterdiklerini önermiştir (Fedor vd.,2006;5).

Bireylerin örgüt içindeki uygulamaları adil olarak algılamaları, onların geliştirdikleri olumsuz tutumları yumuşatmaktadır. “Bireyler örgütte bir adaletsizlik algıladıkları zaman, gönüllülüğe dayalı davranışlarını azaltmakta ya da saklama eğilimi gösterebilmektedirler” yani örgüt içinde algılana gelen her adaletsizlik çalışanların karşılıksız iş görme hareketlerine engel olmaktadır. Oysa tam tersi bir durumda yani “bireylerin adalet algılarının yüksek olması”, çalışanların daha fazla güdülenmelerine yol açar (Meydan vd.,2011;181).

Dağıtıcı adaletin ücret, kaynaklar, takdir gibi kazançların özgülmesiyle ilgilendiğini yukarıda belirtmiştik. Eğer bir çalışan kaynakların özgülmesinde adaleti algıarsa, zihninde yaptığı eşitlik teorisi hesapları bağlılık ile daha az ilişkilendirilir (Foster,2007;43).

3.3.3. Değişime Direnme ve Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet çok sayıda örgütsel hadise ile birlikte incelenmiştir, bunların çoğu değişime direncin çeşitli şekilleri ile ilişkilidir. Örneğin Greenberg (1994) adaletli davranmanın işçilerin çalıştıkları yerdeki sigara yasağını daha fazla kabul ettiklerini ortaya çıkarmıştır. Bu deneysel çalışmada kontrol grubu sigara yasağına adaletli tutumları algılayan diğer gruplardan daha fazla tepki göstermiştir. Bir başka değişim bağlantılı çalışmada ise Schweigener ve Denisi (1991), örgütsel adaletin çalışan belirsizliğini sınırlandırdığını ve örgütsel sadakati ve dürüstlüğü artırdığını ortaya koymuştur. Lewin (1951) terminolojisinde ise bu iki çalışma şunu açıklar; örgütsel adalet çalışanların değişime direncini azaltır, sistemin donmamasına yardım eder ve daha başarılı bir değişim uygulanmasını sağlar (Foster,2007;44-45).

Özdevecioğlu (2003)'e göre; “Adalet algılamalarının sonuçları üç temel alanda incelenebilir. Bunlardan birincisi, dağıtım adaletsizliği ile ortaya çıkan sonuçlara yönelik tepkiler. İkincisi işlem adaletsizliği ile ortaya çıkan bütün bir organizasyona tepkiler. Üçüncüsü de kişiler arası iletişim adaletsizliğinden doğan yöneticilerine karşı tepkiler”(Özdevecioğlu,2003;79). Bu tepkiler aynı zamanda örgütün değişim kararı almasıyla ortaya çıkmayı bekleyen potansiyel dirençlerdir.

Önemli bir çalışma değişime katılanların değişim uygulamasının adil olduğunu algıladıkları zaman değişime ve örgüte tepkilerinin daha faydalı olduğunu önermiştir. Değişim yöntemi adaletinin değişimin uygulanmasındaki kaliteyi daha da artıracığını sağlayabildiği ile ilgili görüş birliği de mevcuttur (Fedor vd.,2006;5).

İş gören devir hızı adalet ile bağlantısı sık sık test edilen bir diğer hadisedir. İşçilerin geçici olarak işten çıkarılmasında adil davranmaya dikkat etmenin işçilerin sonuca daha olumlu tepkiler sergilemesine yol açtığını bulguladığı çalışması değişim çeşitlerinin örgütsel adalet ile olan ilişkisini anlamamıza yardımcı olmuştur (Foster,2007;45).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. YÖNTEM

Bu bölümde T.C. Fırat Üniversitesi İdari Personeli ile yapmış olduğumuz alan araştırmasının yöntemi, özellikleri ve elde ettiğimiz bulgular ile ilgili bilgiler sunulacaktır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı; değişime karşı direncin “örgütsel adalet” ve “örgütsel bağlılık” ile olan ilişkisini incelemektir. Çalışmamızda değişime karşı direnme hareketlerini azaltarak örgütün yıpranmasını engellemeye çalışan yöneticilerin, değişimi yönetmek zorunda kaldıklarında hangi değişim tekniklerini kullanmaları gerektiğini, örgütsel adaletin ve örgütsel bağlılığın değişime karşı direnme üzerinde ne ölçüde etkili olduğunu inceleyeceğiz. Üniversiteler bir bilim ve irfan yuvası olma özellikleri dolayısıyla teknolojik değişimler başta olmak üzere en fazla değişime tabi olan organizasyonların başında gelmektedir. Üniversitelerin dünya genelindeki güncel gelişmelerin sıkı takip edildiği bir ortam olmaları, akılcılık ve bilimselliğe verilen önem ve yeni teknolojik değişimlere daha açık olmaları dolayısıyla değişim uygulamalarının daha sık rastlanıldığı bir örgüt olma özelliği vardır. Bu değişimin uygulayıcısı olarak da en başta idari kadrolarda çalışanlar gelmektedir. Üniversitelerin idari personelleri büyük öğrenci kitlelerine yönelik birçok faaliyetin merkezindedirler. Değişen her uygulama karşısında bağlı buldukları organizasyonun adaletliliğine göre farklı tepkiler göstermektedirler. Değişimleri kabul etme süreçleri organizasyonlarına olan bağlılık çeşitleriyle ilgili olarak da farklılık göstermektedir. Çalışmamızda üniversite çalışanlarını inceleyerek bu ilişkilerin kapsamını ve şiddetini bulgulamaya çalışacağız.

Organizasyonlarda değişim hayati bir zorunluluktur. Değişimin önlenemez ve kaçınılmaz olma özelliği yaşamsal faaliyetlerine devam etmek isteyen her örgüt için geçerlidir. Böyle genel geçer bir olgunun yol açtığı iyi ve kötü sonuçlar vardır. Bu sonuçların bir kısmı değişimin başlama sürecinde ortaya çıkarken bir diğer kısmı ise değişim sürecinde ve değişim sonucunda ortaya çıkar. Değişimin yaratıldığı ortamda insan kaynaklı olumlu ve olumsuz tepkiler değişimin başlama ihtiyacının hissedilmesiyle ortaya çıkar. Örgütsel değişimin farklı tepkilere yol açmasının başında örgüt içi adaletin olması ve örgüt içi adaletin seviyesi gelmektedir. Örgütteki

kaynakların adil dağıtılması, çalışanların Adams(1965)'in eşitlik teorisi gereği sürekli zihinlerinde ve sıkı takibindedir. Kaynaklar; ücret, sözlü ve yazılı takdirler, performans değerlendirme sicilleri ve izinler gibi kazanımlardır. Üniversite idari personelleri bu kaynakların özgülmesinin adaletliliğine her çalışan gibi doğası gereği dikkat eder ve zihninde kişisel muhasebeler yapar. Kaynakların dağıtılmasındaki adaletin niteliği ve niceliği onun kurumuna olan bağlılığını etkiler. Örgütsel adalet; yöneticilerin idari personele karşı olan önyargısı, idari personel hakkında karar alma süreci, idari personele karşı duyarlı olması ve değişimleri açıklayıp anlatma oranı ile de ortaya çıkar. Örgütsel adaletin varlığı bunlarla ölçülür. Çalışanlar değişime karşı tepki geliştirirken bu faktörlerin etkisinde kalırlar.

Örgütsel bağlılık da her çalışan için farklı şekilde ortaya çıkar. İdari personelin bir kısmı organizasyonlarına gönül vermiş ve duygusal bir bağ kurmuştur. Sürekli çağdaş ve modern olma ihtiyacı hisseden bir kurumda ve genç nesillerle çalışmak isteyen çalışanlar duygusal olarak üniversitelerin idari kadrolarına bağlılık duymaktadırlar. Bir diğer kısım çalışanlar ise fiziksel ihtiyaçlarının giderilmesi ve ya da ahlaki olarak bir zorunluluk hissettiklerinden organizasyonlarına bağlılık duymaktadırlar. İdari personelin bir diğer kısmı ise bakmakla yükümlü oldukları bir aileleri olan ya da temel ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmaya devam etme gereği duyan kimselerdir. Bir kısım personel ise üniversitedeki çalışma ortamının kaçırılmayacak bir fırsat olduğunu düşünmekte ve burada çalışmayı kendine bir tür zorunluluk saymaktadır. Neticede üniversite idari çalışanları arasında üç bağlılık(duygusal, devam, zorunluluk) çeşidine sahip çalışan bulunmaktadır. Değişime direnç ile değişime bağlılık ilişkisi incelenirken bu farklı bağlılık türlerinin etkileri anlaşılmaya çalışılacaktır.

Çalışmamız değişimin örgütsel adalet ve değişime bağlılık değişkenleriyle ilişkisini; değişimin çok sık rastlandığı, örgütsel adaletin çok sayıda farklı birimde incelenme imkânının bulunduğu ve farklı bağlılık türleriyle örgütlerine bağlı olan çalışanların bulunduğu bir ortamda incelemesi açısından önemlidir.

4.2. Araştırmanın Problemi

Değişime yönelik direnme hareketlerinin ulaştığı boyutlar ile organizasyona ciddi zararlar verdiği bilinmektedir. Farklı sebepleriyle ortaya çıkan direnç, değişimle

arzulanan faydaları yok edebilmektedir. Bunu önlemek ya da azaltmak için sürekli olarak yeni yöntemler araştırılmaktadır. Bu çalışmada direnci azaltma yöntemlerini farklı bir boyutta ele alacağız. Çalışmamızda örgütsel adaletin ve örgütsel bağlılığın değişim sürecini etkilemesi araştırılacak ve değişime karşı olan direncin azaltılmasında ne oranda etkili olduklarını bulgulamaya çalışacağız.

“Örgütsel adalet araştırmacıları, özellikle örgütte alınan adil kararların nasıl formüle edildiği üzerinde durmuşlardır. Çalışanlarına adil bir şekilde davranan ve prosedürleri adil bir şekilde uygulayan yöneticilerin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde önemli ölçüde etkiye sahip olduğu gözlenmiştir” formüle edilen davranışlar örgütteki işlerin önceden bilinebilirliğini sağlar bu örgüt kültürünün oluşmasında öneme sahiptir (Yıldırım,2010;78). Örgütsel adaletin bu özellikleri örgüte olan güveni olumlu yönde etkiler ve eşitlik teorisi gereği verimliliği artırır. Çalışmamızda örgütsel adaletin varlığıyla oluşan verimliliğin örgütsel değişim sürecindeki etkisini irdeleyeceğiz.

Çalışmalar örgütsel bağlılığın “işe devamsızlığı, geç kalmayı, işten ayrılmayı azalttığını ve örgütsel adalete destek sağladığını” göstermiştir. “Örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde olması örgütlere çeşitli faydalar sağlamaktadır. Bunlar arasında, yüksek verimlilik, kaliteli üretim, aşağıdan yukarıya etkili iletişim ve yüksek düzeyde örgüte sadakat sayılabilmektedir” bu sayılan faydalar örgütler için hayati öneme sahiptir (Güçel,2013;178). Bağlılık sonucu ortaya çıkan bu faydaların örgütün değişime gitmesi ya da değişime gidişe engel olamaması durumlarında değişime direnç üzerindeki etkisi araştırmamızın bir diğer sorunsalıdır.

4.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma söz konusu çalışanların değişime bağlılıklarını, örgütlerindeki adalet algılamalarını ve değişime olan tepkilerini sorgulamaktadır. İdari personelden elde edilen bilgiler titizlikle korunmuştur.

Çalışmamız T.C. Fırat Üniversitesi idari personeli üzerinde yapılmıştır. Araştırma yapılmadan önce Fırat Üniversitesi Etik Kurulu’ndan ve Fırat Üniversitesi Rektörlüğünden izin alınmıştır. Üniversitenin hemen her birimine ulaşılmaya çalışılmış ve farklı görevlere sahip çalışanların cevapları değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

Anket uygulamasına başlama izini 02.12.2014'te alınmış ve kısa süre sonra anket uygulanmaya başlanmıştır. 15.03.2015 'te anket uygulama işlemi tamamlanmıştır. Bu süre zarfında anketlerin gelişigüzel doldurulmaması ve anketin güvenilirliğinin artırılması amaçlanmıştır.

4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma sadece T.C. Fırat Üniversitesi idari personeli ile sınırlıdır. Yapılan çalışmada araştırma grubunu idari personel; işçi/memur, şef, müdür, genel sekreter, dekan/rektör yardımcıları oluşturmaktadır. Toplam 1527 idari çalışanı bulunan Fırat Üniversitesinde istatistiki olarak anlamlı 290 idari personel rast gele yöntemle örneklem yöntemiyle seçilmiş ve anket uygulanmıştır. İdari çalışanlara uygulanan 290 adet anketten kriterlere uygun 207 adeti değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formlarında, anketlerde elde edilecek verilerden sadece akademik amaçlar için faydalanılacağı ve bunların bir kişi ve/veya kuruluşla paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Böylece cevaplayacakların anket formlarındaki ifadeleri doğru bir biçimde algılayıp, gerçek görüşlerini aktaracakları varsayılmıştır.

4.5. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada verilerin elde edilmesinde anket çalışması yapılmıştır. Değişime bağlılık, örgütsel adalet, değişime direnç başlığı altında değişken setleri oluşturulmuştur. Değişken setleri oluşturulurken Örgütsel Adalet konusunda Colquitt and Shaw (2005) çalışmasından; Değişime Bağlılık konusunda Herscovitch and Meyer (2002) çalışmasından; Değişime Direnç konusunda Oreg (2003) çalışmasından yararlanılmıştır. Bu üç ölçek kullanılırken Foster'in (2007) çalışmasından faydalanılmıştır. Anket ölçekleri İngilizceden çevrildiği için küçük bir örneklem grubuna pilot çalışma yapılmış ve anket grubunun güvenilirliği test edildikten sonra esas çalışmaya geçilmiştir.

Anketin en başında katılımcılara örgütlerinde meydana gelen herhangi bir değişikliği belirtmeleri istenmiştir. Bu değişikliğin ne olduğunun belirtilmesinde katılımcıların bizim belirlediğimiz bir değişime özellikle kanalize edilmemiştir. Burada amaç, hem çalışanların anketi doldururken kendilerini daha rahat hissetmelerini sağlamak hem de örgütün farklı değişim çeşitlerini uygulama süreçleriyle ilgili katılımcılardan bilgi almaktır. Bir sonraki aşamada değişken setlerine geçilmekte ve

belirtilen değişime bakılarak bu değişken gruplarının cevaplanması istenmektedir. Sorularda Likert beşli ölçeklendirme anket yöntemi kullanılarak çalışanların değişken setlerine katılım dereceleri ölçülmüştür. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların değişime bağlılık düzeylerini ölçmek amacıyla kullanılan ölçek, ikinci bölümde örgütsel adaleti ölçmek için kullanılan ölçek, üçüncü bölümde değişime dirençlerini ölçmek için kullanılan ölçek, dördüncü bölümde ise çalışanların demografik özellikleri(cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, işyerindeki çalışma süresi ve görevi) ile ilgili sorular bulunmaktadır.

Araştırmada katılımcılara kurumlarına ve yaptıkları işe karşı olan düşünceleri sorularak, değişime bağlılık, örgütsel adalet ve değişime direnç düzeyleri analiz edilmiştir. İfadelere katılım puanlarının karşılaştırılmasıyla değişime bağlılık, örgütsel adalet ve değişime direnç ile ilgili olan algı düzeyleri incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışanların yanıtlarını tamamen katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, tamamen katılıyorum ve çok küçük bir ölçüde, küçük bir ölçüde, ne az ne çok ölçüde, büyük bir ölçüde, çok büyük bir ölçüde şeklinde vermeleri istenmiştir. Değerlendirmeler tamamen katılmıyorum ve çok küçük bir ölçüde seçeneklerine 1, tamamen katılıyorum ve çok büyük bir ölçüde seçeneklerine 5 puan verilerek gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonuçlarının veri girişinde ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesinde SPSS 22 İstatistik paket programı kullanılmıştır. Anketlerin değerlendirilmesinde cevapların genel dağılımını yansıtmak amacıyla genel istatistik işlemleri olan aritmetik ortalama, standart sapma ve frekans dağılımları kullanılmıştır. Çok sayıda değişken sayısını azaltmak ve değişken setleri içindeki karşılıklı ilişkileri belirleyebilmek için faktör analizinden yararlanılmıştır. Faktör analizinin asıl amacı, veri setini küçülterek daha kolay açıklanabilir hale getirmektir. SPSS’te faktörlerin ortaya çıkarılmasında Principal Components tekniği, faktörlerin rotasyonunda da Varimax (varyansların maksimumu) metodu kullanılmıştır. Hipotezlerin test edilmesi ise regresyon analizi yoluyla gerçekleştirilmiştir. Faktör analizi sonucu elde edilen değerler basit regresyon modeliyle analize tabi tutulmuş ve aralarındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Regresyon analizi, “bilinen bulgulardan, bilinmeyen

gelecekteki olaylarla ilgili tahminler yapılmasına imkan verir” bu sayede toplanılan veriler kullanılarak sorunsal çözüme kavuşturulmaya çalışılacaktır.

Araştırmamızın hipotezleri ve analiz yöntemleri şu şekildedir:

Tablo 4.1. Hipotezler ve Analiz Yöntemleri

	Hipotezler	Analiz Yöntemi
H ₁	“Değişime direnç” ile “örgütsel bağlılık” arasında ilişki vardır	Regresyon
H ₂	“Değişime direnç” ile “örgütsel adalet” arasındaki ilişki vardır	Regresyon
H ₃	“Örgütsel adalet” İle “değişime bağlılık” arasındaki ilişki vardır	Regresyon

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Çalışmanın bu bölümünde alan araştırmasının sonuçlarını bulunmaktadır. Bu alan araştırmasının temel amacı T.C. Fırat Üniversitesi idari personelinin değişime direnç, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık tutumlarını somut verilerle ortaya koyup, bu davranış tutumları arasındaki ilişkiyi tespit etmektir.

5.1. Araştırma Ölçeğinin Güvenirliği

“Bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade eden bir kavram olarak güvenilirlik, bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi dikkate alarak ölçümün kendi içindeki tutarlılığını ortaya koymaktadır. Ölçeğin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olması güvenilirliğinin göstergeleridir” (Erdoğan,1998;118). “Bu araştırmada, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında literatürdeki benzer çalışmalarda göz önünde bulundurularak en popüler güvenilirlik ölçümü olarak kabul edilen Cronbach Alpha değeri kullanılmıştır. Cronbach Alpha Katsayısı, ölçekte yer alan n tane sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır” (Özdamar,1999;513).

Değişime direnç, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik analizi Cronbach Alpha değerinin hesaplanmasıyla test edilmiştir. Tüm ölçeklerin toplu güvenilirlik katsayısı(Cronbach Alpha) değeri 0,848 çıkmıştır. Bu “Cronbach Alpha değeri 1’e çok yakın ve kabul edilebilir düzeydedir”.

5.2. Örneklemin Ankete Verdiği Cevapları Yansıtan Dağılım Tabloları

Bu bölümde ankete cevap veren toplam 210 çalışana yönelik genel bilgi ve anketteki değişkenlere verdikleri cevapları gösterir dağılım tabloları sunulmaktadır. Tablolarda çalışanların ölçeklerdeki seçenekleri cevaplama frekansları ve cevaplara ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri bulunmaktadır.

5.2.1. Demografik Bulgular

Ankete çalışanları tanımaya yönelik olarak sorulan 4. bölümdeki sorular frekans tabloları halinde düzenlenmiştir.

Tablo 5.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların “Cinsiyet” Dağılımı

Cinsiyet	Kişi Sayısı (N)	Geçerli Yüzde (%)
Kadın	80	38,1
Erkek	127	61,9
Toplam	207	100

Çalışmaya 80 kadın 127 erkek çalışan katılmıştır. Kadın çalışanlar örneklemin %38,7’sini, erkek çalışanlar %61,3’ünü oluşturmaktadır.

Tablo 5.2. Araştırmaya Katılan Çalışanların “Yaş” Dağılımı

Süre	Kişi Sayısı (N)	Geçerli Yüzde (%)
18-25	10	4,8
26-35	77	37,2
36-45	66	31,9
46-55	44	21,3
56-65	10	4,8
Toplam	207	100

Araştırma örnekleminde bulunan Fırat Üniversitesi idari çalışanlarının yaş aralığı 18 – 65 yaş aralığında değişmektedir. Yaş aralığı beş farklı grupta toplanmıştır. Katılımın en yüksek olduğu yaş grubu sırasıyla %37,2 ile 26-35 , %31,9 ile 36-45, %21,3 ile 46-55 yaş aralıklarıdır. Diğer yaş gruplarında ise %4,8 ile 18-25 ve %4,8 ile 56-65 daha düşük bir katılım gerçekleşmiştir. Buradan 26-35 yaş aralığındaki personelin araştırmaya katılım isteğinin daha fazla olduğunun sonucunu çıkarabiliriz.

Tablo 5.3. Araştırmaya Katılan Personelin “Eğitim Durumlarına” Göre Dağılımı

Eğitim Seviyesi	Kişi Sayısı (N)	Geçerli Yüzde (%)
İlkokul	1	0,5
Ortaokul	2	1
Lise	60	29
Ön Lisans	49	23,7
Üniversite	74	35,7
Yüksek Lisans	17	8,2
Doktora	4	1,9
Toplam	207	100

Araştırmaya katılan personel yedi farklı eğitim grubuna göre dağılmaktadır. Katılımcıların %0,5'i ilkokul, %1'i ortaokul, %29'u lise, %23,7'isi ön lisans, %35,7'isi üniversite, %8,2'si yüksek lisans, %1,9'u doktora eğitim seviyesindedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu üniversite mezunudur. Bu sonuç ile de üniversite idari personelinin büyük çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

Tablo 5.4. Araştırmaya Katılan Personelin “Çalışma Süresine” Göre Dağılımı

Süre	Kişi Sayısı (N)	Geçerli Yüzde (%)
0-6 yıl	87	42
7-12 yıl	57	27,5
13-18 yıl	26	12,6
19-24 yıl	16	7,7
25-30 yıl	21	10,1
Toplam	207	100

Araştırma örnekleminde bulunan Fırat Üniversitesi çalışanlarının çalıştıkları birimde geçirdikleri süre beş farklı grupta toplanmıştır. Çalışma süreleri 0-6 yıl arası %42, 7-12 yıl arası %27,5, 13-18 yıl arası %12,6, 19-24 yıl arası %7,7 ve 25-30 yıl arası %10,1 şeklinde dağılım göstermiştir. En fazla katılımı 0-6 yıl arası çalışan personel yapmıştır. Buradan üniversiteye 0-6 yıl arası katılan personelin araştırmaya katılmaya daha gönüllü olduğunu çıkarabiliriz.

Tablo 5.5. Araştırmaya Katılan Personelin “Görev” Dağılımları

Görev	Kişi Sayısı (N)	Geçerli Yüzde (%)
Sözleşmeli Personel	20	9,7
İşçi-Memur	137	66,2
Şef	24	11,6
Müdür	13	6,3
Fakülte Sekreteri	7	3,4
Dekan/Rektör Yrd.	6	2,9
Toplam	207	100

Araştırmaya en çok katılım %66,2 ile işçi-memur görevinde bulunan personel gerçekleştirmiştir. En az katılım ise %2,9 ile üst tepe yöneticileri olan dekan/rektör yrd. görevinde bulunanlar tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu sonuç ile işçi-memur görevlerinde bulunan personelin üniversite idari kadrolarında ciddi bir sayıda olduğunu ve ankete cevap verirken genel olarak yöneten değil de yönetilen kişilerin gözüyle bakıldığını çıkarabiliriz.

5.2.2. Değişime Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Değişime Dirence İlişkin Dağılımlar

Tablo 5.6. Değişime Bağlılığa İlişkin Dağılım

Değişkenler	Cevapların Değişkenlere Katılım Derecesine Göre Dağılımı					İstatistikler	
	K1 F %	K2 F %	K3 F %	K4 F %	K5 F %	Ortalama	S.Sapma
Bu değişimin önemine inanıyorum.	26 (12,6)	22 (10,6)	15 (7,2)	72 (34,8)	72 (34,8)	3,69	1,373
Bu değişim örgüt için iyi bir stratejidir.	21 (10,3)	28 (13,8)	29 (14,3)	58 (28,6)	67 (31,9)	3,60	1,344
Yönetimin bu değişimi yapmakla hata yaptığını düşünüyorum	63 (30,7)	63 (30,7)	26 (12,7)	30 (14,6)	23 (11,2)	2,45	1,355
Bu değişim önemli bir amaca hizmet ediyor	21 (10,4)	29 (14,4)	30 (14,9)	73 (36,3)	48 (23,9)	3,49	1,285
Bu değişim olmasaydı daha iyi olurdu	52 (25,5)	58 (28,4)	38 (18,6)	33 (16,2)	23 (11,3)	2,59	1,327
Bu değişim gereksizdir	70 (34,0)	51 (24,8)	35 (17,0)	25 (12,1)	25 (12,1)	2,44	1,380
Hiçbir seçeneğim olmadığı için bu değişimi kabul edeceğim	48 (23,6)	62 (30,5)	30 (14,8)	41 (20,2)	22 (10,8)	2,64	1,329
Bu değişimi kabul ederken üzerimde baskı hissediyorum.	46 (22,3)	62 (30,1)	28 (13,6)	53 (25,7)	17 (8,3)	2,67	1,298
Bu değişime direnirken oldukça fazla uğraştım	46 (22,3)	76 (37,3)	23 (11,3)	38 (18,6)	21 (10,3)	2,57	1,302
Bu değişime direnmek benim açımdan çok pahalı olacaktı.	55 (26,7)	63 (30,6)	23 (11,2)	35 (17,0)	30 (14,6)	2,62	1,412
Bu değişime karşı olduğumu söylemem benim için sıkıntılıydı	56 (27,2)	59 (28,6)	27 (13,1)	27 (13,1)	37 (18,0)	2,66	1,455
Bu değişime direnmem benim için söz konusu olamaz	26 (12,8)	37 (18,2)	44 (21,7)	60 (29,6)	36 (17,7)	3,21	1,290
Bu değişimin desteklemeyi görevim gibi görüyorum	28 (13,7)	28 (13,7)	23 (11,2)	73 (35,6)	53 (25,9)	3,46	1,367
Bu değişime karşı olmanın hakkım olmadığını düşünüyorum.	40 (19,5)	41 (20,0)	43 (21,0)	46 (22,4)	35 (17,1)	2,98	1,377
Bu değişime karşı çıkmak gerektiğini hissediyorum	47 (23,2)	52 (25,6)	36 (17,7)	35 (17,2)	33 (16,3)	2,78	1,402
Bu değişime direnmem benim sorumsuz olduğumu gösterir	60 (29,1)	53 (25,7)	26 (12,6)	43 (20,9)	24 (11,7)	2,60	1,396
Bu değişime direndiğim için kendimi suçlu hissediyorum.	71 (34,3)	59 (28,5)	26 (12,6)	33 (15,9)	18 (8,7)	2,36	1,329
Bu değişimi desteklemek için kimseden herhangi bir baskı hissetmedim.	23 (11,2)	26 (12,6)	27 (13,1)	71 (34,5)	59 (28,6)	3,57	1,323

(Tablo 6'daki kısıtlamaların karşılığı şu şekildedir: K1: Kesinlikle Katılmıyorum K2: Katılmıyorum K3: Kararsızım K4: Katılıyorum K:5 Kesinlikle Katılıyorum, F: Frekans, %: Yüzde).

Araştırmamıza katılanların değişime bağlılık ile ilgili olan teste verdikleri cevapları incelediğimizde öne çıkan ortalamalar “Bu değişimin önemine inanıyorum” 3,69 , “Bu değişim örgüt için iyi bir stratejidir” ve “Bu değişim önemli bir amaca hizmet ediyor” değişkenleri olmuştur. Bu sonuçlara bakarak katılımcıların belirttikleri değişimi önemli ve değerli bulduklarını ayrıca üniversite idaresinin yapmış olduğu değişikliklerin çalışanların gözünde önem arz ettiğini ve değişimleri beğendiklerini çıkarabiliriz. “Bu değişimin desteklemeyi görevim gibi görüyorum” 3,46 da ise çalışanlar yapılan değişim hareketlerinin önemine vurgu yapmış ve kendilerine bu değişimin uygulanması sürecinde verilecek görevlere olumlu bakmışlardır bu aynı zamanda idari personelin örgütleri ile aralarında devam bağlılığının bulunduğunu gösterir. “Bu değişimi desteklemek için kimseden herhangi bir baskı hissetmedim” 3,57 ile bir diğer yüksek çıkan ortalamadır ki buradan Fırat Üniversitesi yöneticilerinin çalışanlarına değişim esnasında baskı uygulamadıklarını, bir hoşgörü ortamının olduğunu ve yöneticilerin değişimi tehdit, zor ve baskı yöntemlerini kullanmadan uyguladıklarını çıkarabiliriz.

Araştırmamızda en düşük ortalamaları incelediğimizde de “ Bu değişime direndiğim için kendimi suçlu hissediyorum” 2,36 cevabının en düşük orana sahip olduğunu görüyoruz. Burada katılımcıların değişimlere direndikleri durumlarda kendilerini haklı bulduklarını çıkarabiliriz. Katılımcılar tarafından verilen “Bu değişim gereksizdir” 2,44, “Yönetimin bu değişimi yapmakla hata yaptığını düşünüyorum” 2,45 ve “Bu değişim olmasaydı daha iyi olurdu” 2,59 cevaplarının ise bir önceki paragrafta belirtmiş olduğum gibi Fırat Üniversitesi idari personelinin değişimlerin gereksiz ve hata olduğunu düşünmediklerini yani değişimleri önemli bulduklarını çıkarabiliriz. Bu aslında araştırmamızın güvenilirliğinin ne kadar yüksek olduğunu gösterir. “Bu değişime direnirken oldukça fazla uğraştım” 2,57 ile üniversite idari personelinin değişimlere direnmediğinin bir başka kanıtıdır. Yani personel değişimlere olan bağlılıklarının yüksek olması dolayısıyla değişime direnmek için fazla uğraşmak anlamına gelen bir değişkene büyük oranda katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu durumu da örgüte ve değişime olan bağlılıkla açıklamak mümkündür.

Tablo 5.7. Örgütsel Adalete İlişkin Dağılım

Değişkenler	Cevapların Değişkenlere Katılım Derecesine Göre Dağılımı					İstatistikler	
	K1 F %	K2 F %	K3 F %	K4 F %	K5 F %	Ortalama	S.Sapma
Değişimin yapıldığı süreçte fikirlerinizi ve görüşlerinizi açıklayabildiniz mi?	54 (26,0)	32 (15,4)	49 (23,6)	35 (16,8)	38 (18,3)	2,86	1,443
Değişimin yapılması sürecinde değişime etkiniz oldu mu?	47 (22,8)	33 (16,0)	72 (35,0)	34 (16,5)	20 (9,7)	2,74	1,252
Değişim sürecinde amirleriniz yöntemlerini sürekli olarak uygulandı mı?	37 (18,0)	28 (13,7)	39 (19,0)	59 (28,8)	42 (20,5)	3,20	1,391
Amirlerinizin uyguladığı değişim yöntemleri önyargıdan uzak mıydı?	49 (23,8)	39 (18,9)	52 (25,2)	44 (21,4)	22 (10,7)	2,76	1,317
Yöntemler doğru bilgilere dayanıyor muydu?	31 (15,1)	36 (17,6)	53 (25,9)	55 (26,8)	30 (14,6)	3,08	1,279
Değişim tamamlandığında yöntem ve metotlardan etkilendiniz mi?	25 (12,2)	35 (17,1)	42 (20,5)	67 (32,7)	36 (17,6)	3,26	1,275
Yöntem etik ve ahlaki kurallara uygun olarak yapıldı mı?	27 (13,1)	29 (14,1)	34 (16,5)	63 (30,6)	53 (25,7)	3,42	1,354
İşinizden elde ettiğiniz kazançlarınız işinize verdiğiniz emeğinizi yansıtıyor mu?	71 (34,1)	24 (11,5)	32 (15,4)	38 (18,3)	43 (20,7)	2,80	1,569
İşinizden elde ettiğiniz kazançlarınız başardığınız işlerle örtüşüyor mu?	53 (25,5)	27 (13,0)	37 (17,8)	52 (25,0)	39 (18,8)	2,99	1,469
İşinizden elde ettiğiniz kazançlar kurumunuza olan katkınızı yansıtıyor mu?	48 (23,1)	24 (11,5)	41 (19,7)	46 (22,1)	49 (23,6)	3,12	1,483
İşinizden elde ettiğiniz gelirler gösterdiğiniz performansı haklı çıkarıyor mu?	42 (20,3)	34 (16,4)	28 (13,5)	60 (29,0)	43 (20,8)	3,14	1,445
Size kibar bir şekilde davranıldı mı?	37 (18,5)	32 (16,0)	41 (20,5)	49 (24,5)	41 (20,5)	3,13	1,400
Size itibarını kullanarak mı iş yaptırdı?	27 (13,8)	35 (16,3)	51 (26,0)	42 (21,4)	44 (22,4)	3,22	1,336
Size saygılı davrandı mı?	22 (11,1)	30 (15,2)	49 (24,7)	60 (30,3)	37 (18,7)	3,30	1,250
Uygun olmayan işaret, hareket ve yorumlardan sakındı mı?	28 (14,3)	34 (17,3)	35 (17,9)	59 (30,1)	40 (20,4)	3,25	1,345
Sizinle iletişimde samimi miydi?	35 (17,8)	24 (12,2)	51 (25,9)	48 (24,4)	39 (19,8)	3,16	1,361
Değişim yöntemini doğru şekilde açıkladı mı?	33 (16,8)	36 (18,4)	39 (19,9)	53 (27,0)	35 (17,9)	3,11	1,356
Değişime ilişkin açıklamalar makul müydü?	33 (16,6)	34 (17,1)	50 (25,1)	53 (26,6)	29 (14,6)	3,06	1,300
Müsait bir zamanda değişimi detaylı bir şekilde açıkladı mı?	53 (26,6)	31 (15,6)	36 (18,1)	53 (26,6)	26 (13,1)	2,84	1,412
Amiriniz İletişimde çalışanların özel ihtiyaçlarını dikkate aldı mı?	60 (30,3)	27 (13,6)	34 (17,2)	44 (22,2)	33 (16,7)	2,81	1,488

(Tablo 7'deki kısıtlamaların karşılığı şu şekildedir: K1: Kesinlikle Katılmıyorum K2: Katılmıyorum K3: Kararsızım K4: Katılıyorum K:5 Kesinlikle Katılıyorum, F: Frekans, %: Yüzde).

Araştırmaya katılanların verdikleri cevapları incelediğimizde “Yöntem etik ve ahlaki kurallara uygun olarak yapıldı mı?” değişkeni 3,42 oran büyüklüğüyle karşımıza çıkmaktadır. Bu katılımcıların değişim uygulama sürecinde yöneticilerinin değişimi uygulama yöntemlerini beğendiklerini gösterir. Katılımcılar bu süreçte idarecilerin moral değerlere özen gösterdiklerini belirterek örgütün hassas olduğu kriterlerden biri hakkında bize bilgi vermişlerdir. “Değişim tamamlandığında yöntem ve metotlardan etkilendiniz mi?” 3,26 değişkeninden ise katılımcıların örgüt yöneticilerinin değişim boyunca sergiledikleri yöntemlerden etkilendiklerini ve bundan kendilerine ister istemez pay çıkardıklarını anlamak mümkündür. “Size saygılı davrandı mı?” 3,30 ve “Uygun olmayan işaret, hareket ve yorumlardan sakındı mı?” 3,25 değişkenleri yöneticilerin değişim sürecinde astlarına olan muameleleri konusunda bize bilgi verir. Bu sonuç ile amirlerin idarelerindeki çalışanlara saygılı ve seviyeli bir ortamda değişimi uyguladıklarını çıkarabiliriz.

Araştırmamızın en küçük çıkan değerlerini yorumladığımızda “Değişimin yapılması sürecinde değişime etkiniz oldu mu?” 2,74 değişkeni ile katılımcıların üniversitede yapılan değişimlere etki etmediğini anlıyoruz. Bu durumu araştırmaya katılanların büyük oranda(%66,2) işçi-memur olduğunu göz önünde bulundurarak düşündüğümüzde değişimlerin yapılması sürecinde üst yönetici kademelerinin rollerinin daha fazla olduğunu anlarız. Bu sonuçtan Fırat Üniversitesi’nde işçi veya memurların değişimlere daha az etkide bulunduğu sonucunu çıkartmak mümkündür. “Amirlerinizin uyguladığı değişim yöntemleri önyargıdan uzak mıydı?” 2,76 değişkeni yöneticilerin idari personele değişim sürecinde önyargılı davrandığını anlarız. Çalışanlara karşı gösterilen önyargı bize klasik yönetim anlayışını hatırlatmaktadır. Klasik yönetim anlayışında hatırlayacağımız gibi “insanın öngörülen doğrultu ve şekilde davranacağı – davranması gerektiği – varsayılmıştır” (Koçel,2011;204). Yani yöneticiler çalışanların değişime karşı nasıl bir tutum sergileyeceğini önceden varsayarak yaklaşımda bulunurlar. “İşinizden elde ettiğiniz kazançlarınız işinize verdiğiniz emeğinizi yansıtıyor mu?” 2,80 değişkeni bize Fırat Üniversitesi idari personelinden araştırmamıza katılanların emeklerinin karşılığını alamadıklarından yakındıklarını çıkarmamız gerektiğini söyler. Bu aynı zamanda örgütte kaynak dağılım adaletinde bir sıkıntı olduğunu gösterir. “Amiriniz iletişimde çalışanların özel ihtiyaçlarını dikkate aldı mı?” 2,81 ve “Müsait bir zamanda değişimi detaylı bir şekilde açıkladı mı?” 2,84

değişkenleri katılımcıların olumsuz cevabıyla karşımıza çıkmaktadır. Bu sonuç ile amir seviyesinde oturan kişilerin iş odaklı bir anlayışa sahip olduğunu ve değişim sürecinde çalışanlarının özel ihtiyaçlarına(kişisel sıkıntılar, ailevi sorunlar vb.) yeterince önem vermediklerini çıkarabiliriz. Bu aynı zamanda bize katılımcıların nazarında etkileşimsel adaletin yetersiz olduğu çıkarımını yapmamızı sağlar.

Tablo 5.8. Değişime Dirence İlişkin Dağılım

Değişkenler	Cevapların Değişkenlere Katılım Derecesine Göre Dağılımı					İstatistikler	
	K1 F %	K2 F %	K3 F %	K4 F %	K5 F %	Ortalama	S.Sapma
Genellikle değişimin kötü olduğunu düşünüyorum.	71 (34,6)	52 (25,4)	31 (15,1)	15 (7,3)	36 (17,6)	2,48	1,67
Beklenmeyen olayların olduğu bir günün yerine rutin bir günü tercih ederim.	28 (13,8)	50 (24,6)	36 (17,7)	48 (23,6)	41 (20,2)	3,12	1,356
Yeni ve farklı şeyleri denemektense aynı ve eski şeylerden hoşlanırım.	54 (26,5)	57 (27,9)	36 (17,6)	26 (12,7)	31 (15,2)	2,62	1,393
Hayatım rutine bindiği zaman onu değiştirecek yollar ararım.	14 (6,9)	30 (14,7)	36 (17,6)	86 (42,2)	38 (18,6)	3,51	1,155
Şaşırtıcı olmaksızın sıkıcı olmayı tercih ederim.	70 (34,7)	61 (30,2)	28 (13,9)	27 (13,4)	16 (7,9)	2,30	1,286
İş yerinde önemli bir değişim olacağını öğrendiğim zaman genellikle stres yaparım ve gerilirim.	47 (23,0)	48 (23,5)	37 (18,1)	48 (23,5)	24 (11,8)	2,77	1,349
Planların değiştiğini öğrendiğim zaman biraz stres yaparım	28 (13,9)	44 (21,9)	32 (15,9)	69 (34,3)	28 (13,9)	3,12	1,292
Olaylar planladığım gibi gitmezse bu beni strese sokar.	25 (12,4)	27 (13,4)	30 (14,9)	86 (42,6)	34 (16,8)	3,38	1,261
Eğer amirim çalışanları değerlendirme kriterini değiştirirse işimin dışında fazladan işler yapmazsam rahatsız olurum	33 (16,3)	63 (31,0)	42 (20,7)	48 (23,6)	17 (8,4)	2,77	1,219
Planların değişmesi benim için tam bir sıkıntıdır	36 (17,8)	61 (30,2)	38 (18,8)	48 (23,8)	19 (9,4)	2,77	1,258
Hayatımı olumlu yönde etkileyecek değişimlerle ilgili bile rahatsız olurum	56 (27,6)	63 (31,0)	21 (10,3)	33 (16,3)	30 (14,8)	2,60	1,419
Biri bana herhangi bir değişim konusunda baskı yaparsa, değişimin faydalı olacağını düşünsem bile değişime karşı çıkarım	45 (22,1)	58 (28,4)	35 (17,2)	38 (18,6)	28 (13,7)	2,74	1,357
Bazen benim için iyi sonuçlarını bildiğim değişimlerden bile korkuyorum.	58 (28,6)	63 (31,0)	31 (15,3)	34 (16,7)	17 (8,4)	2,45	1,290
Sık sık fikirlerimi değiştiririm	44 (21,8)	76 (37,6)	30 (14,9)	29 (14,4)	23 (11,4)	2,56	1,289
Bir kez kararımı verirsem fikrimi değiştirmekten hoşlanmam	22 (10,8)	40 (19,6)	35 (17,2)	71 (34,8)	36 (17,6)	3,29	1,267
Fikrimi kolay kolay değiştirmem	19 (9,4)	52 (25,7)	34 (16,8)	61 (30,2)	36 (17,8)	3,21	1,269
Görüşlerim uzun süre değişmez	21 (10,3)	52 (25,5)	32 (15,7)	60 (29,4)	39 (19,1)	3,22	1,299

(Tablo 8'daki kısıtlamaların karşılığı şu şekildedir: K1: Kesinlikle Katılmıyorum K2: Katılmıyorum K3: Kararsızım K4: Katılıyorum K:5 Kesinlikle Katılıyorum, F: Frekans, %: Yüzde).

Araştırmamıza katılanların anketimizin değişime direnç ile ilgili olan bölümüne verdikleri cevapları incelediğimizde üç önemli değişken dikkatimizi çekiyor. İlk olarak “Hayatım rutine bindiği zaman onu değiştirecek yollar ararım” 3,51 ortalamayla önemli bir bulgu olarak karşımıza çıkıyor. Bu sonuç ile katılımcıların özel hayatlarının sıkıcı bir hal almasına kayıtsız kalmadıklarını, bu durumlarda farklı arayışlar içerisine girerek değişimi arzuladıklarını anlamak mümkündür. “Olaylar planladığım gibi gitmezse bu beni strese sokar” 3,38 ortalamalı değişken katılımcıların hayatlarında kendileri dışında değişen durumlar karşısında duygusal tepkiler gösterdikleri sonucunu bize verir. “Bir kez kararımı verirsem fikrimi değiştirmekten hoşlanmam” 3,29 ve “Görüşlerim uzun süre değişmez” 3,21 ortalamalı değişkenler ise birbirine benzer anlamlı değişkenlerdir ve katılımcıların büyük oranda sabit fikirli olduklarını gösterir.

Değişime direnç ile ilgili bir diğer dikkat çeken sonuç ise şöyle yorumlanabilir. “Şaşırtıcı olsak sıkıcı olmayı tercih ederim” 2,30 oranlı değişken katılımcıların başka insanların gözünde sıkıcı biri olmak istemediklerini bulgular. “Bazen benim için iyi sonuçlarını olduğunu bildiğim değişimlerden bile korkuyorum” 2,45 ve “Hayatımı olumlu yönde etkileyecek değişimlerle ilgili bile rahatsız olurum” 2,60 oranı ile katılımcılar sonuçlarının kendileri için iyi olduğunu bildikleri değişkenlere karşı olumsuz bakmadıklarını gösterir. Bu değişimlere duygusal bir direncin olmadığı anlamına da gelir. “Genellikle değişimin kötü olduğunu düşünüyorum” 2,48 oranı ile önemli bir bulgudur. Bu bulgu bize katılımcıların genel olarak değişimlerin iyi olduğunu düşündüklerini ve değişime karşı olumsuz bir ön yargıya sahip olmadıklarını gösterir. “Sık sık fikirlerimi değiştiririm” 2,56 oranı ise katılımcıların bu değişkene genel olarak olumsuz cevap verdikleri anlamına gelir. Bu sonuç da bir önceki paragrafta elde ettiğimiz bulgulardan biriyle aynı anlama gelmektedir ve araştırmamızın güvenilirliğinin yüksek olduğunu gösterir.

5.3. Faktör Analizi Sonuçlarını Yansıtan Tablolar Ve Açıklamalar

Tablo 5.9. Değişime Bağlılık Faktör Çözümlemesi

	Faktör Ağırlıkları	Açıklanan Varyans(%)	Eigen Değeri
Faktör 1: Değişimin gereksiz olduğunu düşünme		%27,902	5,022
Bu değişim olmasaydı daha iyi olurdu	0,675		
Bu değişim gereksizdir	0,752		
Bu değişime karşı çıkmak gerektiğini hissediyorum	0,712		
Faktör 2: Değişimin önemli olduğunu düşünme		%14,484	2,607
Bu değişimin önemine inanıyorum	0,841		
Bu değişim örgüt için iyi bir stratejidir.	0,781		
Bu değişim önemli bir amaca hizmet ediyor	0,504		
Faktör 3: Değişime direnmekten korkanlar(Örgütlerine Devam Bağlılığı Olan Çalışanlar)		%6,675	1,202
Bu değişimi kabul ederken üzerimde baskı hissediyorum.	0,508		
Bu değişime direnirken oldukça fazla uğraştım	0,752		
Bu değişime direnmek benim açımdan çok pahalı olacaktı	0,576		
Bu değişime karşı olduğumu söylemem benim için sıkıntılıydı	0,711		
Faktör 4: Değişime bağlılığı ahlaki zorunluluk olarak görme(Örgütlerine Normatif Bağlılığı Olan Çalışanlar)		%6,126	1,103
Bu değişime karşı olmanın hakkım olmadığını düşünüyorum	0,629		
Bu değişime direnmem benim sorumsuz olduğumu gösterir	0,771		
Bu değişime direndiğim için kendimi suçlu hissediyorum	0,663		
N : 210			
KMO Ölçütü: 0,817			
Barlett Testi: 1000,391			
Toplam Açıklanan Varyans		%55,187	
Anlamlılık Düzeyi: 0,000			

5.3.1. Değişime Bağlılık Faktör Çözümlemesi

Değişime bağlılığı çözümlenmeye yönelik faktör çözümlemesi Tablo 9’da belirtilmiştir. Faktör analizi toplam 210 örnekleme uygulanmış olup, KMO ölçütü 0,817, Barlett Testi sonucu 1000,391 ve anlamlılık düzeyi 0,000 çıkmıştır. Eigen değeri 1’in altındaki faktörler değerlendirmeye alınmamıştır. Analiz sonucunda değişime bağlılığa ilişkin temel 4 faktör oluşumu gözlemlenmektedir.

Faktör 1: Değişimin gereksiz olduğunu düşünme; birinci faktör varyansın %27,902’sini açıklamakta ve eigen değeri 5,022’ye karşılık gelmektedir. Bu faktör değişime bağlılığa ilişkin gözlemlerde en yüksek anlamlılığa sahiptir. Faktör 1 katılımcıların “Değişimin gereksiz olduğunu düşünme” konusunda ortak bir kanaate sahip olduğunu gösterir. Değişime bağlılık cevaplarının ortalama ve standart sapmasının incelendiği Tablo 6’ya baktığımızda Faktör 1’in içinde bulunan değişkenlerin hemen hepsinin katılımcıların tarafından “katılmıyorum” şeklinde cevaplandığını görürüz. Dolayısıyla Faktör1’de elde edilen sonuçlar katılımcıların söz konusu değişimlerin gereksiz olduğunu düşünmedikleri olarak anlaşılmalıdır (Bağlılık 1).

Faktör 2: Değişimin önemli olduğunu düşünme; ikinci faktör varyansın %14,484’ünü açıklamakta ve Eigen değeri 2,607’e karşılık gelmektedir. Bu faktör katılımcıların örgütlerinde yapılan değişimi önemli olarak gördüklerini ve değişimi beğendiklerini bize anlatır (Bağlılık 2).

Faktör 3: Değişime direnmekten korkanlar(Örgütlerine Devam Bağlılığı Olan Çalışanlar); üçüncü faktör varyansın %6,675’ini açıklamakta ve Eigen değeri 1,202’ye karşılık gelmektedir. Bu faktörden katılımcıların örgütlerinde yapılan değişime direnmek istemediklerini direnirlerse bunun sonuçlarının ağır olacağını anlamamız mümkündür. Bu aynı zamanda örgütlerine devam bağlılığı hissedenlerin katılımcıların olduğunu gösterir. Bu katılımcılar değişime bağlıdırlar çünkü kendilerini örgütlerine bağlı hissederler. Bu bağlılık, “örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olduğu veya başka bir alternatif olmadığı durumlara ilişkin örgütsel bağlılık boyutudur” (Karacaoğlu ve Güney,2010;142). Katılımcılar başka seçenekleri olmadığı için değişimi kabul ettiklerini bu faktöre ait değişkenlerle ifade etmişlerdir.(Bağlılık 3)

Faktör 4: Değişime bağlılığı ahlaki zorunluluk olarak görme(Örgütlerine Normatif Bağlılığı Olan Çalışanlar); dördüncü faktör varyansın %6,126'sını açıklamakta ve Eigen değeri 1,103'e karşılık gelmektedir. Bu faktörde katılımcıların örgütlerindeki değişimlere karşı vicdani hisler beslediklerini, değişimlere direnmeyi örgüte yapılan bir kötülük olarak gördüklerini gösterir. Bu aynı zamanda örgütlerine normatif olarak bağlı olan çalışanlardır. "Normatif bağlılık; bir organizasyonda kalmak için ahlaki bir yükümlülük hissi ile zorunluluk hissedilmesi anlamına gelmektedir. Normatif bağlılığı yüksek olan bireyler, bireysel değerlere veya örgütte kalma yükümlülüğünün oluşmasına yol açan ideolojilere dayanarak, örgütte çalışmayı kendisi için bir görev olarak gördüğü ve örgütte kalmanın ya da örgütüne bağlılık göstermenin doğru bir davranış olduğunu hissettikleri için örgüt üyeliğini sürdürürler" (Eren Gümüştakin ve Emet,2010;22). Faktör 4'e ait değişkenlere baktığımızda normatif bağlılığın belirtilerini rahatlıkla görürüz.(Bağlılık 4)

Tablo 5.10. Örgütsel Adalet Faktör Çözümlemesi

	Faktör Ağırlıkları	Açıklanan Varyans(%)	Eigen Değeri
Faktör 1: Değişimi “kişilerarası duyarlılık ve bilgisel açıklamalar” boyutuyla değerlendirme(Etkileşimsel Adalet)		%37,419	7,484
Yöntem etik ve ahlaki kurallara uygun olarak yapıldı mı?	0,589		
Size kibar bir şekilde davranıldı mı?	0,680		
Size saygılı davrandı mı?	0,668		
Uygun olmayan işaret, hareket ve yorumlardan sakındı mı?	0,559		
Sizinle iletişimde samimi miydi?	0,784		
Değişim yöntemini doğru şekilde açıkladı mı?	0,788		
Değişime ilişkin açıklamalar makul müydü?	0,674		
Müsait bir zamanda değişimi detaylı bir şekilde açıkladı mı?	0,672		
Amiriniz İletişimde çalışanların özel ihtiyaçlarını dikkate aldı mı?	0,687		
Faktör 2: İş yerindeki kaynakların paylaşılması(Dağıtımsal Adalet)		%10,783	2,157
İşinizden elde ettiğiniz kazançlarınız işinize verdiğiniz emeğinizi yansıtıyor mu?	0,809		
İşinizden elde ettiğiniz kazançlarınız başardığınız işlerle örtüşüyor mu?	0,867		
İşinizden elde ettiğiniz kazançlar kurumunuza olan katkınızı yansıtıyor mu?	0,790		
İşinizden elde ettiğiniz gelirler gösterdiğiniz performans hakkı çıkarıyor mu?	0,814		
Faktör 3: Değişimi yönetenlerin yeterlilikleri(işlemsel adalet)		%5,747	1,149
Yöntemler doğru bilgilere dayanıyor muydu?	0,655		
Değişim tamamlandığında yöntem ve metotlardan etkilendiniz mi?	0,836		
Faktör 4: Değişime Katılım		%5,330	1,066
Değişimin yapıldığı süreçte fikirlerinizi ve görüşlerinizi açıklayabildiniz mi?	0,590		
Size itibarını kullanarak mi iş yaptırdı?	0,724		
Faktör 5: Yöneticilerin Değişim Yöntemlerinin Niteliği		%5,022	1,004
Değişim sürecinde amirleriniz yöntemlerini sürekli olarak uyguladı mı?	0,814		
Amirlerinizin uyguladığı değişim yöntemleri önyargıdan uzak mıydı?	0,508		
N: 210			
KMO Ölçütü: 0,886			
Barlett Testi: 1697,047			
Toplam Açıklanan Varyans		%64,301	
Anlamlılık Düzeyi: 0,000			

5.3.2. Örgütsel Adaletin Faktör Çözümlemesi

Örgütsel adaleti çözümlenmeye yönelik faktör çözümlemesi Tablo 10'da belirtilmiştir. Faktör analizi toplam 210 örnekleme uygulanmış olup, KMO ölçütü 0,892, Barlett Testi sonucu 1912,072 ve anlamlılık düzeyi 0,000 çıkmıştır. Eigen değeri 1'in altındaki faktörler değerlendirmeye alınmamıştır. Analiz sonucunda örgütsel adalete ilişkin temel 5 faktör oluşumu gözlemlenmektedir. Bu 5 faktör toplam varyansın %64,301'ini açıklamaktadır.

Faktör 1: Değişimi “kişilerarası duyarlılık ve bilgisel açıklamalar” boyutuyla değerlendirme(Etkileşimsel Adalet); birinci faktör varyansın %37,419'unu açıklamakta ve eigen değeri 7,484'e karşılık gelmektedir. Bu faktör örgütsel adalete ilişkin gözlemlerde en yüksek anlamlılığa sahiptir. Bu faktörde katılımcılar örgütlerini etkileşimsel adalet boyutuyla değerlendirmeye tabi tutmuşlardır. Etkileşimsel adaletin olduğu örgütlerde yöneticiler çalışanlarına değerli bir birey olduklarını sözleriyle ve hareketleriyle hissettirirler. Aynı zamanda değişimle ilgili detaylı bilgiler verirler bu bilgiler örgütün değişime neden karar verdiğini, değişimin uygulanma yöntem ve metodunu ve nihai amacı kapsamaktadır. Faktör 1'e ait değişkenler incelendiğinde etkileşimsel adaletin vurgulandığı anlaşılabilir.(Adalet 1)

Faktör 2: İş yerindeki kaynakların paylaşılması(Dağıtumsal Adalet); ikinci faktör varyansın %10,783'ünü açıklamakta ve Eigen değeri 2,157'ye karşılık gelmektedir. Çalışanların, Adams(1965)'in eşitlik teorisi gereği en çok sorguladıkları örgütün kaynaklarının özgülenmesi sorunudur. Bu örgütte herkesin en kolay takip edebildiği ve ilgisini daha çok çeken örgütsel adalet boyutudur. Katılımcılar faktör 2'ye verdikleri cevaplarla kaynakların dağıtımını adaletini değerlendirmişlerdir.(Adalet 2)

Faktör 3: Değişimi yönetenlerin yeterlilikleri (Prosedürel yani işlemsel adalet); üçüncü faktör varyansın %5,747'sini açıklamakta ve Eigen değeri 1,149'a karşılık gelmektedir. Bu faktörde katılımcılar yöneticilerinin değişimi yönetme sürecindeki yeterliliklerini değerlendirmişlerdir. “Prosedürel(işlemsel) adalet kavramı, bireyin kendisine veya diğer işgörenlere yönelik olarak yönetim tarafından kararların alınması sürecinde; prosedürlerin ya da kullanılan yöntemlerin, birey açısından doğru olup olmadığı hakkındaki görüşüne dayanmaktadır” (Yavuz,2010;306). Faktörün

değişkenlerine bakıldığında katılımcıların yöneticilerin değişim sürecinde yöntem ve metotlarını değerlendirdiğini anlamak mümkündür.(Adalet 3)

Faktör 4: Değişime Katılım; dördüncü faktör varyansın %5,330'unu açıklamakta ve eigen değeri 1,066'ya karşılık gelmektedir. Katılımcılar değişim süreci boyunca etkilerini bu faktörde ifade etmişleridir. Değişime katılımın direnci azalttığı bilinmektedir. “Değişime katılım sayesinde çalışanlar değişimi sahiplenirler. Öyle ki, çalışanların değişim konusundaki kararlara katılmaları sonucu yapılacak yeniliğin hem örgütün hem de çalışanların amaçlarının bağdaşmasına; yönetimle astlar arasında olması muhtemel çelişkilerin giderilmesine de hizmet edecektir” (Karakışla,2009;49). Bu faktör bize değişime direncin azaltılmasında katılımın etkisini sorgulama imkânı sağlayacaktır.(Adalet 4)

Faktör 5: Yöneticilerin Değişim Yöntemlerinin Niteliği; dördüncü faktör varyansın %5,022'sini açıklamakta ve Eigen değeri 1,004'e karşılık gelmektedir. Bu faktör katılımcıların yöneticilerinin değişim sürecindeki yöntemleri hakkındaki değerlendirmelerini göstermektedir. Kişisel adalet değerlendirilmesinin yapıldığı faktörde yöneticilerin ön yargılı olmaları katılımcılar tarafından kayda değer bir biçimde cevaplanmıştır.(Adalet 5)

Tablo 5.11. Değişime Direnç Faktör Çözümlemesi

	Faktör Ağırlıkları	Açıklanan Varyans(%)	Eigen Değeri
Faktör 1: Değişimden Önceki Alışılmış ve Sürekli Uygulanan Yöntemlere Olan Eğilim		%23,899	4,063
Genellikle değişimin kötü olduğunu düşünüyorum	0,610		
Beklenmeyen olayların olduğu bir günün yerine rutin bir günü tercih ederim.	0,556		
Eğer amirim çalışanları değerlendirme kriterini değiştirirse işimin dışında fazladan işler yapmazsam rahatsız olurum	0,758		
Sık sık fikirlerimi değiştiririm	0,536		
Faktör 2: Değişime Karşı Önyargılı Olmak		%9,411	1,600
Yeni ve farklı şeyleri denemektense aynı ve eski şeylerden hoşlanırım.	0,638		
Biri bana herhangi bir değişim konusunda baskı yaparsa, değişimin faydalı olacağını düşünsem bile değişime karşı çıkarım	0,726		
Faktör 3: Değişime Karşı Duygusal Tepki Vermek		%9,343	1,597
İş yerinde önemli bir değişim olacağını öğrendiğim zaman genellikle stres yaparım ve gerilirim	0,838		
Planların değiştiğini öğrendiğim zaman biraz stres yaparım	0,677		
Bazen benim için iyi sonuçlarımı olduğunu bildiğim değişimlerden bile korkuyorum	0,641		
Faktör 4: Sabit Fikirli Olmak		%7,101	1,207
Bir kez kararımı veririm fikrimi değiştirmekten hoşlanmam	0,827		
Fikrimi kolay kolay değiştirmem	0,758		
Görüşlerim uzun süre değişmez	0,528		
Faktör 5: Değişimin Yakın Dönemde Getireceği Zorluklara Odaklanma		%6,182	1,051
Olaylar planladığım gibi gitmezse bu beni strese sokar	0,878		
Planların değişmesi benim için tam bir sıkıntıdır	0,637		
Faktör 6: Özel Hayatın Sıradanlaşmasına Karşı Değişiklik Yapma İhtiyacı		%5,985	1,018
Hayatım rutine bindiği zaman onu değiştirecek yollar ararım	0,866		
N: 210			
KMO Ölçütü: 0,763			
Barlett Testi: 687,232			
Toplam Açıklanan Varyans		%61,971	
Anlamlılık Düzeyi: 0,000			

5.3.2. Değişime Direncin Faktör Çözümlemesi

Değişime direnci çözümlenmeye yönelik faktör çözümlemesi Tablo 11’de belirtilmiştir. Faktör analizi toplam 210 örnekleme uygulanmış olup, KMO ölçütü 0,763, Barlett Testi sonucu 687,232 ve anlamlılık düzeyi 0,000 çıkmıştır. Eigen değeri 1’in altındaki faktörler değerlendirmeye alınmamıştır. Analiz sonucunda örgütsel

adalete ilişkin temel 6 faktör oluşumu gözlemlenmektedir. Bu 6 faktör toplam varyansın %61,971'ini açıklamaktadır.

Faktör 1: Değişimden Önceki Alışılmış ve Sürekli Uygulanan Yöntemlere Olan Eğilim; birinci faktör varyansın %23,899'unu açıklamakta ve Eigen değeri 4,063'e karşılık gelmektedir. Bu faktör değişime dirence ilişkin gözlemlerde en yüksek anlamlılığa sahiptir. Bu faktörde katılımcılar değişime karşı direnirken eski alışkanlıklarından vazgeçmek istememektedirler. Değişimden önceki uygulanan yöntemlere olan eğilim en baştan değişime karşı bir direnç yaratmaktadır. Çalışmamızda elde edilen bulgular Fırat Üniversitesi idari çalışanlarının eski yöntemlere olan düşkünlüğünü farklı değişkenlerle irdeleme imkanı tanımıştır.(Direnc 1)

Faktör 2: Değişime Karşı Önyargılı Olmak; ikinci faktör varyansın %9,411'ini açıklamakta ve Eigen değeri 1,600'e karşılık gelmektedir. Bu faktör çalışanların değişim fikrine karşı ön yargılı tutumlarını belirtmektedir. Çalışanların değişim konusunda baskıya tabi tutulduklarında değişimden zarar göreceklarini düşünmeleri de verilen cevapların önemli bir kısmını teşkil etmektedir.(Direnc 2)

Faktör 3: Değişime Karşı Duygusal Tepki Vermek; üçüncü faktör varyansın %9,343'ünü açıklamakta ve Eigen değeri 1,597'e karşılık gelmektedir. Bu faktör katılımcıların değişim karşısında gösterdikleri duygu değişimlerini açıklamaktadır. Katılımcılar değişim karşısında stres ve korku gibi önemli duygusal değişimler gösterdiklerini belirtmişlerdir.(Direnc 3)

Faktör 4: Sabit Fikirli Olmak; dördüncü faktör varyansın %7,101'ini açıklamakta ve eigen değeri 1,207'e karşılık gelmektedir. Bu faktörde katılımcıların kolay kolay fikir, düşünce ve kanaatlerinden vazgeçmediklerini yani sabit fikirli olmalarını inceleyeceğiz. Bu durum bize ankete katılanların önemli bir bölümünün geçmiş tecrübelerinden hareketle değişimlere baktığını göstermektedir.(Direnc 4)

Faktör 5: Değişimin Yakın Dönemde Getireceği Zorluklara Odaklanma; beşinci faktör varyansın %6,182'sini açıklamakta ve Eigen değeri 1,051'e karşılık gelmektedir. Bu faktörde katılımcılar değişime yönelik kısa vadeli düşünmektedir. Yakın zamanda(değişime uyum sağlama) kendilerini bekleyen zorlukları işaret ederek değişimin gerçek amacını göz önünde bulundurmamaktadırlar. Aslında bir süre sonra bu

değişime de alışılacak ve değişim eskiyecektir buna rağmen çalışanlar ilk geçiş sürecini gözlerinde büyütmede ve değişime sıcak bakmamaktadırlar.(Direnc 5)

Faktör 6: Özel Hayatın Sıradanlaşmasına Karşı Değişiklik Yapma İhtiyacı; altıncı faktör varyansın %5,985'ini açıklamakta ve Eigen değeri 1,0182e karşılık gelmektedir. Bu faktör içinde bulunan tek değişkenin yaklaşık %6 gibi bir varyansı açıklaması önemlidir. Bu değişken araştırmamıza katılanların “hayatım rutine bindiği zaman onu değiştirecek yollar ararım” cevaplarını belirtmektedir. Katılımcılar tarafından verilen cevaplar onların değişimin olmadığı bir süreçte gösterdikleri kişisel tepkileri değerlendirmemizde bize yardımcı olmuştur.(Direnc 6)

5.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

Çalışmanın bu bölümünde değişime bağlılık, örgütsel adalet ve değişime direnc arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik basit, doğrusal regresyon alan analizleri kullanılacaktır. Hipotezlerin test edilmesinde elde ettiğimiz faktör skorları regresyon analizi için kaydedilmiş, regresyon analizinde bağımlı ve bağımsız değişken olarak faktör skorları kullanılmıştır.

5.4.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörlere İlişkin Regresyon Analizleri

Regresyon analizi sonucu oluşan değerler ve açıklamaları aşağıda sunulmaktadır. Anlamlılık düzeyi 0,05 ve altındaki değerler anlamlı kabul edilmiştir.

1- Bağlılık1 bağımlı değişkeni, bağımsız 11 değişkenle analize tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda 5 değişkenle anlamlı ilişkiler olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bunlar; Adalet1 (beta değeri -0,173), Adalet3 (beta değeri -0,179), Direnc1 (beta değeri 0,304), Direnc2 (beta değeri 0,201), Direnc3 (beta değeri 0,233) tür.

Analiz sonuçlarına göre Bağlılık1 bağımlı değişkeni Direnc1, Direnc2 ve Direnc3 bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir. Adalet1 ve Adalet3 değişkenleri ile ters yönlü anlamlı ilişkiye sahiptir.(Bkz. Tablo 12)

Bağlılık1 değişimin gereksiz olduğudur ve Adalet1, etkileşimsel adalet, ile ters yönlü bir ilişkiye sahiptir. Yani, amir ve idari personel arası duyarlılık ve amirin değişimle ilgili yaptığı bilimsel açıklamalar arttığı zaman değişimin gereksiz olduğunu düşünenler azalmaktadır. Bağlılık1 ve Adalet3 ile “işlemsel adalet”, arasında zıt yönlü

bağlantı mevcuttur. Bu, değişimi yönetenlerin personel değerlendirme işlemlerinde adaletin artmasının değişimin gereksiz olduğunu düşünenleri azaltacağı şeklinde yorumlanabilir. Bağlılık1 ile Direnç1, değişimden önceki alışılmış ve sürekli uygulanan yöntemlere olan eğilim, arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. Yani değişimin gereksiz olduğunu düşünenler eski durumlarından ve uygulamalarından vazgeçmek istemeyenlerdir. Bağlılık1 ile Direnç2, değişime karşı ön yargılı olmak, arasında da doğru yönlü bir ilişki vardır. Bu değişime karşı önyargıyla yaklaşanların değişimin gereksiz olduğunu düşündüklerini gösterir. Son olarak da, Bağlılık1 ile Direnç3 arasındaki ilişki değişime karşı duygusal tepki verenler ile değişimin gereksiz olduğunu düşünenler arasında doğru yönlü bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 5.12. Bağlılık1 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Alan		B	Stand. Hata	Beta	T	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Anlamlılık
Direnç1	Bağlılık1	0,304	0,84	0,302	3,604				0,000
Direnç2	Bağlılık1	0,201	0,80	0,205	2,505				0,014
Direnç3	Bağlılık1	0,233	0,78	0,232	2,989				0,003
Adalet1	Bağlılık1	-0,173	0,80	-0,172	-2,169				0,032
Adalet3	Bağlılık1	-0,179	0,78	-0,180	-2,291				0,024

*Bağımlı Değişken: (Bağlılık1)

2- Bağlılık2 bağımlı değişkeni, bağımsız 11 değişkenle analize tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda 3 değişkenle anlamlı ilişkiler olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bunlar; Adalet1 (beta değeri 0,445), Adalet3 (beta değeri 0,255), Adalet4 (beta değeri 0,328) tür.

Analiz sonuçlarına göre Bağlılık2 bağımlı değişkeni Adalet1, Adalet3 ve Adalet4 bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir.(Bkz. Tablo 13)

Bağlılık2 değişkeni değişimin örgütlerinde yapılmış olan değişimin önemli olduğunu düşünen katılımcılar tarafından yaratılmıştır. Bağlılık2 ile Adalet1, etkileşimsel adalet (kişilerarası duyarlılık ve bilgisel açıklamalar), arasında doğru yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu değişimin önemli olduğunu düşünenlerin değişim sürecinde örgütlerinde etkileşimsel adaletin olduğunu düşünenler olduğunu

bize gösteriyor. Değişimin önemli olduğunu belirten cevap verenlerin örgütlerinde işlemsel adaletin olduğunu da bu analizden çıkartabiliriz. İki faktör arasında doğrusal bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Amirlerinin değerlendirme kriterlerini beğenen çalışanların değişime bağlı oldukları sonucuna ulaşmak çok önemlidir. Ayrıca bu analizden elde ettiğimiz bir diğer önemli sonuç ise değişimin önemli olduğuna inanmanın değişime katılım ile doğru yönlü bir ilişkiye sahip olduğudur. Bu çıkarım, değişime direnci azaltan etmenler arasında katılımı belirtmemiz açısından da son derece önemlidir.

Tablo 5.13. Bağlılık2 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Alan		B	Stand. Hata	Beta	T	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Anlamlılık
Adalet1	Bağlılık2	0,436	0,72	0,445	6,101				0,000
Adalet3	Bağlılık2	0,248	0,70	0,255	3,530				0,001
Adalet4	Bağlılık2	0,330	0,78	0,328	4,223				0,000

*Bağımlı Değişken: (Bağlılık2)

3- Bağlılık3 bağımlı değişkeni, bağımsız 11 değişkenle analize tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda 1 değişkenle anlamlı ilişkiler olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu Adalet4 (beta değeri 0,266) tür.

Analiz sonuçlarına göre Bağlılık3 bağımlı değişkeni Adalet4 bağımsız değişkeni ile doğru yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir.(Bkz. Tablo 14)

Bağlılık3 örgütlerine devam bağlılığı olan çalışanlardır. Bu çalışanlar değişime direnmekten ve sonuçlarından korkarlar çünkü işlerini kaybetmek istemezler. Analiz sonucunda bu tip bağlılığa sahip bireylerin örgütlerinde meydana gelen değişimlere katılım oranları arttığında örgütlerine karşı daha fazla devam bağlılığı sergiledikleri sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo 5.14. Bağlılık3 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Alan		B	Stand. Hata	Beta	T	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Anlamlılık
Adalet4	Bağlılık3	0,259	0,68	0,266	3,800				0,000

*Bağımlı Değişken: (Bağlılık3)

4- Bağlılık4 bağımlı değişkeni, bağımsız 11 değişkenle analize tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda 1 değişkenle anlamlı ilişkiler olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu Direnç6 (beta değeri 0,140) dır.

Analiz sonuçlarına göre Bağlılık4 bağımlı değişkeni Direnç6 bağımsız değişkeni ile doğru yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir.(Bkz. Tablo 15)

Bağlılık4 örgütlerine devam bağlılığı olan çalışanlardır. Bu çalışanlar örgütün değişimlerine bağlılığı ahlaki ve vicdani bir zorunluluk olarak görürler. Onlar kendilerine belki de en zor zamanlarında işveren örgütlerine çok sıkı bağlıdırlar. Analizde bu bağlılığın özel hayatın sıradanlaşmasına karşı değişiklik yapma ihtiyacı hissetme ile doğrusal bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 5.15. Bağlılık4 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Alan		B	Stand. Hata	Beta	T	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Anlamlılık
Direnç6	Bağlılık4	0,132	0,66	0,140	2,010				0,046

*Bağımlı Değişken: (Bağlılık4)

5.4.2. Örgütsel Adaleti Etkileyen Faktörlere İlişkin Regresyon Analizleri

Regresyon analizi sonucu oluşan değerler ve açıklamaları aşağıda sunulmaktadır. Anlamlılık düzeyi 0,05 ve altındaki değerler anlamlı kabul edilmiştir.

1- Adalet1 bağımlı değişkeni, bağımsız 10 değişkenle analize tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda 3 değişkenle anlamlı ilişkiler olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bunlar; Bağlılık2 (beta değeri 0,396), Bağlılık3 (beta değeri - 0,174), Bağlılık4 (beta değeri 0,182) tür.

Analiz sonuçlarına göre Adalet1 bağımlı değişkeni Bağlılık2 ve Bağlılık4 bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir. Bağlılık3 bağımsız değişkeni ile ters yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir.(Bkz. Tablo 16)

Adalet1 etkileşimsel adalet olarak tanımlanmıştır. Bu değişken değişimin önemli olduğunu düşünmeyle doğru yönlü bir ilişkiye sahiptir. Yani örgütlerindeki değişim faaliyetlerinin önemli olduğunu düşünme seviyesinin artma yada azalma durumlarına

paralel olarak aynı yönde etkileşimsel adalet artmakta yada azalmaktadır. Örgüte olan normatif(minnet) bağlılığının da etkileşimsel adalet ile doğru yönde ilişkisi analizde bulgulanmıştır. Bunlara ek olarak örgüte devam bağlılığı ile etkileşimsel adalet arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu örgütlerine hissedilen devam bağlılığının arttığı durumlarda örgütün algılanan etkileşimsel adaletinin azaldığı sonucunu bize verir. Bir başka deyişle idari personel örgütlerine devam etmediklerinde, işsiz ve faydasız kalacakları hissine kapıldıklarında, örgütlerinde daha az etkileşimsel adalet(kişiler arası duyarlılık ve bilgisel açıklamalar) algılamaktadırlar ki bu çok önemli bir sonuçtur.

Tablo 5.16. Adalet1 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Alan		B	Stand. Hata	Beta	T	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Anlamlılık
Bağlılık2	Adalet1	0,404	0,78	0,396	5,154				0,000
Bağlılık3	Adalet1	-0,171	0,78	-0,174	-2,194				0,030
Bağlılık4	Adalet1	0,177	0,76	0,182	2,332				0,021

*Bağımlı Değişken: (Adalet1)

2- Adalet2 bağımlı değişkeni, bağımsız 10 değişkenle analize tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda 2 değişkenle anlamlı ilişkiler olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bunlar; Direnç2 (beta değeri 0,215) ve Direnç5 (beta değeri -0,174) ‘tir.

Analiz sonuçlarına göre Adalet2 bağımlı değişkeni Direnç2 ve bağımsız değişkeni ile doğru yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir. Direnç5 bağımsız değişkeni ile ters yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir.(Bkz. Tablo 17)

Adalet2 işyerindeki kaynakların özgülmesini yani dağıtımsal adaleti tanımlar. Bu değişkenin değişime karşı ön yargılı olmak algısıyla doğru orantılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Değişime karşı kişilerin ön yargıları arttığı oranda algılanan dağıtımsal adaletin de artacağı bilgisi elde edilmiştir. Ayrıca değişimin kısa dönemdeki zorluklarına odaklanan çalışanların bu algılarıyla ters orantılı olarak kaynak dağıtımını adaletini algıladıkları bulgulanmıştır. Bir diğer deyişle “ şimdi değişmekle kim uğraşacak” diye düşünme arttıkça algılanan kaynak dağıtım adaletinin varlığı azalmaktadır ve bu çalışanlar “ben zaten hak ettiğimden az kazanıyorum” diye düşünmeye başlamaktadır.

Tablo 5.17. Adalet2 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Alan		B	Stand. Hata	Beta	T	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Anlamlılık
Direnç2	Adalet2	0,204	0,84	0,215	2,426				0,017
Direnç5	Adalet2	-0,175	0,84	-0,174	-2,080				0,040

*Bağımlı Değişken: (Adalet2)

3- Adalet3 bağımlı değişkeni, bağımsız 10 değişkenle analize tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda 1 değişkenle anlamlı ilişkiler olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu Bağlılık2 (beta değeri 0,230) dır.

Analiz sonuçlarına göre Adalet3 bağımlı değişkeni Bağlılık2 bağımsız değişkeni ile doğru yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir.(Bkz. Tablo 18)

Adalet3 işlemsel adaleti yani değişimi yönetenlerin çalışanlarını değerlendirme yöntemlerindeki adaleti tanımlar. Bu faktör değişimin önemli olduğunu düşünme ile doğru orantılı bir ilişkiye sahiptir. Değişimin önemli olduğunu düşünme arttıkça algılanan işlemsel adalet te artar, azaldığı noktada azalmaya başlar.

Tablo 5.18. Adalet3 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Alan		B	Stand. Hata	Beta	T	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Anlamlılık
Bağlılık2	Adalet3	0,236	0,88	0,230	2,685				0,008

*Bağımlı Değişken: (Adalet3)

4- Adalet4 bağımlı değişkeni, bağımsız 10 değişkenle analize tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda 3 değişkenle anlamlı ilişkiler olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bunlar; Bağlılık2 (beta değeri 0,234), Bağlılık3 (beta değeri 0,269), Direnç1 (beta değeri 0,235) dir.

Analiz sonuçlarına göre Adalet4 bağımlı değişkeni Bağlılık2 ve Bağlılık3 ve Direnç1 bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir (Bkz. Tablo 19).

Adalet4 değişime katılımdır. Analiz sonucunda değişime katılımın değişimin önemine inanma ile doğru yönlü bir ilişkiye sahip olduğu elde edilmiştir. Değişimin önemli olduğu fikrine inandıkça çalışanlar değişime daha çok katılmaktadır. Eğer

değişimi önemsiz buldularsa da değişime katılımları azalmaktadır. Örgüte duyulan devam bağlılığının artması da çalışanların değişime katılımlarını doğru orantılı olarak etkilemektedir. İşini kaybetme korkusu yaşayan çalışanlar bunun olmaması için bu korkuyla paralel artış göstererek değişime katılmaktadırlar. Bu çok anlamlı ve açıklanabilir bir ilişki olması bakımından önemli ve değerlidir. Örgütün sürekli uygulanan yöntemlerine olan eğilim arttıkça çalışanların örgütsel katılımın artması da bu analizden elde edilen bir diğer bulgudur.

Tablo 5.19. Adalet4 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Alan		B	Stand. Hata	Beta	T	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Anlamlılık
Bağlılık2	Adalet4	0,233	0,77	0,234	3,007				0,003
Bağlılık3	Adalet4	0,258	0,77	0,269	3,352				0,001
Direnç1	Adalet4	0,229	0,82	0,235	2,774				0,006

*Bağımlı Değişken: (Adalet4)

5.4.2. Değişime Direnci Etkileyen Faktörlere İlişkin Regresyon Analizleri

Regresyon analizi sonucu oluşan değerler ve açıklamaları aşağıda sunulmaktadır. Anlamlılık düzeyi 0,05 ve altındaki değerler anlamlı kabul edilmiştir.

1- Direnç1 bağımlı değişkeni, bağımsız 9 değişkenle analize tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda 2 değişkenle anlamlı ilişkiler olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bunlar; Bağlılık1 (beta değeri 0,256), Adalet4 (beta değeri 0,246) 'tür.

Analiz sonuçlarına göre Direnç1 bağımlı değişkeni Bağlılık1 ve Adalet4 bağımsız değişkenleri ile doğru yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir.(Bkz. Tablo 20)

Direnç1 bağımlı değişkeni değişimden önceki alışılmış ve sürekli uygulanan yöntemlere olan eğilimi tanımlamaktadır. Bu faktör değişimin gereksiz olduğunu düşünmeyle doğru orantılıdır. Değişimin gereksiz olduğunu düşünme arttıkça eski yöntemlerden vazgeçmeme de artmaktadır. Bu da oldukça anlamlı ve mantıklı bir sonuçtur. Değişimin gereksiz olduğunu düşünenler, değişmek istemeyen ve eskiye bağlı olan bir fikre sahip olabilirler.

Tablo 5.20. Direnç1 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Alan		B	Stand. Hata	Beta	T	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Anlamlılık
Bağlılık1	Direnç1	0,254	0,82	0,256	3,106				0,002
Adalet4	Direnç1	0,252	0,95	0,246	2,657				0,009

*Bağımlı Değişken: (Direnç1)

2- Direnç2 bağımlı değişkeni, bağımsız 9 değişkenle analize tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda 1 değişkenle anlamlı ilişkiler olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu Adalet2 (beta değeri 0,186) ‘dir.

Analiz sonuçlarına göre Direnç2 bağımlı değişkeni Adalet2 bağımsız değişkeni ile doğru yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir.(Bkz. Tablo 21)

Direnç2 değişime karşı ön yargıyı tanımlamıştır. Örgütlerinde kaynak dağıtım adaletinin algılanma seviyesi arttıkça değişime karşı ön yargı da artmaktadır. Örgütte kaynak dağıtım adaletinin olduğunu düşünme değişime karşı ön yargıyı da artırmaktadır sonucu ortaya çıkmıştır.

Tablo 5.21. Direnç2 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Alan		B	Stand. Hata	Beta	T	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Anlamlılık
Adalet2	Direnç2	0,196	0,89	0,186	2,211				0,029

*Bağımlı Değişken: (Direnç2)

3- Direnç3 bağımlı değişkeni, bağımsız 9 değişkenle analize tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda 1 değişkenle anlamlı ilişkiler olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu Bağlılık1 (beta değeri 0,256) ‘dır.

Analiz sonuçlarına göre Direnç3 bağımlı değişkeni Bağlılık1 bağımsız değişkeni ile doğru yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir.(Bkz. Tablo 22)

Değişim3 değişime duygusal tepki vermeyi tanımlamaktadır. Değişimin gereksiz olduğunu düşünenler değişime karşı korku veya stres hissetmektedirler. Değişimin gereksiz olduğu düşüncesi arttıkça duygusal tepkilerde artmaktadır.

Tablo 5.22. Direnç3 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Alan		B	Stand. Hata	Beta	T	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Anlamlılık
Bağlılık1	Direnç3	0,254	0,82	0,256	3,106				0,039

*Bağımlı Değişken: (Direnç3)

3- Direnç6 bağımlı değişkeni, bağımsız 9 değişkenle analize tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda 1 değişkenle anlamlı ilişkiler olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu Bağlılık4 (beta değeri 0,147) 'dir.

Analiz sonuçlarına göre Direnç6 bağımlı değişkeni Bağlılık4 bağımsız değişkeni ile doğru yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahiptir.(Bkz. Tablo 2)

Tablo 5.23. Direnç6 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Alan		B	Stand. Hata	Beta	T	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Anlamlılık
Bağlılık4	Direnç6	0,155	0,75	0,147	2,071				0,040

*Bağımlı Değişken: (Direnç6)

SONUÇ

Bu çalışma ile Fırat Üniversitesi idari personelinin kuruma ilişkin değişime bağlılık, örgütsel adalet ve değişime direnç algıları ölçülmeye çalışılmış ve aralarındaki ilişkiler incelenmiştir.

Çalışmanın birinci ikinci ve üçüncü bölümünde konuya ilişkin teorik çerçeve, dördüncü bölümünde araştırmanın yöntemi ve beşinci bölümde ise idari personele yönelik gerçekleştirdiğimiz uygulama çalışmasının sonuçları yansıtılmıştır.

Çalışmaya baktığımız zaman, 80 kadın ve 127 erkek çalışan katılmıştır. Kadın çalışanlar örneklemin %38,7'sini, erkek çalışanlar %61,3'ünü oluşturmaktadır. Araştırma örnekleminde bulunan Fırat Üniversitesi idari çalışanlarının yaş aralığı 18 – 65 yaş aralığında değişmektedir. Katılımın en yüksek olduğu yaş grubu %37,2 ile 26-35 yaş grubudur. 18-25 ve 56-65 yaş gruplarında ise %4,8 ile daha düşük bir katılım gerçekleşmiştir. Çalışma süreleri 0-6 yıl arası %42, 7-12 yıl arası %27,5, 13-18 yıl arası %12,6, 19-24 yıl arası %7,7 ve 25-30 yıl arası %10,1 şeklinde dağılım göstermiştir. En fazla katılımı 0-6 yıl arası çalışan personel yapmıştır.

Araştırmaya en çok katılım %66,2 ile işçi-memur görevinde bulunan personel gerçekleştirmiştir. En az katılım ise %2,9 ile üst tepe yöneticileri olan dekan/rektör yrd. görevinde bulunanlar tarafından gerçekleştirilmiştir.

Katılımcıların eğitim seviyelerini incelediğimiz zaman %29'u lise, %23,7'isi ön lisans, %35,7'isi üniversite, %8,2'si yüksek lisans, %1,9'u doktora mezunudur. Bu çalışmamıza katılan üniversite idari personelinin %98,5'inin lise ve üstü ; %69,5'inin ise ön lisans ve üstü eğitim seviyesinde olduğunu gösterir. Bu üniversite idari personelinin eğitim seviyesinin günün ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir öğrenim seviyesinde olduğunu açıklaması itibariyle önemlidir.

Çalışmamıza katılanlara genel olarak baktığımızda; katılımcıların genel profilini 26-35 yaş arası, 0-12 yıl arası çalışan, ön lisans ve üstü eğitim seviyesinde ve işçi-memur görevinde bulunanlardan oluşturmaktadır. Bulgularımızı değerlendirirken bu durumu göz önünde bulundurmalıyız.

Katılımcıların değişkenlere verdikleri cevapları incelediğimizde, değişime bağlılık ile ilgili olarak öne çıkan ortalamalar “Bu değişimin önemine inanıyorum” 3,69

, “Bu değişim örgüt için iyi bir stratejidir” ve “Bu değişim önemli bir amaca hizmet ediyor” değişkenleri olmuştur. Bu sonuçlara bakarak katılımcıların belirttikleri değişimi önemli ve değerli bulduklarını ayrıca üniversite idaresinin yapmış olduğu değişikliklerin çalışanların gözünde önem arz ettiğini ve değişimleri beğendiklerini çıkarabiliriz. “Bu değişimi desteklemek için kimseden herhangi bir baskı hissetmedim” 3,57 ile bir diğer yüksek çıkan ortalamadır ki buradan Fırat Üniversitesi yöneticilerinin çalışanlarına değişim esnasında baskı uygulamadıklarını, bir hoşgörü ortamının olduğunu ve yöneticilerin değişimi tehdit, zor ve baskı yöntemlerini kullanmadan uyguladıklarını çıkarabiliriz.

Araştırmamızda en düşük ortalamaları incelediğimizde de “ Bu değişime direndiğim için kendimi suçlu hissediyorum” 2,36 cevabının en düşük orana sahip olduğunu görüyoruz. Burada katılımcıların değişimlere direndikleri durumlarda kendilerini haklı bulduklarını çıkarabiliriz. “Bu değişime direnirken oldukça fazla uğraştım” 2,57 ile üniversite idari personelinin değişimlere diremediğinin bir başka kanıtıdır. Yani personel değişimlere olan bağlılıklarının yüksek olması dolayısıyla değişime direnmek için fazla uğraşmak anlamına gelen bir değişkene büyük oranda katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu durumu da örgüte ve değişime olan bağlılıkla açıklamak mümkündür.

Araştırmaya katılanların örgütsel adalet ile ilgili verdikleri cevapları incelediğimizde “Yöntem etik ve ahlaki kurallara uygun olarak yapıldı mı?” değişkeni 3,42 oran büyüklüğüyle karşımıza çıkmaktadır. Bu katılımcıların değişim uygulama sürecinde yöneticilerinin değişimi uygulama yöntemlerini beğendiklerini gösterir. Katılımcılar bu süreçte idarecilerin moral değerlere özen gösterdiklerini belirterek örgütün hassas olduğu kriterlerden biri hakkında bize bilgi vermişlerdir. “Değişim tamamlandığında yöntem ve metotlardan etkilendiniz mi?” 3,26 değişkeninden ise katılımcıların örgüt yöneticilerinin değişim boyunca sergiledikleri yöntemlerden etkilendiklerini ve bundan kendilerine ister istemez pay çıkardıklarını anlamak mümkündür.

Araştırmamızın en küçük çıkan değerlerini yorumladığımızda “Değişimin yapılması sürecinde değişime etkiniz oldu mu?” 2,74 değişkeni ile katılımcıların üniversitede yapılan değişimlere etki etmediğini anlıyoruz. Bu durumu araştırmaya

katılanların büyük oranda(%66,2) işçi-memur olduğunu göz önünde bulundurarak düşündüğümüzde değişimlerin yapılması sürecinde üst yönetici kademelerinin rollerinin daha fazla olduğunu anlarız. Bu sonuçtan Fırat Üniversitesi'nde işçi veya memurların değişimlere daha az etkide bulunduğu sonucunu çıkartmak mümkündür. “Amirlerinizin uyguladığı değişim yöntemleri önyargıdan uzak mıydı?” 2,76 değişkeni yöneticilerin idari personele değişim sürecinde önyargılı davrandığını anlarız. Çalışanlara karşı gösterilen önyargı bize klasik yönetim anlayışını hatırlatmaktadır. Klasik yönetim anlayışında hatırlayacağımız gibi “insanın öngörülen doğrultu ve şekilde davranacağı – davranması gerektiği – varsayılmıştır” (Koçel,2011;204). Yani yöneticiler çalışanların değişime karşı nasıl bir tutum sergileyeceğini önceden varsayarak yaklaşımda bulunurlar.

Araştırmamıza katılanların anketimizin değişime direnç ile ilgili olan bölümüne verdikleri cevapları incelediğimizde üç önemli değişken dikkatimizi çekiyor. İlk olarak “Hayatım rutine bindiği zaman onu değiştirecek yollar ararım” 3,51 ortalamayla önemli bir bulgu olarak karşımıza çıkıyor. Bu sonuç ile katılımcıların özel hayatlarının sıkıcı bir hal almasına kayıtsız kalmadıklarını, bu durumlarda farklı arayışlar içerisine girerek değişimi arzuladıklarını anlamak mümkündür. “Olaylar planladığım gibi gitmezse bu beni strese sokar” 3,38 ortalama değişken katılımcıların hayatlarında kendileri dışında değişen durumlar karşısında duygusal tepkiler gösterdikleri sonucunu bize verir. “Bir kez kararımı veririm fikrimi değiştirmekten hoşlanmam” 3,29 ve “Görüşlerim uzun süre değişmez” 3,21 ortalama değişkenler ise birbirine benzer anlamlı değişkenlerdir ve katılımcıların büyük oranda sabit fikirli olduklarını gösterir.

Değişime direnç ile ilgili bir diğer dikkat çeken sonuç ise şöyle yorumlanabilir. ”Şaşırtıcı olmaktansa sıkıcı olmayı tercih ederim” 2,30 oranlı değişken katılımcıların başka insanların gözünde sıkıcı biri olmak istemediklerini bulgular. “Bazen benim için iyi sonuçlarını bildiğim değişimlerden bile korkuyorum” 2,45 ve ”Hayatımı olumlu yönde etkileyecek değişimlerle ilgili bile rahatsız olurum” 2,60 oranı ile katılımcılar sonuçlarının kendileri için iyi olduğunu bildikleri değişkenlere karşı olumsuz bakmadıklarını gösterir. Bu değişimlere duygusal bir direncin olmadığı anlamına da gelir

Yapılan faktör analizi sonuçlarında ise değişime bağlılık bölümünde açıklanan en yüksek varyans Faktör 1(Değişimin gereksiz olduğunu düşünme)'e aittir. Bu faktör varyansın %27,902'sini açıklamaktadır. Bu faktör değişime bağlılığa ilişkin gözlemlerde en yüksek anlamlılığa sahiptir. Değişime bağlılık cevaplarının ortalama ve standart sapmasının incelendiği Tablo 6'ya baktığımızda Faktör 1'in içinde bulunan değişkenlerin hemen hepsinin katılımcıların tarafından "katılmıyorum" şeklinde cevaplandığını görürüz. Dolayısıyla Faktör1'de elde edilen sonuçlar katılımcıların söz konusu değişimlerin gereksiz olduğunu düşünmedikleri olarak anlaşılmalıdır. Aynı şekilde Faktör 2(Değişimin önemli olduğunu düşünme)'ye baktığımızda da bu faktör varyansın %14,484'ünü açıklamaktadır. Bu faktör katılımcıların örgütlerinde yapılan değişimi önemli olarak gördüklerini, değişimi beğendiklerini ve faktör 1 ile uyumlu olması dolayısıyla önemlidir(Bkz. Tablo 9).

Örgütsel adalet bölümünde açıklanan en yüksek varyans %37,419 ile Faktör 1(Değişimi "kişilerarası duyarlılık ve bilgisel açıklamalar" boyutuyla değerlendirme(Etkileşimsel Adalet)) 'dir. Bu faktör örgütsel adaletle ilişkin gözlemlerde en yüksek anlamlılığa sahiptir. Bu faktörde katılımcılar örgütlerini etkileşimsel adalet boyutuyla değerlendirmeye tabi tutmuşlardır. Etkileşimsel adaletin olduğu örgütlerde yöneticiler çalışanlarına değerli bir birey olduklarını sözleriyle ve hareketleriyle hissettirirler. Aynı zamanda değişimle ilgili detaylı bilgiler verirler bu bilgiler örgütün değişime neden karar verdiğini, değişimin uygulanma yöntem ve metodunu ve nihai amacı kapsamaktadır. Faktör 1'e ait değişkenler incelendiğinde etkileşimsel adaletin vurgulandığı anlaşılabilir(Bkz. Tablo 10).

Değişime direnç ile ilgili elde edilen bulgulara baktığımızda Faktör 1(Değişimden Önceki Alışılmış ve Sürekli Uygulanan Yöntemlere Olan Eğilim)'dir. Bu faktör varyansın %23,899'unu açıklamaktadır, değişime dirence ilişkin gözlemlerde en yüksek anlamlılığa sahiptir. Bu faktörde katılımcılar değişime karşı direnirken eski alışkanlıklarından vazgeçmek istememektedirler. Değişimden önceki uygulanan yöntemlere olan eğilim en baştan değişime karşı bir direnç yaratmaktadır. Çalışmamızda elde edilen bulgular Fırat Üniversitesi idari çalışanlarının eski yöntemlere olan düşkünlüğünü farklı değişkenlerle irdeleme imkânı tanımıştır(Bkz. Tablo 11).

Araştırmamızın hipotezleri ve sonuçlar şu şekildedir:

H₁: Değişime direnç ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır

H₂: Değişime direnç ile örgütsel adalet arasındaki ilişki vardır

H₃: Örgütsel adalet ile değişime bağlılık arasındaki ilişki vardır

Tablo 5.24. Hipotez Sonuçları

İleri Sürülen Hipotezler	Kabul Veya Red Durumu
H ₁ : Değişime direnç ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır	Kabul
H ₂ : Değişime direnç ile örgütsel adalet arasındaki ilişki vardır	Kabul
H ₃ : Örgütsel adalet ile değişime bağlılık arasındaki ilişki vardır	Kabul

Regresyon analizleri sonucunda örgütsel adaletin ve örgütsel bağlılığın değişime direnç ile çeşitli boyutlarda ilişkilerinin olduğu bulgulanmıştır. Belirtilen hipotezlerin doğrulandığı boyutlar şu şekildedir; Etkileşimsel ve işlemsel adalet ve değişime katılım oranı arttıkça çalışanların değişimin önemli olduğuna inanmaları da artmaktadır. Etkileşimsel adaletin artması demek örgütte yöneticiler ve çalışanlar arasındaki duyarlılığın artması, yöneticilerin çalışanlarını değişimle ilgili bilgilendirme amaçlı açıklamalarının artması demektir. Bu artış çalışanların gözünde değişimin önemini de artırmaktadır. İşlemsel adalet, yöneticilerin çalışanları değerlendirme yöntemlerinin çalışanların gözünde adaletli olmasıdır. Bu adalet çeşidi arttıkça örgütteki değişime verilen önemin arttığı da araştırmamızda bulgulanmıştır. Değişim sürecine katılımın da değişimin önemli olduğuna inanma ile doğrusal bir ilişkiye sahip olduğu çalışmamızda elde edilmiştir. Yıldırım(2010)'nun belirttiği gibi “çalışanlar söz haklarının olduğu işlemleri, birey olarak katıldıkları süreçleri, sessiz kalmak durumunda oldukları işlemlerden veya süreçlerden sonuç uygunsuz olsa dahi daha adil olarak algılamaktadırlar”. Çalışmamızda bu cümleye çalışanların bu süreçlere daha fazla önem verdiklerini eklersek hata yapmış olmayız.

Devam bağlılığının etkileşimsel adaleti ters yönde etkilemesi de çalışmamızda elde edilen bir diğer bulgudur. Devam bağlılığı çalışanların hayatlarını idame ettirmek için örgütlerine olan bağlılıklarıdır. Devam bağlılığının arttığı durumlarda algılanan

etkileşimsel adaletin(kişiler arası duyarlılık ve bilgisel açıklamalar) azalması anlamlıdır. Çünkü çalışanlar örgütlerine bu tip bir bağlılığı daha güçlü hissettikçe örgütlerindeki ilişkilerin kalitesini daha az düşüneceklerdir. Normatif(minnet) bağlılığı çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri vicdani bağlılıktır. Bu bağlılık arttıkça örgütteki etkileşimsel adaletin arttığı da çalışmamızda bulgulanmıştır. Minnet bağlılığının artması örgütteki kişilerarası duyarlılığı doğru yönde etkiler.

Değişimi gereksiz bulan çalışanların örgütlerindeki eski yöntemlere eğilim göstermeleri de çalışmamızda bulgulanmıştır. Söz konusu değişimin gereksiz olduğunu düşünme arttıkça eski ve alışılmış yöntemlere olan eğilim de artmakta tersi durumda da azalmaktadır. Bu değişime inanmayanların bir nevi bahanesidir. Değişmek istemeyen gelenekselcilerin “değişime ne gerek var, böyle iyi” şeklinde düşünceleri anlamlı bir bulgu olarak regrasyon analizinde elde edilmiştir.

Yöneticilere Öneriler

T.C. Fırat Üniversitesi idari personeli;

- Örgütlerinde yöneticilerinden gördükleri saygı, önemsenme ve özel hayatlarına karşı duyarlılık,
- Süreçler ile ilgili bilgilendirilme,
- Yöneticilerinin kaynakların dağıtılması sürecindeki personeli değerlendirme kriterlerinin adaleti oranında kurumlarındaki değişimleri önemli bulmaktadırlar.

Personelin değişim süreçlerine katılma oranları değişimin önemli olduğunu algılamalarını artırıp azaltmaktadır.

Örgütlerinde yaşamsal faaliyetlerini sürdürmek için bulunan devam bağlılığına sahip personel değişim süreçlerine katılım göstermekte dolayısıyla değişerek yenilenen ortama daha hızlı ayak uydurmaktadır. Devam bağlılığı olan personel değişime direnmekte ve değişime direncin olumsuz sonuçlarından örgüt etkilenmemektedir.

KAYNAKLAR

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Akoğlan Kozak M. ve Genç V. (2014). “Değişim Sürecinde Ortaya Çıkan Direnci Önlemede Duyguların Yönetiminin Önemi: Hizmet İşletmeleri Açısından Bakış”, *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 1, Sayı 2, 81-92.
- Altındış, M., Altındış, S., Saylı, H. (2011). “Sağlık Profesyonellerinin Değişim Sürecindeki Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2011, Cilt 7, Sayı 14, 75-93.
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K.(2010). “Değerlere Göre Yönetim ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 16(4), 463-484.
- Argon, T. ve Özçelik, N. (2007). “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2008) 8 (16), 70-89,
- Arslantaş, C.C. ve Pekdemir, I. (2007). “Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Dergisi* 2007/1, 261-286.
- Bayram, L.(2005). “Yönetimde Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi* Sayı: 59:125-139.
- Bozkurt, İ. (2014).”Örgütsel Değişim Sürecine Örgüt Kültürünün Etkisi Ve Bir Araştırma”, *Yüksek Lisans Tezi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

- Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C., & Bies, R. J. (1994). Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*, 37, 397-409.
- Büyük Larousse. (1992) (Vols. 6). İstanbul: Milliyet Gazetecilik A.Ş.
- Büyük Türkçe Sözlük. (2011).
- Cihangiroğlu, N., Şahin, B., Naktiyok, A.(2010). “Hekimlerin Örgütsel Algıları Üzerine Bir Araştırma”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 12, 2010, ss. 67–82.
- Colquitt, J. A., & Shaw, J. C. (2005). How should organizational justice be measured? In J. Greenberg, & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 113-152). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Çalık, T., Koşar, S., Kılınç, A.Ç., Er, E. (2013). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Değişime Direnme Davranışları ile Öz Yeterlikleri Arasındaki İlişki”, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 2013, 6/4, 1-16.
- Çalışkan, A.(2007). “Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti’ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Çağlar, İ.(2005). *Türk işletmeciliğinde Değişim ve Değişim Yönetimi*. Ankara, Gazi Kitabevi.
- Çetin Gürkan, G. (2006). “Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesinde Örgütsel İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması”, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Çınar, İ. (2005). “İnsan Kaynağını Geliştirme Bağlamında Değişim Yönetimi”, *Ege Eğitim Dergisi* 2005 (6) 1: 81–93.
- Demir, C. ve Öztürk, U.C.(2011), “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:26, Sayı:1, Yıl:2011, ss.17-41.

- Demirel, Y.(2009). “Örgütsel Bağlılık Ve Üretkenlik Karşıtı Yaklaşımlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:8 Sayı:15 Bahar 2009 s.115-132.
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z.(2011). ” Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi Kış 2011 Sayı 56: 99- 119.
- Dolaşır, S. (2005). “Değişim Yönetimi Ve Spor Örgütleri”, SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 2005, III (1) 11-15.
- Durna, U.(2002). Yenilik Yönetimi. Ankara, Nobel Yayınevi.
- Erdoğan, İ., (1998), “Araştırma Dizaynı ve İstatistiki Yöntemler”, Emel Matbaası, Ankara.
- Eren Gümüştekin, C. ve Emet, C. (2007). “Güçlendirme Algılarındaki Değişimin Örgütsel Kültür Ve Bağlılık Üzerinde Etkileşimi”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 17, 4-30.
- Ercan, Ü. (2014). “Öğrenen Örgütler, Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç: Bir Tipoloji Önerisi”, İş ve İnsan Dergisi, İş ve İnsan Dergisi Kasım 2014 1(1) 33-42.
- Fedor, D., Caldwell, S., Herold, D. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59, 1-29.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Relative deprivation and referent cognitions: Distributive and procedural justice effects. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22, 531-546.
- Foster, R.D. (2008). “Individual Resistance, Organizational Justice, And Employee Commitment To Planned Organizational Change”, In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy, Universty Of Minnesota, Minnesota.

- Gizgir, S. (2008). “Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme”, Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 4, Sayı 2, Aralık 2008, ss. 182-196.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, J. (1994). Using socially fair procedures to promote acceptance of a worksite smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79, 288-297.
- Gökmen, A. (2010). “Yönetici Değişiminin İşletme Performansına Etkisi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2010, Cilt 2, Sayı 2, 11-17.
- Güçel, C. (2013). “Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü: İmalat İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/2 (2013) 173-190.
- Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E.T. (2006). “Örgütsel Değişim Yönetimi”, *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi* Yıl:2006 Sayı:13, 240-254.
- Gürbüz, S. (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Bahar 2006, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, 3: 48-75.
- Helvacı, M.A. (2011). “ Değişime Karşı Direniş Nedenlerini Belirleme Ölçeği”, *e- Journal of New World Sciences Academy Education Sciences*, 1C0425, 6, (3), 2033-2047.
- Helvacı, M.A., Çankaya, İ., Bostancı, A.B. (2013). “Eğitim Denetmenlerinin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okullarda Değişime Karşı Direnme Nedenleri ve Düzeyleri”, *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, Ocak 2013, 6(1), 120-135.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 83, 17-34.
- Karacaoğlu, K. ve Güney, Y.S. (2010). “Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Nevşehir İli Örneği”, *Marmara Ün. Sos. Bil. Enst. Hakemli Öneri Dergisi* , 2010 Sayı:17, 137-153.
- Karacaoğlu, K. ve Yörük, D.(2012). ” Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları:Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması” , “İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Temmuz 2012, Cilt: 14, Sayı:3, Sayfa: 43-64.
- Karahan, A. (2008). “Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Sosyal Bilimler Dergisi / Cilt: X, Sayı 1, Haziran 2008*, 145-162.
- Karakışla, E. (2009). “Kültür-Yönetim İlişkileri Bağlamında Örgütsel Değişim Sürecine Örgütsel Kültürün Yönetimsel Etkinlik Açısından Etkisi”, *Yüksek Lisans Tez Çalışması, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman*.
- Kerman U. ve Öztop, S. (2014). “Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Direncini Etkileyen Uygulamalar”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt: 6 Sayı: 10 2014-Haziran s. 1-20*.
- Kerman, S.T. (2004). ”İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Rotasyon Gerekli mi?”, *Yüksek Lisans Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Biimler Enstitüsü, Ankara*.
- Kılıçlar, A.(2011). “Yöneticiye Duyulan Güven İle Örgütsel Adalet İlişkisinin Öğretmenler Açısından İncelenmesi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi 3/3 (2011)* 23-36.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar (13. Baskı) İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım AS*.
- Kutlutürk, L., (2011). “Hacettepe Üniversitesi Hastanesi Örneğinde Bilgi Yönetim Sistemleri Ve Hastane Çalışanlarının Teknolojik Değişimlere Karşı Gösterdiği

Direncin Değerlendirilmesi “, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Leblebici, D.N. (2005). “Küresel Değişim Baskısına Karşı Türk Bürokrasisindeki Yapısal Uyum Çabalarının Yapısal Atalet Kavramı Açısından Değerlendirilmesi”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2005, Cilt 6, Sayı 1, 1-14.

Lewin, K. (1951). Field theory in social science. New York: Harper and Row.

Meydan, C.H., Basım, H.N., Çetin, F.(2011).” Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi Bahar 2011 Sayı 57: 175- 200.

Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990) “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, Journal of Occupational Psychology, 63.

Meyer, J. P., & Allen, N. J., (1991).”A three-component conceptualization of organizational commitment”, Human Resource Management Review, 1, 61-89.

Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. Journal of Applied Psychology, 88, 680-693.

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. European Journal of Work and Organizational Psychology, 15, 73-101.

Özdamar, K., (1999), “Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi”, Kaan Kitabevi, 2.Baskı, Eskişehir.

Özdevecioğlu, M.(2003). “Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 21, Temmuz-Aralık 2003, ss. 77-96.

Özgan, H.(2011). “Örgütsel Davranış Bağlamında Öğretmenlerin Örgütsel Adalet, Güven, Bağlılık, Yönetici değerlendirme ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Algıları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi 11(1) Kış 229-247.

- Pekel, H.N.(2001). “İşletmelerde Motivasyon – Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Saylı, H. Ve Tüfekçi A. (2008). “Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 30, Ocak-Haziran 2008, ss.193-210.
- Schweiger, D. M., & DeNisi, A. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34, 110-135.
- Seren, Ş. ve Baykal, Ü. (2007). “Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Örgüt Kültürü Ve Değişime Karşı Tutumun İncelenmesi”, Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 2007; 10: 2, 1-11.
- Taner, B. Ve Özkan, C.(2013). “Kalite Yönetim Sistemi Ve Yaşanan Değişime İlişkin Tutumlar: Mersin Üniversitesi Örneği”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 22, Sayı1, 2013, Sayfa 213-228.
- Tokat, B. (2012). Örgütlerde Değişim ve Değişim Yönetimi. Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Topaloğlu, I.G.(2010). “İşgörenlerin Adalet Ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Toker, K. (2007). “Örgütsel Değişim ve Çorlu-Çerkezköy Bölgesindeki Tekstil İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Töremen, F. (2002)., “Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel Ve Nedenleri”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 1, Sayfa: 185-202.
- Tunçer, P.(2011).”Yönetimde Değişim ve Değişim Yönetimi Teknikleri”, Bursa , Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Tunçer, P. (2013). “Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme”, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 2013, 32(1), 373-406.

- Yavuz, E.(2009). “İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi 1/2 (2009) 51-69.
- Yavuz, E.(2010).” Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılamaları Üzerine Bir Karşılaştırma Çalışması”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 11 (2) 2010, 302-312.
- Yeniçeri, Ö. (2002). Örgütsel Değişimin Yönetimi. Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., Seçkin, Z.(2009). “Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, KİİBF Dergisi Yıl:11 Sayı:16 Haziran/2009, 83-99.
- Yeniçeri, Ö. ve Seçkin Z. (2011).”Bilgideki Hızlı Değişimin Yönetici/Liderin Karar Alma Sürecine Etkileri Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, Karadeniz Araştırmaları, Bahar 2011, Sayı 29, 97-118.
- Yıldırım, A. (2010). “Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Yıldız, K. (2012). “Yöneticilerin Değişimi Yönetme Teknikleri”, AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Güz 2012, Cilt:12, Yıl:12, Sayı:2, 12:177-198.
- Yılmaz, D. ve Kılıçoğlu, G. (2013). “Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations”, European Journal of Research on Education, 2013, 1(1), 14-21.

EKLER

Ek-1: Tez Orijinallik Raporu



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-Soyadı	İbrahim
Öğrenci Numarası	YILMAZ
Enstitü Anabilim Dalı	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Programı	İşletme
Danışmanının Unvanı, Adı-Soyadı	Yrd.Doç.Dr. Cem AYDEN
Tez Başlığı (Türkçe)	Organizasyonlarda Değişim ve Değişime Karşı Direncin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutlarıyla İncelenmesi : Fırat Üniversitesi İdari Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

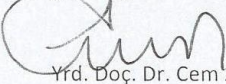
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

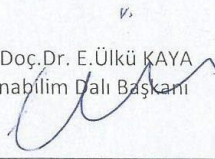
Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 107 sayfalık kısmına ilişkin, 01/10/2015 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezin benzerlik oranı % 8'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç,
- 2- Kaynakça hariç
- 3- Alıntılar hariç/dâhil
- 4- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Yukarıda bilgileri verilen öğrencinin doktora tezi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu tarafından belirlenen azami benzerlik oranlarını aşmadığını ve tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim. Gereğini saygılarımla arz ederim.


Yrd. Doç. Dr. Cem AYDEN
Danışmanın Adı-Soyadı


Doç. Dr. E. Ülkü KAYA
Anabilim Dalı Başkanı

F.Ü.LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ÖĞRETİM YÖNETMELİĞİ

Madde 41- Lisansüstü tezleri ile birlikte teslim edilmesi gereken belgeler şunlardır:

- a) Lisansüstü tezler, savunma öncesinde intihal program raporu ve ilgili makale şartını¹ sağladığına dair belgeleri ile birlikte enstitüye teslim edilir.
- b) İntihal raporu ile ilgili olarak etik kurallar dâhilindeki benzerlik oranları ilgili Enstitü Yönetim Kurulu tarafından belirlenir. (Enstitü Yönetim Kurulu tarafından tezin, intihal kapsamı dışında değerlendirilmesi için TURNITIN'den alınan raporda "benzerlik oranı"nın, "alıntılar hariç" en fazla %10, "alıntılar dâhil" % 30'u geçmemesi şeklinde kabul edilmiştir).

¹ Makale şartı doktora öğrencilerini kapsamaktadır.

Ek-2: Anket Çalışması

Çalışanların Örgütsel Değişime Cevapları

Bu anket, örgütsel değişim metotları hakkındaki fikirlerinizi tanımlamak için tasarlanmıştır. Bu bir test değildir, burada doğru ya da yanlış cevap yoktur. Lütfen tüm soruları doldurunuz. Burada doldurmak için 3 kısma bölünmüş 55 soru ve bazı demografik bilgiler bulunmaktadır.

Vermiş olduğunuz bilgiler doğrultusunda elde edilen sonuçlar Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı yüksek lisans tez çalışması çerçevesinde kullanılacaktır. Anket bilgileri titizlikle değerlendirilecek ve kişisel bilgileriniz büyük gizlilikle korunacaktır.

Aşağıdaki boş bırakılan yere, işinizle ilgili güncel veya devam eden basit bir kurumsal **değişikliği** lütfen kısaca tanımlayınız. Söz konusu değişiklik, yeni teknolojilere geçilmesini, birimlerdeki görevlerin yeniden verilmesini veya herhangi bir işin yeni yapılış yöntemini kapsayabilir. **Örneğin, Beden Eğitimi Meslek Yüksek Okulu'nda ya da Güzel Sanatlar Fakültesi'nde çalışıyorsunuz ve amirleriniz sizlere bu yılki yetenek sınavlarının yapılmasını daha önceki sınavlardan farklı bir görev dağılımıyla yapacaklarını ve sizin görevinizin de bu değişikliğe maruz kalacağını belirtti veya şu an yaptığımız işinizi daha düzenli ve hızlı yapmanız için bilgisayar teknolojilerinden mutlaka faydalanmanız gerektiğini belirterek sizi değişime zorladı. Kısacası amirlerinizin size getirdiği herhangi bir değişikliği düşünün ve aşağıya yazın.**

Mesleğimle ilgili güncel veya devam eden örgütsel değişim

.....

Değişime Bağlılık

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu değişimin önemine inanıyorum.	1	2	3	4	5
2	Bu değişim örgüt için iyi bir stratejidir.	1	2	3	4	5
3	Yönetimin bu değişimi yapmakla hata yaptığını düşünüyorum	1	2	3	4	5
4	Bu değişim önemli bir amaca hizmet ediyor	1	2	3	4	5
5	Bu değişim olmasaydı daha iyi olurdu	1	2	3	4	5
6	Bu değişim gereksizdir	1	2	3	4	5
7	Hiçbir seçeneğim olmadığı için bu değişimi kabul edeceğim	1	2	3	4	5
8	Bu değişimi kabul ederken üzerimde baskı hissediyorum.	1	2	3	4	5
9	Bu değişime direnirken oldukça fazla uğraştım	1	2	3	4	5
10	Bu değişime direnmek benim açımdan çok pahalı olacaktır.	1	2	3	4	5
11	Bu değişime karşı olduğumu söylemem benim için sıkıntılıydı	1	2	3	4	5
12	Bu değişime direnmem benim için söz konusu olamaz	1	2	3	4	5
13	Bu değişimin desteklemeyi görevim gibi görüyorum	1	2	3	4	5
14	Bu değişime karşı olmanın hakkım olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15	Bu değişime karşı çıkmak gerektiğini hissediyorum	1	2	3	4	5
16	Bu değişime direnmem benim sorumsuz olduğumu gösterir	1	2	3	4	5
17	Bu değişime direndiğim için kendimi suçlu hissediyorum.	1	2	3	4	5
18	Bu değişimi desteklemek için kimseden herhangi bir baskı hissetmedim.	1	2	3	4	5

Örgütsel Adalet

Takip eden maddeler, yukarıda tanımladığınız değişime ulaşılmasındaki yöntemleri ima ediyor.

		Çok küçük bir ölçüde	Küçük bir ölçüde	Ne az ne çok ölçüde	Büyük bir ölçüde	Çok büyük bir ölçüde
1	Değişimin yapıldığı süreçte fikirlerinizi ve görüşlerinizi açıklayabildiniz mi?	1	2	3	4	5
2	Değişimin yapılması sürecinde değişime etkiniz oldu mu?	1	2	3	4	5
3	Değişim sürecinde amirleriniz yöntemlerini sürekli olarak uygulandı mı?	1	2	3	4	5
4	Amirlerinizin uyguladığı değişim yöntemleri önyargıdan uzak mıydı?	1	2	3	4	5
5	Yöntemler doğru bilgilere dayanıyor muydu?	1	2	3	4	5
6	Değişim tamamlandığında yöntem ve metotlardan etkilendiniz mi?	1	2	3	4	5
7	Yöntem etik ve ahlaki kurallara uygun olarak yapıldı mı?	1	2	3	4	5

Devam eden maddeler, mesleğinizden elde ettiğiniz kazançları ima etmektedir (Kazançlar; maaş, ödüller, terfiler ve özendirme ücretleridir). Emeklerinizi ise kurumda gösterdiğiniz performans, zekânız, eğitim seviyeniz, kurumdaki konumunuz olarak düşününüz.

		Çok küçük bir ölçüde	Küçük bir ölçüde	Ne az ne çok ölçüde	Büyük bir ölçüde	Çok büyük bir ölçüde
1	İşinizden elde ettiğiniz kazançlarımız işinize verdiğiniz emeğinizi yansıtıyor mu?	1	2	3	4	5
2	İşinizden elde ettiğiniz kazançlarınız başardığınız işlerle örtüşüyor mu?	1	2	3	4	5
3	İşinizden elde ettiğiniz kazançlar kurumunuza olan katkınızı yansıtıyor mu?	1	2	3	4	5
4	İşinizden elde ettiğiniz gelirler gösterdiğiniz performansı haklı çıkarıyor mu?	1	2	3	4	5

Takip eden maddeler önceden belirtmiş olduğunuz değişimi uygulatan otoriteyi (bir yönetici, rektör, rektör yardımcısı , dekan , genel sekreter , müdür, fakülte sekreteri, amir , şef) ima etmektedir. **Yöneticinizin kurumunuzda yapılan herhangi bir değişim esnasında size karşı olan tutumlarını sormaktadır.**

		Çok küçük bir ölçüde	Küçük bir ölçüde	Ne az ne çok ölçüde	Büyük bir ölçüde	Çok büyük bir ölçüde
1	Size kibar bir şekilde davranıldı mı?	1	2	3	4	5
2	Size itibarını kullanarak mı iş yaptırdı ?	1	2	3	4	5
3	Size saygılı davrandı mı?	1	2	3	4	5
4	Uygun olmayan işaret, hareket ve yorumlardan sakındı mı?	1	2	3	4	5
5	Sizinle iletişimde samimi miydi?	1	2	3	4	5
6	Değişim yöntemini doğru şekilde açıkladı mı?	1	2	3	4	5
7	Değişime ilişkin açıklamalar makul müydü?	1	2	3	4	5
8	Müsait bir zamanda değişimi detaylı bir şekilde açıkladı mı?	1	2	3	4	5
9	Amiriniz İletişimde çalışanların özel ihtiyaçlarını dikkate aldı mı?	1	2	3	4	5

Değişime Direnç

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Genellikle değişimin kötü olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2	Beklenmeyen olayların olduğu bir günün yerine rutin bir günü tercih ederim.	1	2	3	4	5
3	Yeni ve farklı şeyleri denemektense aynı ve eski şeylerden hoşlanırım.	1	2	3	4	5
4	Hayatım rutine bindiği zaman onu değiştirecek yollar ararım.	1	2	3	4	5
5	Şaşırtıcı olmaktansa sıkıcı olmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
6	İş yerinde önemli bir değişim olacağını öğrendiğim zaman genellikle stres yaparım ve gerilirim.	1	2	3	4	5
7	Planların değiştiğini öğrendiğim zaman biraz stres yaparım	1	2	3	4	5
8	Olaylar planladığım gibi gitmezse bu beni strese sokar.	1	2	3	4	5
9	Eğer amirim çalışanları değerlendirme kriterini değiştirirse işimin dışında fazladan işler yapmazsam rahatsız olurum	1	2	3	4	5
10	Planların değişmesi benim için tam bir sıkıntıdır	1	2	3	4	5
11	Hayatımı olumlu yönde etkileyecek değişimlerle ilgili bile rahatsız olurum	1	2	3	4	5
12	Biri bana herhangi bir değişim konusunda baskı yaparsa, değişimin faydalı olacağını düşünsem bile değişime karşı çıkarım	1	2	3	4	5
13	Bazen benim için iyi sonuçlarını olduğunu bildiğim değişimlerden bile korkuyorum.	1	2	3	4	5
14	Sık sık fikirlerimi değiştiririm	1	2	3	4	5
15	Bir kez kararımı veririm fikrimi değiştirmekten hoşlanmam	1	2	3	4	5
16	Fikrimi kolay kolay değiştirmem	1	2	3	4	5
17	Görüşlerim uzun süre değişmez	1	2	3	4	5

Demografik Özellikler:

1. Cinsiyet: a) Kadın b) Erkek

2. Yaşınız? _____

3. Tamamladığınız eğitim seviyesi?

- a) İlkokul
- b) Ortaokul
- c) Lise
- d) Ön lisans
- e) Lisans
- f) Yüksek Lisans
- g) Doktora

4. Kaç yıldır şu an çalıştığınız iş yerinizde çalışıyorsunuz? _____

5. İş yerinizdeki seviyeniz nedir?

- a) Sözleşmeli Personel
- b) Memur-İşçi
- c) Şef
- d) Müdür
- e) Genel Müdür- Genel Sekreter
- f) Rektör Yardımcısı - Dekan

Eklenecek ilave hususlar varsa lütfen aşağıya yazınız:

Teşekkür ederim!

**ARAŞTIRMA AMAÇLI ÇALIŞMA İÇİN BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ
OLUR FORMU**

Araştırmacı: T.C. Fırat Üniversitesi Etik Kurul ‘unun 02.12.2014 tarihli 21 karar numaralı izniyle yapılan "Organizasyonlarda Değişim ve Değişime Karşı Direnç: Fırat Üniversitesi İdari Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" isimli Yüksek Lisans Tez ‘inin Çalışanların örgütsel değişime tepkileri isimli anketiyle ilgili tüm potansiyel riskler katılımcıya tebliğ edilmiştir.

Katılımcı

Adı, soyadı:

Adres:

Tel.

İmza

Görüşme tanığı

Adı, soyadı:

Adres:

Tel.

İmza:

Katılımcı ile görüşen araştırmacı

Adı soyadı, unvanı: İbrahim YILMAZ, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yüksek Lisans Öğrencisi

Adres: 8’nci Kolordu Komutanlığı Merkez/ELAZIĞ

Tel: 05317985383

İmza:

ÖZGEÇMİŞ**Kişisel Bilgeler**

Adı Soyadı : İbrahim YILMAZ
Doğum Yeri : Elazığ
Doğum Yılı : 1986
Medeni Hali : Evli

Eğitim Durumu

Lise : Kuleli Askeri Lisesi, İstanbul
Lisans : Kara Harp Okulu, Sistem Mühendisliği, Ankara

Yabancı Diller

1. İngilizce (KPDS 80)

İş Deneyimi

2008 – 2009 Piyade Okulu, İSTANBUL
2009 – 2011 İskenderun - HATAY
2011 – 2012 Silopi- ŞIRNAK
2012 - ELAZIĞ