

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME AÇIKLIK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Selin ZADEOĞLULARI

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Özlem ÇAKIR

2010

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME AÇIKLIK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Selin ZADEOĞLULARI

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Özlem ÇAKIR

2010

Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Örgütsel Değişime Açıklık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Selin Zadeoğluları

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Selin Zadeoğluları
Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı : İnsan Kaynakları
Tez Konusu : Örgütsel Değişime Açıklık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ	<input type="radio"/>
DÜZELTİLMESİNE	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
REDDİNE	<input type="radio"/>		

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. ***
Öğrenci sınava gelmemiştir. **

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir.	Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>
Tezin basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>

JÜRİ ÜYELERİ				İMZA
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red

ÖZET

Örgütsel Değişime Açıklık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Selin Zadeoğluları

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Tezli Yüksek Lisans Programı

Çalışanların değişime açıklığı ve örgütsel bağlılığı hakkında yapılan araştırmalara verilen önem her geçen gün artmaktadır. Bu yaklaşımın çeşitli nedenleri vardır. Örgütlerin artan rekabet ortamında kendini geliştirebilmesi için değişimleri takip etmesi ve çalışanlarının da değişimi desteklemesi gerekliliği, değişime açıklık konusunu önemli hale getirmiştir. Aynı zamanda çalışanların örgütsel bağlılığı örgütün hedeflerine ulaşmada önemli adımlardan biri haline gelmiştir. Yıllardan beri süren araştırmalar, örgütsel bağlılığın boyutlarıyla beraber incelenmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Bu çalışmada, bu iki önemli kavram arasındaki ilişkinin varlığı incelenmiştir. Öncelikle her iki konuda literatür taramasına yer verilmiş, sonrasında değişime açıklığın duygusal, davranışsal ve bilişsel boyutları ile örgütsel bağlılığın duygusal, davranışsal ve değer boyutları arasındaki ilişki, çeşitli çok uluslu organizasyonlarda çalışmakta olan 103 kişinin katımlıyla, iki ölçek ve demografik sorulardan oluşan bir anketle incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu ile değişime açıklığın duygusal tutum ve davranışsal tutum boyutları arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu görülmüştür. Diğer boyutlar arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Değişime Açıklık, Örgütsel Bağlılık, Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli, Örgütsel Değişim, İşyerinde Bağlılık

ABSTRACT

The Relationship Between Openness to Change and Organizational Commitment

Selin Zadeoğluları

Dokuz Eylöl University

Institute of Social Sciences

Department of Labor Economics and Industrial Relations

Human Resources Program

Researches about openness to change and organizational commitment are considered more important nowadays when compared to previous years. There are several reasons for this approach. First, to develop the organization in the fast changing competitive environment, organizations have realized the need for employees open to change to support the organization during change phases. Second, organizational commitment of employees has become one of the most important steps on the way of achieving organizational goals. The researches on organizational commitment have revealed that it should be covered with its three components.

In this research, the relationship between these two important topics had been examined. First of all, literature review on these topics was done. Then, the correlation between the components of openness to change; affective, behavioral, cognitive; and the components of organizational commitment; affective, cognitive, behavioral; has been examined by a survey consisting of 2 scales and demographic questions. 103 people working for multinational organizations participated in the research. Regarding the outcomes of this research, there are significant correlations between continuance commitment and affective and behavioral attitude towards openness to change. There are not significant correlations between other components.

Key Words: Openness to Change, Organizational Commitment, Three-Component Model of Organizational Commitment, Organizational Change, Commitment in the Workplace

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME AÇIKLIK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	viii
TABLO LİSTESİ	ix
ŞEKİL LİSTESİ	x
EKLER	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME AÇIKLIK

1.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMI.....	3
1.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME AÇIKLIK KAVRAMI.....	8
1.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME AÇIKLIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	14
1.3.1. Bireysel Faktörler	14
1.3.2. Örgütsel Faktörler	20
1.4. DEĞİŞİME AÇIKLIK ÇIKTILARI.....	29

İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. İŞYERİNDE BAĞLILIK KAVRAMI VE TÜRLERİ	30
2.1.1. İşyerinde Bağlılık.....	30
2.1.2. Bağlılık Türleri	32
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE YAKLAŞIMLARI	37
2.2.1. Davranışsal Yaklaşım	38
2.2.2. Tutumsal Yaklaşım	39
2.2.3. Normatif Yaklaşım.....	39
2.2.4. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	40
2.2.4.1. Duygusal Bağlılık	41

2.2.4.2.	Devamlılık Bağlılığı (Algılanan bedel)	42
2.2.4.3.	Değer Bağlılığı (Zorunluluk)	43
2.2.4.4.	Üç Boyutlu Modele Göre Bağlılık Profilleri	43
2.2.5.	Örgütsel Bağlılığın Diğer Kavramlar ile İlişkileri	46
2.3.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İTKİLEYEN FAKTÖRLER	47
2.3.1.	Bireysel Faktörler	48
2.3.2.	Örgütsel Faktörler	51
2.3.3.	Toplumsal – Kültürel Faktörler	55
2.4.	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SONUÇLARI.....	56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME AÇIKLIK ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI	60
3.2.	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	62
3.2.1.	Örneklem	62
3.2.2.	Veri Toplama Araçları	66
3.2.2.1.	Değişime Açıklık Ölçeği	66
3.2.2.2.	Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	70
3.2.3.	Veri Toplama ve Analiz Yöntemi.....	72
3.3.	BULGULAR.....	73
3.3.1.	Değişime Açıklık ile İlgili Bulgular	73
3.3.2.	Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular	75
3.3.3.	Değişime Açıklık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine İlişkin Bulgular	78
TARTIŞMA.....	80	
SONUÇ	85	
KAYNAKLAR.....	93	
EKLER	104	

Kisaltmalar

sf. Sayfa

SPSS Statistical Package for Social Sciences

Tablolar

Tablo 1: Bağlılığın Tanımları	33
Tablo 2: Duygusal ve Devamlılık Bağlılığı Profilleri	45
Tablo 3: Cinsiyet Dağılımı	63
Tablo 4: Medeni Hal Dağılımı	64
Tablo 5: Yaş Dağılımı	64
Tablo 6: Eğitim Durumu	64
Tablo 7: Kıdem Durumu	65
Tablo 8: Yöneticilik Durumu	65
Tablo 9: Eğitim Durumu * Yaş Aralığı * Eğitim Düzeyi Çapraz Tablosu	66
Tablo 10: Değişime Açıklık Ölçeğinde yer alan ifadeler	69
Tablo 11: Değişime Açıklık Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	70
Tablo 12: Değişime Açıklık Ölçeği Faktörleri Güvenilirlik Analizi.....	70
Tablo 13: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde Yer Alan İfadeler	71
Tablo 14: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi.....	72
Tablo 15: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktörleri Güvenilirlik Analizi.....	72
Tablo 16: Değişime Açıklık Ölçeğine İlişkin Değerler	73
Tablo 17: Demografik Özelliklerin Değişime Açıklık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular	74
Tablo 18: Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Değerler	75
Tablo 19: Demografik Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular	77
Tablo 20: Değişime Açıklık Örgütsel Bağlılık İlişkisi Korelasyon Matrisi	79

Şekiller

Şekil 1: Değişim Kapasitesi ve Aciliyetin Etkisi.....	5
Şekil 2: Değişime Karşı Tutumların Davranışsal Sonuçları	7
Şekil 3: Liderlik Stilinin Banka Birleşmesinden Sonra Değişime Açıklık Tarafından Dengelenen İş ile İlgili Çıktılar Üzerindeki Etkisi.....	25
Şekil 4: Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli	32
Şekil 5: Beş Bağlılık Türü Arasındaki İlişki	36
Şekil 6: Örgütsel Bağlılığın Üç Boyutlu Modeli	41
Şekil 7: Değişik Bağlılık Profillerinden Beklenen Odak ve İsteğe Bağlı Davranışlar	44

Ekler

Ek 1: Araştırmada Kullanılan Soru Formu

GİRİŞ

Ekonomik, teknolojik ve sosyal alanlarda değişimin geçmişe oranla daha sık yaşandığı günümüzde örgütlerin varlıklarını sürdürürebilmeleri ve fark yaratabilmeleri için en önemli kaynak “insan kaynağı” olmuştur. Bu da çalışan tüm insan ve grupların ilişki ve davranışlarını inceleyen endüstri ve örgüt psikolojisi alanına verilen önemi arttırmıştır. Birey-örgüt ve birey-iş ilişkileri çeşitli araştırmalarla incelenmiştir. Çalışanların örgüte ve örgütün geçirdiği süreçlere ilişkin tutumları örgütün başarısında ve rekabet edebilme kapasitesinde büyük rol oynamaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi değişimin çok hızlı yaşandığı günümüzde, çalışanların değişime karşı tutumları, değişimi kabullenmeleri ve desteklemeleri örgütün değişim sürecini başarıyla geçirmesinde önem taşımaktadır. Aynı şekilde, çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması da örgütün devam edebilirliğini sağlamasında önemli bir faktördür.

Her iki kavram da araştırmacılar tarafından ilgi çeken ve üzerinde çeşitli araştırmalar yapılmış konular olsa da, bu iki kavramın, özellikle boyutlarının birbiriyle olan ilişkisine, Türk ve uluslararası yayınlarda yer veren az çalışmaya rastlanmıştır. Bu nedenle bu eksikliğı gidermek için çalışmamızda, değişen koşullara uyum sağlayabilmek için gerekli olan değişime açıklık ile örgütün kaynaklarının devamlılığını sağlayacak olan örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelemeye alınmıştır.

Bu çerçevede, ilk bölümde değişime açıklık ele alınmıştır. Kısaca değişim kavramına değinildikten sonra, örgütsel değişim tanımına ilişkin literatür taramasına yer verilmiştir. Örgütsel değişim türleri, değişim türlerine yön veren faktörler, değişimin aşamaları bu kapsamda incelenmiş ve değişime karşı tutumlara genel giriş yapılmıştır. Bu bölümün ikinci kısmında ise, örgütsel değişime açıklık kavramına yer verilmiş ve örgütsel değişime açıklık, literatürde yer alan bazı modeller yardımıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda örgütsel değişime açıklığı etkileyen faktörler de bu bölümde yer almıştır. Bu faktörler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir. Bireysel faktörler kısmında; çalışanların demografik özellikleri ve kendine güven, öz yeterlik, aktif problem çözme, deneyime açıklık, dikkat odağı, özsaygı, kontrol odağı, iyimserlik, algılanan

kontrol, gelişim ihtiyacı, iç doyum, iç motivasyon ve örgütsel özdeşleşme gibi bazı psiko sosyal özellikleri ele alınmıştır. Örgütsel faktörler kısmında ise; üst yönetime duyulan güven, değişimin içeriği, değişimde yer alma durumu, örgütün değişim geçmişi, örgütte geçerli olan liderlik tipi, örgütsel iletişim, çalışma tarzı, bölüm arkadaşları ile ilişkiler, örgütün değişime yaklaşımı ele alınmıştır. Son olarak, kısaca değişime açıklığın çıktılarına değinilerek organizasyon için önemi bir kez daha vurgulanmak istenmiştir.

İkinci bölümde, örgütün hedeflerine ulaşmada önemli adımlardan biri olan örgütsel bağlılık ele alınmıştır. Öncelikle işyerinde bağlılık kavramı ve türleri incelenmiş, daha sonra örgütsel bağlılık kavramı ve yaklaşımları hakkında literatürde yer alan çalışmalara yer verilmiştir. Araştırmada benimsenen örgütsel bağlılığın üç boyutlu modeli de bu kısmın devamında ortaya konmuştur. Daha sonra örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasını etkileyen faktörler bireysel, örgütsel ve toplumsal-kültürel başlıkları altında incelenmiştir. Bireysel faktörler çerçevesinde demografik özellikler, iş motivasyonu, kişisel beceriler, çalışanın ailesini etkileyen ekonomik faktörler, kontrol odağı gibi faktörler incelenmiştir. Çalışma arkadaşlarının desteği, örgütün sağladığı çeşitli imkanlar, örgütün özellikleri, kültürü, yönetici çalışan ilişkileri başta olmak üzere örgüt ile ilgili olan çeşitli faktörler ise örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler çerçevesinde ele alınmıştır. Çalışanların farklı toplumsal ve kültürel yapılar da olması durumunda örgütsel bağlılığa bakış açılarının da etkileneceği düşüncesiyle bu konuda yapılan araştırmalarda yer alan çeşitli faktörlere de yer verilmiştir. Son olarak, örgütsel bağlılığın ortaya çıkardığı sonuçlara değinilmiştir.

Üçüncü bölümde, değişime açıklık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla her iki kavramla ilgili ortaya konan üç boyutlu modeller ele alınarak, iki kavramın boyutları arasındaki ilişki, özel sektör çalışanlarının katıldığı bir araştırmaya yer verilerek incelenmiştir. Araştırmada bu iki kavramın ilişkisini incelemek amacıyla demografik özellikleri ve bu tutumları ölçen ölçeklerden oluşan bir soru formu kullanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME AÇIKLIK

Geçmişe oranla günümüzde değişim çok daha hızlı yaşanmaktadır. 1900' lerde 30, 1980' lerde 7 yılda bir yaşanan değişimin, 2000' li yıllarda 2 yılda bir düşüp, hatta 2010' dan sonra saatlerle yaşanacağı belirtilmektedir (Boettger, 2001). Bu değişim hızı artışının örgütler üzerinde etkisi büyüktür. Artan dinamiklikteki çevre nedeniyle örgütler; stratejilerinde, yapılarında, süreçlerinde ve kültürlerinde sürekli değişim ihtiyacı ile karşı karşıyadır (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993: 681). Bu değişimler çeşitli sorunlara da yol açabilmektedir. Bu sorunlar arasında yabancılaşma, çatışma, kriz, reorganizasyon vb. sorunlar sayılabilir. Her değişim örgütün yarar, çıkar, otorite, yükselme ve statü ilişkilerini yeniden düzenler (Yeniçeri, 2000: 100).

Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda örgütler kendilerini ve çalışanlarını değişime hazırladıkları sürece ayakta kalabilecek ve başarılı olabilecektir. Örgütlerin çalışanlarını örgütsel değişime açık hale getirmeleri veya çalışanlarını değişime açıklığı yüksek bireylerden seçmeleri bu nedenle önem taşımaktadır. Çalışmamızın bu bölümünde örgütsel değişim ve değişime açıklık kavramları literatürde yer alan kaynaklar yardımıyla incelenecek ve örgütsel değişime açıklığı ortaya çıkaran faktörler ele alınacaktır.

1.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMI

Değişim kavram olarak devamlılığın karşıtıdır. Zamana rağmen aynı kalan bir özellik manasına gelen devamlılık kavramı, bir bakıma değişimin olumsuz anlatımıdır (Yeniçeri, 2002: 7). Kuruluşlar her geçen gün değişim için kapasitelerini geliştiriyor ve bunu sadece rekabet etmek için ve teknolojik baskılardan değil, öngörülen değişimler nedeniyle yapmaktadırlar. Bu nedenle değişim yönetimi hakkında kavramsallaştırma ve araştırmalar hızla devam etmektedir. Örgüt için gerçek bir değişim kapasitesi yaratmak ise duruma uygun yollar kullanmak ile olacaktır (Kerber, Buono, 2005: 24).

Carnall (1986), örgütsel değişimi; örgütün, yapısı, hedefleri, teknolojisi veya işlerinde değişiklik yapmak için yaptığı girişim veya girişimler olarak tanımlamaktadır (sf.746). Sabuncuoğlu ve Tüz' e göre örgütsel değişim, örgütlerin yapı olarak buldukları çevreye uyarlanmalarıdır. İş yapma usul ve tekniklerinde değişim, kullanılan teknolojinin değişimi, organizasyon yapı ve süreçlerinde değişim, organizasyonun tümü veya belirli bölümlerinde değişim bu grupta yer alır (2001: 259). Örgütsel değişimde temel amaç, bir örgütün çevre içindeki pozisyonunu sürdürebilmesine veya bunu güçlendirmesine veya yenileyebilmesine olanak sağlayacak türden değişiklikleri meydana getirmektir (Yeniçeri, 2000: 101).

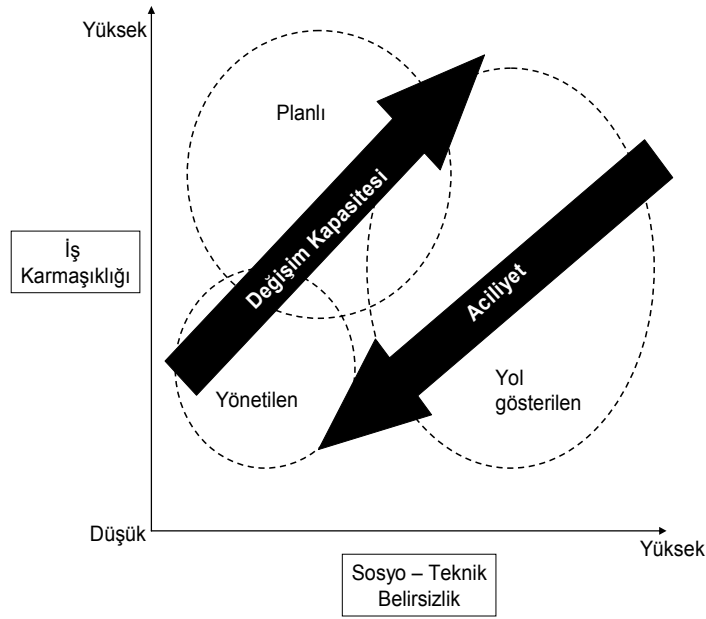
Örgütsel değişimin üç türü olduğundan bahsedilmektedir: Yönetilen, planlanan ve yol gösterilen (Kerber, Buono, 2005: 25). Yönetilen değişim üst yönetimden bir anda gelen, genelde çalışanlara ikna yoluyla benimsetilmeye çalışılan ve sonucunda beklenen tepkilere ulaşan değişimdir. İkincisi planlanan değişim, gittikçe popüler olan bir yaklaşımdır. Üst yönetimin sponsorluğunda gerçekleşir ancak her kademedeki gelebilir. Genelde değişim liderleri ve uygulayıcıları birçok aksiyon benimseyerek değişimi yaymaya çalışırlar. Bunun içinde örgütü süregelen düzeninden koparmak, yeni düzene geçirmek ve orada sabitlemek yer alır. Üçüncü olarak, yol gösterilen değişimde ise değişim, örgütün içinden çıkar ve insanların katkısı ve katılımıyla oluşur. Bu değişim çeşidinde ise örgütteki aksiyonlar dondurulur, bu sayede örgütün durumu anlaşılır. Daha sonrasında ihtiyaca göre dengeler yeniden düzenlenir ve ne, neden yapılacağı söylenmeden kişiler olası değişim heyecanı ile esinlendirilir ve dondurma durumu kaldırılır (Kerber, Buono, 2005: 23).

Kerber ve Buono (2005) bu değişim türlerine iki ana faktörün yön verdiğini belirtmektedir: İşin karmaşıklığı ve sosyo teknik belirsizlik. İşin karmaşıklığı, değişim uygulanacak alanların çeşitliliğini, sosyo teknik belirsizlik ise değişim ile ilgili bilgilerin bilinirliğini ifade etmektedir (sf. 29–30). Yönetilen değişim türü, işin karmaşıklığının ve sosyo teknik belirsizliğin düşük olduğu durumlarda uygundur. Eğer değişim daha sade ve adımlar belirli ise ikna edici çalışmalar yeterli olacaktır. Planlı değişimi yöneten ise iş karmaşıklığıdır, eğer karmaşıklık artarsa planlı bir değişim yolu benimsemek daha doğru olacaktır. Yol gösterici değişim yaklaşımında ise sosyo teknik belirsizlik temeldir. Değişim sonucunda varılacak noktanın belli olmadığı

durumlarda yönetilen değişim yaklaşımındansa yol gösterici değişim yaklaşımını benimsemek daha uygundur (Kerber, Buono, 2005: 31).

Tüm bunların dışında örgütün değişim kapasitesi ve aciliyet de değişimi adapte etme sürecinde önemlidir. Değişim kapasitesi; çalışanların değişimin sorumluluğunu alması, örgütün değişime uygun yapısının olmasını içermektedir. Aciliyet ise değişimin olmaması veya yavaş olması durumunun yaratacağı risklere bağlı olarak değişecektir (Kerber, Buono, 2005: 33). Bu modelin özeti Şekil 1' de gösterilmektedir.

Şekil 1: Değişim Kapasitesi ve Aciliyetin Etkisi



Kaynak: Kerber, Buono, 2005: 32

Kamu kuruluşlarında değişim ise genelde çakışan istekleri çözmeyi de içerir. Değişimi gerçekleştirmek özel sektör kadar zor olmasa da farklı dinamikler içermektedir. Değişimi oturtmak için sadece ilgili birimleri ikna etmek değil aynı zamanda uzlaşma ve anlaşma gerekmektedir (Cunningham, Kempling, 2009: 330). Mevcut olan sistemle paralel olan değişim çabaları ilgiyle kabul görürken, var olan kültürü tehdit eden değişimleri oturtmak oldukça zor olmaktadır. Cunningham ve

Kempling bu noktada literatür taraması yaparak kamu kuruluşlarında örgütsel değişim prensipleri ortaya koymuştur (2009: 332). Bunlar kısaca liderlik takımı gibi yol gösterici bir koalisyon oluşturmak, değişime direnebilecek kişileri tanımak ve bu kişilere cevap vermek, değişime ihtiyacı oluşturmak, tasarlanan çıktılar ortaya koymak, planlamayı oturtacak bir süreç oluşturmak, sürekli iyileştirmeye odaklanmak, üst yönetimin katılımını da içeren bağlılık planı oluşturmak, çevrede dolaşarak değişimi yönetmek ve yapıları, İK sistemlerini değiştirmektir.

Armenakis ve Bedeian 1990 ve 1998 yılları arasındaki örgütsel değişim literatürünü inceleyerek bütün değişim çabalarında ortak olan dört ana maddeyi ortaya koymuştur: (a) içerik, güncel değişimin kendisine odaklanma (b) bağlam, örgütün iç veya dış çevresinde yer alan güç ve şartlara odaklanma, (c) süreç, değişimin gerçekleşmesi sırasında alınan aksiyonlar, (d) ölçekler, örgütsel değişim çabalarının çıktılarını (1999: 293). Bu araştırmada belirlenen yıllar arasında bahsi geçen alanlarda örgütsel değişim literatürünün doğru yolda ilerlediği ve örgütsel isteklere cevap verdiği sonucuna varılmıştır (Armenakis ve Bedeian, 1999: 313).

Armenakis ve Harris (2002)' e göre değişim süreci üç aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama hazır olma aşamasıdır, çalışanlar değişime hazırlanır ve onun destekçisi haline gelir. İkinci, benimseme aşamasında değişim gerçekleşmiştir ve çalışan yeni çalışma yollarını öğrenir. Üçüncü aşama ise kurumsallaşma aşamasıdır ve çalışan bu aşamada değişim içselleştirilene ve norm haline getirene kadar değişim pekiştirilir. Değişim mesajı ve onun iletişiminin yapılması bu üç aşamanın yönetiminin koordine edilmesini sağlar (Armenakis, Harris, 2002: 169).

Armenakis ve diğerlerine (1999) göre beş değişim mesaj alanı bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Armenakis, Harris, 2002: 170):

1. Farklılık: Değişim sonrası varılmak istenen noktanın şu andaki performanstan farklı olması ve çalışanların değişim gerektiğine inanması,
2. Yararlılık: Çalışanların çabalarının başarıya ulaşacağına inanması,
3. Uygunluk: Çalışanların teklif edilen değişime inanması,
4. Destek: Çalışanların erken ve devamlı destek vermesi,

5. Kişisel değer: Bu değişimin sonucunda çalışanın kendisi için ne olacağını bilmesi

Değişim sürecinin başında, beklemede olan bir değişimin farkına varan çalışanlar, değişim hakkındaki ilk tutumlarını oluşturmaya başlarlar. Bazıları bu değişimi pozitif taraflarıyla bazıları ise negatif taraflarıyla görmeye daha yatkın olmaktadır. Değişim hakkında bilgi verilmesi ise çalışanların korku, şaşkınlık ve merak duygularını dengelemesine yardımcı olabilir. İşverenler açısından değişime karşı tutumları oluşumu sırasında kontrol altına almak yerinde olacaktır çünkü tutumlar bir kere oturduğu zaman değiştirmesi zordur (Lines, 2005: 11). Bu tutumların oluşumlarını incelemek ve sonuçlarını görmek örgütlerin değişime karşı çalışanlarının katılımıyla ilgili stratejilerini doğru kurabilmesi ve hatta değişime açık çalışanlarla çalışmasının önemi bu yaklaşımların incelenmesiyle beraber netlik kazanacaktır.

Şekil 2: Değişime Karşı Tutumların Davranışsal Sonuçları

		Tutum Gücü	
		Güçlü	Zayıf
Davranışsal Değerlik	Pozitif	Örgütsel Vatandaşlık Görev almak Değişim yandaşı davranışlar Israrcı Odak Çaba	Uyum Sözde bağlılık Örgütsel sessizlik
	Negatif	Çıkış Direnç Sabotaj İhbarcılık	Uyum Ayak direme Örgütsel sessizlik

Kaynak: Lines, 2005: 20

Lines (2005)' in değişime karşı tutumların ortaya çıkardığı davranışsal çıktıları üzerine geliştirdiği modelde tutum değerliği ve tutumun gücü boyutlarına odaklanmıştır. Bu modelin ayrıntıları Şekil 2 ' de gösterilmiştir. Değerlik, tutum nesnesine karşı duyguların, bilişsel değerlerin ve davranışların pozitif, negatif veya nötr olmasını öngörür. Değişime karşı pozitif ve güçlü tutum-davranış

bağlantılarının, değişim uygulamalarını desteklemek ve kolaylık sağlamak için odaklanan, ısrarcı ve çaba dolu davranışlar ortaya çıkarması beklenmektedir. Aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışının yüksek olması, değişimde rol alma ve hatta o anda görülmeyen değişimle ilgili olası problemleri ortaya koyup çözüm getirmeye çalışma davranışları da bu gruptaki çalışanların gösterdiği davranışlardır. Güçlü ve negatif tutumlar gösteren çalışanlar ise gelmekte olan değişime karşı negatif tutum geliştirirler. Örneğin, değişim hakkındaki olumsuz düşüncelerini yüksek sesle dile getirirler, dalga geçerler ve hatta sabote ederler. Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar işi bile bırakabilir. Pozitif veya negatif zayıf tutuma sahip çalışanlar ise değişim çalışanlar için önemsizmiş gibi bir yaklaşım içine girerler. Bu genelde değişimle ilgili kişisel bağlarının zayıf olmasından, örgütsel olumsuzluktan veya iletişim eksikliğinden kaynaklanabilir (Lines, 2005: 19–21).

Birçok değişim girişimi beklentileri karşılamanın gerisinde kalmaktadır. Değişim süreci tipik olarak çalışanlarda çeşitli endişeler doğurmaktadır, bu endişelerin giderilmesi başarılı bir değişim sürecini oturtmak açısından önem taşımaktadır (Knippenberg, Martin, Tyler, 2006: 685). Değişime karşı çalışanların göstereceği tepki üç şekilde gerçekleşebilir. Bunlardan birinci grubu değişmeye ayak uydurmaya hazır olanlar, bir başka deyişle değişimin taraftarları, ikinci grubu değişime karşı çıkanlar ya da değişim karşıtları ve son olarak üçüncü grubu da değişime karşı ilgisiz ve kayıtsız kalanlar yani tarafsızlar oluşturmaktadır. Doğal olarak uygulanmak istenen değişim modelini gerçekleştirecek elemanları değişim taraftarlarından seçmek gerekir. Değişimin sonuçları hakkında kuşkusuz olmayan bu elemanların motive edilmesi kolay olacaktır. İstenen sonuçlara ulaşıldıktan sonra başarının gururunu taşıyan elemanlar tarafsızlardan oluşturulacak ekiplere liderlik edecek ve onların da taraflı olmalarını sağlayabilecektir (Yeniçeri, 2000: 100).

1.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME AÇIKLIK KAVRAMI

Araştırmacılar çalışanların değişime karşı psikolojik tepkilerini incelemeye yeni başlamıştır. Örgütsel değişim ile ilgili literatürde değişime açıklık ve onu destekleyen farklı kavramlar ortaya konmuştur. Değişime açıklık (Wanberg & Banas, 2000) değişime hazır olma (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993) ve değişime bağlılık (Herscovitch, Meyer, 2002) gibi başlıklar altında da değerlendirilmiş ve bazı

farklarla birbirinden ayrılmıştır. Tüm bu araştırmalar örgütsel değişim ile ilgili değişkenlerin çeşitli kişisel farklılık ve iş ile ilgili çıktı ilişkileri üzerindeki dengeleyici etkisini göstermek için (Elias, 2009: 37) gerçekleştirilmiştir. Değişime karşı tutumlarla ilgili kavramlar bu bölüm içerisinde ele alınacaktır.

Değişime açıklık tanımı yapmanın zorluğu, değişimin tanımının yapılmasının zorluğundan kaynaklanmaktadır. Çalışanlar bir tür değişime karşı oldukça büyük bir direnç gösterirken bir diğerine oldukça açık olmaktadır. Örgütsel değişime karşı tutumları üç ana başlık altında toplamak mümkündür. (Dunham ve diğerleri (1989) den aktaran Bingül, 2006: 24–26) :

- Duygusal tutum: Çalışanın örgütte gerçekleşen değişimden çalışanın memnun olma derecesini göstermektedir. Bir başka deyişle, çalışanın değişimi gerçekleştirmeye, diğerlerine önermeye ne kadar istekli olduğu durumudur.
- Bilişsel tutum: Bireyin değişimin pozitif çıktılarına inanması durumudur. Bu grupta çalışanın değişimin getireceği örgütsel veya bireysel sonuçlara inanması veya inanmaması, diğerlerine değişikliği desteklediğini veya desteklemediğini söylemesi ve değişeceğini ortaya koyup koymayacağı yer alacaktır.
- Davranışsal tutum: Çalışanın değişim sürecinde yer alması ve katkıda bulunması durumudur. Bu durumda çalışan değişimi destekleyeceğini belirterek onun olası faydalarından yararlanmaya çalışır. Kısaca bu tutum çalışanın değişime karşı geliştirdiği davranışlar bütünüdür.

Örgütsel değişime açık olma, çalışanların psikolojik ve davranışsal olarak değişimi uygulayabilecek düzeyde olması olarak tanımlanmaktadır (Weiner, Amick, Lee, 2008: 381). Wanberg ve Banas değişime açıklığı iki ana ölçek üzerinde kavramlaştırmıştır; değişimi desteklemek için istek, değişimin potansiyel sonuçlarına karşı pozitif etki (2000: 135). Değişime açıklık, tehditkâr olmayan örgütsel değişimle, çeşitli seviyelerdeki yönetime güvenle, geçmişteki olumlu değişimlerle ve olanaklara katılımı gerçekleştirir (Devos, Buelens, Bouckenoghe, 2007: 622).

Değişime açık olma çalışanların tutumları açısından ele alınacak olursa, değişime açık olan çalışanlar durağanlık değil değişimin normal olduğunu düşünürler ve bunun gelişime olanak sağladığına inanırlar. Şirket birleşmelerini zorlayıcı ve anlamlı bularak, yeni hedeflere ulaşmaktan memnun olur ve işi bırakmaktansa iş tatmini yaşarlar (Hinduan ve diğerleri, 2009: 64). Değişime açık olma çalışanın değişik, yeni yolları tekrar eden bir şekilde seçmesi ile kanıtlanmaktadır (Tal, Yinon, 2002: 275). Değişime açık olmak ile kendini geliştirme arasında da pozitif bir bağ bulunmaktadır. Geleneksel tutum ve değişime açıklık tutumu zıt kutuplarda yer almaktadır (Tal, Yinon, 2002: 289). Holt ve diğerleri (2007) değişime açık olmayı bireylerin bilişsel ve duygusal olarak değişimi kabul etmek, benimsemek ve amaçlara uygun olarak belirli bir plana adapte etmek olarak tanımlamıştır (sf: 235). Değişime açık olma çalışanların değişim için hazır hale gelmesi ve hatta değişimi desteklemesidir (Armenakis, Harris, 2001: 169). Güvenlik birimlerinde yapılan bir araştırmada ise değişime açıklık, çalışanların değişime karşı olumlu tutum ve duygulara sahip olmak olarak işlenmiştir (Cochran, Bromley, Swando, 2002: 509).

Değişime açıklık ile ilgili yapılan çalışmalar, değişime karşı açık bir ihtiyacın bulunması, kişinin değişimi gerçekleştirmek için gerekli olan beceriye sahip olduğuna inanması (öz yeterlik) ve değişim sürecinde yer alma imkanının değişime açıklığın gelişmesine katkıda bulunduğunu önermektedir (Cunningham ve diğerleri, 2002: 377).

Değişime açıklığı yaratmak için birçok çalışanın kişisel algılarını değiştirmek gerekmektedir (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993: 682). Armenakis ve arkadaşları (1993) değişime açıklığı yaratmak için bir model önermektedir. Bu modelin temeli değişimin mesajıdır. Bu mesaj iki ana konuyu içermelidir: (a) değişim ihtiyacı, şu andaki konum ile varılmak istenen konum arasındaki fark, (b) değişim çabasından etkilenen birey ve grupların istenen sonucu verebilme yeteneği (ör, değişim için algılanan yetenek). Mevcut konum ve istenilen konum arasındaki fark açısından çalışanların kabullenmesi önem taşımaktadır. Örneğin, sektörde bir numara olmak için değişimin gerekliliğine çalışanları ikna etmek, çalışanların bir numara olmayı uygun bir istenilen konum olarak kabul etmesine bağlıdır. Bu durumda fark mesajı örgütün nerede olduğu ve nerede olmak istediğini içermelidir (sf: 685).

Bu noktada değişimin tanısını doğru koymak önemlidir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001: 264). İstenen sonuca varma konusundaki yeteneğe sahip olma ise değişim ajanlarının çalışanlara bu güveni vermesi ve bu kapasiteye sahip olduklarına inandırması ile mümkün olacaktır (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993: 685). Değişim sürecinde değişim ajanı karşısındaki çalışanların farklı kişisel özellikleri olduğunu ve sosyal dinamiklerin rolünü unutmamalıdır. Herhangi bir değişim girişiminde çalışanlar toplumsal değişim çerçevesinde birbirlerinde değişim ile ilgili ipuçları arayacaktır. Kısaca değişimle ilgili mesajları sadece değişim ajanı vermeyecektir. Aynı zamanda farklı bilişsel düzeylere sahip çalışanların farklı algı düzeyleri olacağı ve çalışanların değişimi bu çerçeveden anlayacağı unutulmamalıdır. Sosyal etkileşim çerçevesinde örgütte bulunan fikir liderlerinin ortaya çıkarılması ve önce bu kişilerin değişime hazır olmasının sağlanması diğerleri açısından da sosyal ipuçlarının oluşmasını sağlayacaktır (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993: 687).

Değişime açıklığı oluşturmada önemli adımlardan biri de diğerlerini etkilemektir. Armenakis ve diğerlerinin (1993) teorisinde yer aldığı şekliyle üç çeşit etki vardır: İkna edici iletişim, dış bilgilerin kullanılması (ör, araştırma firması raporları) ve aktif katılım. Her üç yolun da kendisine göre avantaj ve dezavantajları olsa da aktif katılım da çalışanlar birebir kendileri keşfettikleri için süreci daha çok sahiplenebilmektedir (sf. 689). Değişim gerektiren durumlar birbirinden farklı olduğu için değişim ajanları her duruma uygun olan yolu benimsemektedir. Örneğin, değişimin hızla gerçekleşmesi gereken durumlarda ikna edici iletişim yolunu seçmek daha yerinde olacaktır (sf. 692). Değişim fikrini yayan değişim ajanının da sözüne güvenilir, deneyimli ve iyi bir üne sahip olması değişime açık olması konusunda etkendir (sf. 690). Değişim ajanının etkisi ve liderlik gücü değişim için gerekli olan psikolojik desteği sağlayabilir (Sabuncuoğlu, Tüz, 2001: 265). Bu kişilerin organizasyon şemasında yeri yükseklerde olduğu ve çalışanlar tarafından kabul gördüğü için saygı duyulan kişiler olması önem taşımaktadır. Aynı zamanda çalışanları değişime hazırlarken dış medyadan gelen haberler ve mevcut çalışma şartları da değişime açıklığı etkileyecektir.

Aynı araştırmanın devamında değişime hazır olma ve değişimin aciliyeti ile ilgili olarak dört çeşit birleşim ortaya koymaktadır. İlk olarak düşük hazırlık ve düşük aciliyet durumunda çalışanları değişime hazırlayacak yoğun bir program

önerilmektedir Üst yönetim ve dış kaynak haberleri tarafından da yürütülen değişim kampanyası ve aynı zamanda örgüt içindeki fikir liderleri tarafından desteklenen mesajlar sonuca katkı sağlayacaktır. İkinci durumun düşük hazırlık, yüksek aciliyet olarak belirlenmiştir. Bu durum çok istenmeyen, kriz yaratmakla beraber ikna edici iletişim ve çalışanların güvenini kazanmaya yönelik çalışmalar yardımcı olacaktır. Üçüncü durum, yüksek hazırlık, düşük aciliyettir. Bu durumda değişim uzun bir süreye yayılacağı için mesajı canlı tutup değişime hazır olan çalışanların bu durumdan uzaklaşmaması sağlanmalıdır. Dördüncü durum ise yüksek hazırlık yüksek aciliyettir ve bu durumda değişim hemen uygulanabilir (Armenakis, Harris, Mossholder, 1993:693–694).

Çalışmanın bir sonraki bölümünde geniş olarak ele alınacak olan üç boyutlu işyerinde bağlılık modeli (J. P. Meyer & N. J. Allen, 1991; J. P. Meyer & L. Herscovitch, 2001) Herscovitch ve Meyer (2002) tarafından değişime bağlılık çerçevesinde incelenmiştir. Özet olarak üç boyutlu bağlılık modeli, duygusal (örgütte kalmak için istekli olma), değer (örgütte kalmak için duyulan zorunluluk) ve devamlılık (örgütü bırakıp gitmenin algılanan bedeli) bağlılık boyutlarını içeren ve bu üç boyutun değişik oranlarda aynı anda bulunabileceğini belirten bağlılık modelidir. Üç boyutun ölçümü kişinin bağlılık profilini ortaya koyar (sf. 474–475). Model çalışmanın ikinci bölümünde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Herscovitch ve Meyer' e göre bu model tüm işyeri bağlılıklarına adapte edilebilir. Çalışanı değişime bağlayan düşünce yapısı üç şekilde ortaya çıkabilir: (a) faydalarına bağlı olarak değişimi desteklemek için istek duymak (değişime duygusal bağlılık), (b) değişimi desteklememenin yaratacağı bedelleri görmek (değişime devamlı bağlılık) ve (c) değişimi desteklemek için zorunluluk hissetmek. Bu durumda çalışanlar değişimi istedikleri, yapmak zorunda oldukları ve/ veya yapmaları gerektiği için değişime bağlanırlar. Duygusal bağlılığı yüksek olan bir çalışanın değişimi desteklemesi onun odak davranışını ortaya çıkarırken, bunun için ekstra çaba sarf etmek de çalışanın isteğe bağlı davranışdır. Bu çalışmada odak davranış değişimin belirgin gerekliliklerine uyum göstermektir (2002: 475).

Araştırmanın sonucunda, üç bağlılık bileşenin birbirlerinden ve örgütsel bağlılık bileşenlerinden ayırt edilebilir olduğu ve her üç bileşenin de odak davranış olan değişimin belirgin gerekliliklerine uyum gösterme ile pozitif korelasyonunun

olduğu ancak sadece duygusal ve değer bağlılığında isteğe bağlı davranışlarla pozitif korelasyon gösterdiği bulunmuştur. Aynı zamanda bağlılık eşitleri göz önünde bulundurulursa davranışların tahmin edilmesinin kolaylaşacağı ortaya konmuştur. (Herscovitch, Meyer, 2002: 483).

Dört ülkede gerçekleştirilen bir çalışmada Amerikalı alışanların, Çinli, Hint ve Filipinli alışanlara göre daha yüksek değişime açık olduğunu ortaya konmuştur (Morris ve diğerlerinin, 1998: 738). Bu durum değişime açıklık ile ilgili çalışmalarda kültürler arası farkların da göz ardı edilmemesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Farklı kültürler ve yetişme tarzları değişimin adapte edilmesi gereken durumlarda alınacak aksiyonları belirleme açısından önem taşımaktadır.

Beer ve Nohria (2000) bazı başarılı örnekler dışında örgütlerin genelde değişimi yapılması zor ve örgütlerin kendi tarzlarında geliştirdiklerini ve ortaya konan değişimlerin %70' inin başarısız olduğunu öne sürmektedir (sf: 133). Değişimin başarısız olma nedenlerinden bir tanesi durumun gereklilikleri ve değişime yaklaşım yolları arasındaki uyumsuzluk olabilir (Kerber, Buono, 2005: 25). Başarısızlığa neden genellikle değişime karşı dirençtir. Değişime karşı direnç ise örgütsel değişimi hedeflerini bozacak her tutum ve davranışın yanında olmaktadır. Bu çerçevede tutumsal direnç psikolojik reddetme, davranışsal direnç ise değişimi desteklememe veya organizasyonda kalmaya karşı isteksizlik olarak kendilerini gösterebilir (Chawla, Kelloway, 2004: 485). Çalışanların geçiş sırasında yönetime karşı şüphecilik, güven ve moral kaybı, korkaklık gibi psikolojik reaksiyonlar göstermesi ve örgütle olan psikolojik kontratlarına bağlılıklarının azaldığını düşünmeleri de örgütsel değişimin başarısız olmasının sebeplerinden biridir. Aynı zamanda üst yönetimin, değişim yönetimi sürecine dahil olmaması ve değişim nedeniyle gelen iş yükünden dolayı insanların sağlıklı düşünememesi de çalışanların değişime karşı tepkisine neden olabilir ve hatta örgütten ayrılmasına kadar varabilir (Hamlin, B., Keep,J., Ash,K., 2001: 17). Örgütler alışanları psikolojik olarak değişime hazırlamadan değişim uygulamalarına direk olarak başlamaktadır. Ancak değişime açıklık, çalışanların değişim ihtiyacı hakkında olumlu görüşlere sahip olması ve aynı zamanda değişimin olumlu etkileri olacağına inanması ile mümkündür (Jones, Jimmieson, Griffiths, 2005: 362).

1.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME AÇIKLIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Değişime ilişkin olumlu bir tutum olarak ele aldığımız değişime açıklık bireysel ve örgütsel bazı faktörlerin etkisinde ortaya çıkmaktadır. Bu bölümde literatürde yer alan ve örgütsel değişime karşı olumlu tutum geliştirilmesinde katkı sağlayan çeşitli faktörler ele alınacaktır.

Bireysel faktörler kısmında, çalışanların demografik özellikleri ve bazı psiko sosyal özellikleri ele alınacaktır. Demografik özellikler yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim olarak incelenmektedir. Literatür taramamızda incelenen psiko sosyal özellikler ise kendine güven (başta çıkabilme duygusu), öz yeterlik, aktif problem çözme, deneyime açıklık, dikkat odağı, özsaygı, kontrol odağı, iyimserlik, algılanan kontrol, gelişim ihtiyacı, iç doyum, iç motivasyon ve örgütsel özdeşleşmedir. Aynı zamanda değişime yapılan yatırımların çalışanlar tarafından algısına da bu bölümde yer verilecektir.

Çalışmamızda incelen örgütsel faktörler ise, değişim ajanlarının özellikleri, üst yönetime duyulan güven, değişimin içeriği, değişimde yer alma durumu, örgütün değişim geçmişi, örgütte geçerli olan liderlik tipi, örgütsel iletişim, çalışma tarzı, bölüm arkadaşları ile ilişkiler, değişim sürecinin örgüt tarafından ele alınış şeklidir.

Bu faktörlerin incelenmesindeki temel amaç, önceki bölümlerde kavramsal tanımı yapılan örgütsel değişime açıklık kavramını oluşturan faktörleri de görerek örgütsel değişimin başarıyla geçirilmesi için en önemli etkenler olan çalışanların bireysel özelliklerini ve örgütün özelliklerini incelemektir.

1.3.1. Bireysel Faktörler

Değişim gerçekleştirecek örgütler için kritik olan her değişimi kabullenen çalışanlardan öte değişimi sorgulayan ve aktif katılan çalışanlardır. Böylece örgütler gereksiz değişiklikler yaparak zaman ve para kaybindan kurtulacaktır (Wanberg, Banas, 2000: 140). Yapılan her değişiklik, ondan etkilenen kişilerin tutum ve duygularına göre farklı şekillerde açıklanır. Bireyin değişiklik hakkındaki duygu, düşünce ve davranışları da onun değişikliği benimseme biçimini etkiler (Yeniceri,

2002: 103). Değişim ile ilgili belirsizlik, başarısızlık korkusu, kontrol kaybı gibi kişiden kişiye değişebilecek duygular ortaya çıkabilir. Bunlara karşı çalışanlar kendi başa çıkma stratejilerini oluşturmak durumunda kalmaktadır bu da gene çalışanların bireysel olarak algı düzeyleri ile ilgili olmaktadır (Herold, Fedor, Caldwell, 2007:943). Bu nedenle kişisel faktörleri incelemek değişime açıklık olgusunu anlamak için önem taşımaktadır. Bu kişisel faktörler değişimin başarısında da önemli rol oynamaktadır.

Örgütsel değişime açıklığı etkileyen kişisel faktörler arasında yaş ve kıdem en önemli sırada yer almaktadır. Yaş ve kıdem süresinin örgütsel değişime açıklık üzerinde negatif bir etkisi olduğu düşünülürken, eğitim düzeyinin pozitif bir etkisi olduğu varsayılmıştır. Yapılan çoğu araştırmada beyaz yakalı çalışanların mavi yakalı çalışanlara göre değişimi kabullenmeye daha açık olduğu görülmüştür. Çalışanların olumlu veya olumsuz duygulanıma sahip olması da örgütsel değişime açıklığı etkilemektedir (Iverson, 1996: 129–130). Iverson tarafından gerçekleştirilen çalışmada daha az kıdeme, daha yüksek eğitime sahip olan, sendika üyeliği bulunmayan, çalıştığı yere bağlı ve iyi bir çalışan ilişkileri ortamına sahip çalışanların örgütsel değişimi kabullenme düzeylerinin arttığı görülmüştür (1996: 138). Daha yüksek eğitime sahip çalışanlar değişimin getireceği yeniliklere uyum sağlayabilme becerileriyle donandıklarını düşünmeleri sebebiyle değişimi daha kolay kabullenmektedir. Özellikle daha yüksek eğitilmiş, yüksek seviyelerdeki çalışanlar değişime açıklık konusunda daha yüksek skor elde etmişlerdir (Iverson, 1996: 142).

Değişime açıklık bir yandan değişime direnmenin kırılmasıyla gerçekleşebilir. Değişime direnmenin bireysel nedenleri ise dört ana başlık altında toplanabilir: Alışkanlıklar, güvensizlik, bilinmezlik korkusu, ilgili olmama (Yeniceri, 2002: 118). Yaptığı işi her zaman aynı biçimde yapmak insanların genelde arzuladığı bir durumdur. Alışkanlıklarının değişmesi kişide direnç yaratabilir. Değişim güven duygusunu tehdit ediyor olabilir ve birçok çalışan güven duygusunu her şeyin önünde tutuyor olabilir. Değişimin en önemli özelliklerinden birisi de sonucunda nasıl bir durumun ortaya çıkacağına önceden bilinmemesidir. Bu durum da çalışanlarda tehdit edici bir unsur olarak ortaya çıkar. İlgili olmama da insanların algısal süreçleri ile ilgilidir ve ilgisiz çalışan değişime katılmayacaktır.

Değişim sürecinde önemli bir diğer faktör de çalışanların değişimle başa çıkabilmesidir (Cunningham, 2006: 31). Değişimle başa çıkabilme, değişime

duygusal bağıllık ve işten ayrılma niyeti arasında dengeleyici bir rol oynamaktadır. Değişime duygusal bağıllığı yüksek olan çalışanlar değişim yüzünden işi bırakmayı düşünmeyecektir. Aynı zamanda çalışanlar değişimi desteklemek için görev ve zorunluluk duyduğu zaman örgütü bırakma eğiliminde olmamaktadır (Cunningham, 2006: 41).

Değişimi gerçekleştirmek için öz yeterliliği yüksek olan çalışanlar ve işle ilgili problem çözmeye daha aktif bir yaklaşım benimseyen çalışanlar örgütsel değişime daha açıktır (Cunningham ve diğerleri, 2002: 383). Aynı çalışmada iş özelliklerinin değişime açıklığın en iyi belirtileri olduğunu ortaya koymuştur. Zorlayıcı görevlerde daha çok kontrol sahibi olan aktif pozisyonlardaki çalışanlar değişime daha açık olur ve yeniden düzenlemelerde daha aktif görev alırlar. Bu çalışanlar aynı zamanda değişimi gerçekleştirmek için gerekli beceriye sahip olduklarına inanan çalışanlardır (Cunningham ve diğerleri, 2002: 385).

Öz yeterliliği yüksek olan çalışanların değişime daha açık yapıda oldukları literatürde başka çalışmalarda da ortaya konmuştur. Kişilik yapısı olarak değişime açık olan çalışanlar, bilişsel süreçleri öz yeterliliğe sahip olanlar ve zamanında bilgiye ulaşıp, değişimde yer alma imkanı olan çalışanları değişime karşı daha açıktır (Jones, Jimmieson, Griffiths, 2005: 362). Değişimin yaygın olarak gerçekleştiği ortamlarda değişime karşı öz yeterliliği düşük olan çalışanların değişime bağıllığı negatif olarak etkilenecektir. Tam aksine öz yeterliliği yüksek olan çalışanlar değişime karşı olumlu yaklaşım gösterecektir (Herold, Fedor, Caldwell, 2007:948).

Gardner ve diğerleri (1987) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, çalışanların çalışma hayatında dikkatini neye yoğunlaştırdığı ve bu dikkat odağının değişime verdikleri tepkiler üzerine etkisi incelenmiştir (sf: 351). Dikkat odağı, çalışanın hedefe karşı bilişsel yapısı olarak tanımlanmıştır. Odak, çalışanın neyi düşündüğünü, neye konsantre olduğunu ve bilişsel olarak dikkatini nereye verdiğini ifade eder ve bu odak iş içinden veya dışından olabildiği gibi günden güne de değişebilir. Buna bağlı olarak araştırmada üç hipotez ortaya konmuştur. Birincisi, çalışanların iş sırasında dikkatlerini daha çok işe vermeleri durumunda değişime daha çok tepki gösterecekleridir. İkincisi, iş birimlerine daha çok odaklanan çalışanlar, iş birimlerine odaklanmayanlara göre iş içeriğindeki değişikliklere karşı

daha az tepki vereceklerdir. Üçüncüsü, çalışanların iş sırasında dış çevreye odaklanması durumunda, dış çevreye odaklanmayanlara göre değişime karşı daha az duyarlı olacaktır. Bu üç alandan birine daha güçlü odaklanmanın diğerlerini azaltacağı da göz önünde bulundurulmuştur çünkü bireylerin dikkat kapasitesi belirlidir (sf: 354) Birinci ve ikinci hipotezler bölüm bölüm desteklenmekle beraber durumdan duruma değişiklik göstereceği ortaya konmuştur. Üçüncü hipotezde ise ortaya konanın tersi hipotez doğrulanmıştır (sf: 366–367).

Wanberg ve Banas (2000) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada kişisel farklılıkların çalışanların değişime açıklık geliştirmesine etkisi incelenmiştir. Kişisel farklılıklar çerçevesinde anlatılmak istenen değişkenler özsaygı, kontrol odağı ile çok benzer bir kavram olan algılanan kontrol ve iyimserliktir (sf: 134). Bu değişkenlerin yüksek olması durumunda çalışanın örgütsel değişime açıklığının yüksek olacağı varsayılmıştır. Değişkenlerin değişimi kabullenmede belirgin etkisi olduğu bulunmuş ancak bunun değişim hakkında olumlu bir görüşe neden olduğuna rastlanmamıştır (sf: 136).

Değişime açıklık; içerik, değişim türü ve doğaldan farklı olarak kişisel farklılıklarla da ilgilidir. Değişime açıklık karşısındaki en önemli kişisel karakteristik etki kontrol odağıdır ya da kişinin çevrenin kontrolünü sağlamadaki algısıdır. İç kontrol odağına sahip kişiler kendilerini çevre üzerinde aktif temsilci olarak görürler ve kendi başarılarında kontrol sahibi olduklarını düşünürler. Dış kontrol odağı olan kişiler kendilerini pasif olarak değerlendirirler ve yaşamlarındaki olayların dışsal etkenler tarafından kontrol edildiğini düşünürler (Devos, Buelens, Bouckennooghe, 2007: 613).

Bir diğer çalışmada ise, kontrol odağının değişime karşı verdiği psikolojik reaksiyonların etkisi incelenmiştir. Değişimi destekleme ya da direnmedeki iç ve dış faktörlerin altında değişik psikolojik mekanizmalar vardır, bu yüzden kontrol odağı, belirli değişime karşı verilen reaksiyonlar psikolojik açıdan kapsamlı incelenmelidir. Sonuçlar, kontrol odağının katılımcıların değişime karşı bağlılığını önemli bir şekilde tahmin edebildiğini göstermiştir. Kontrol odağı ve değişime bağlılığın üç ögesi arasındaki ilişki belirleyicidir: daha iç kontrol odağına sahip katılımcıların değişime karşı daha yüksek duygusal ve değer bağlılığı göstermesi olasıdır, bunun yanı sıra dış kontrol odağına sahip katılımcıların değişime devamlı bağlılık göstermesi daha

olasıdır. Kontrol odağı değişime duygusal ve değer bağlılığı ile pozitif, devamlılık bağlılığı ile negatif korelasyon göstermektedir (Chen, Wang, 2007: 503-509).

Bu durumda kontrol odağının bireylerin değişimi nasıl algıladığına dair bir temel oluşturduğunu ve değişime bağlılığın bir habercisi olduğunu söylenebilir. Dış veya iç kontrol odağına sahip çalışanların değişime yüksek bağlılık gösterebileceği bulunmuştur, fakat kişilerin bağlılıklarına eşlik eden düşünce yapıları farklıdır. İç kontrol odağına sahip çalışanlar kişisel istek ya da zorunluluk nedeniyle değişime bağlılık gösterirken, dış kontrol odağına sahip çalışanlar değişimi desteklememeleri nedeniyle oluşabilecek başarısızlıklara bağlı değer kaybı olasılığı nedeniyle değişime bağlılık gösterebilir (Chen, Wang, 2007: 510).

Elias (2009) polis departmanında gerçekleştirdiği araştırmada çalışanların değişime karşı tutumlarını incelemiştir. Elias, kişilerin değişime karşı tutumlarının kişilik yapıları nedeniyle de değişiklik göstereceğinin altını çizmektedir. Bazı çalışanlar değişimi kendilerini geliştirmek, gelişim ihtiyaçlarını doyumak olarak algılarken, bir diğer grup çalışan ekstra harcanacak çabalar nedeniyle değişime direnmekte ve hatta iş aramaya yönelmektedir (2009:48). Çalışanların değişime karşı tutumları değişimin başarılı olup olmamasının da belirleyicisi olacaktır (Lines, 2005: 8). Elias' ın araştırmasında ortaya çıkan bir diğer sonuç ise kontrol odağı ile ilgilidir. İç kontrol odağına sahip çalışanların kontrol inançları yüksek olduğu için duygusal bağlılıklarının yüksek olduğu ve bu kontrol inancının daha az olsa da değişime karşı açıklığını da etkileyeceği ortaya konmuştur. (2009: 49). Dış kontrol odağına sahip çalışanlar ise değişimin kontrolünün elinde olduğuna dair psikolojik cesarete sahip olamayacaktır. İç doyuma ulaşan çalışanlar iç motivasyona sahip olacak ve bu da örgütsel değişime karşı tutumlarını ve çalışanların güçlü bir duygusal bağlılık geliştirmesini sağlayacaktır (2009: 51). Kısaca, büyüme ihtiyacı gücü, kontrol odağı ve içsel iş motivasyonu örgütsel değişime karşı tutumları ortaya çıkaran faktörler arasında yer almaktadır (Elias, 2009: 49).

Beş Faktör Kişilik Modeli, son yıllarda üzerinde pek çok çalışmanın yapıldığı, farklı ülkelerde ve farklı dil grupları üzerinde yayınlanan çalışmalarla desteklenen bir model olmuştur. Bu modelin yapısal özellikleri, ülkemizde yapılan çalışmalarda da desteklenmiştir. Modelde beşinci faktör "gelişime/ değişime açıklık" (Openness To Experience/ Intellect) olarak adlandırılmaktadır. Beşinci faktör, modelde

araştırmacıların üzerinde en az görüş birliğine vardıkları faktördür. Bu faktör bazı araştırmacılar tarafından zeka, bazıları tarafından kültür ve bazıları tarafından da deneyime açıklık olarak adlandırılmıştır. Faktörün tanımlayıcı özellikleri arasında analitik, karmaşık, meraklı, bağımsız, yaratıcı, liberal, geleneksel olmayan, orijinal, hayal gücü kuvvetli, ilgileri geniş, cesur, değişikliği seven, artistik ve açık fikirli gibi sıfatlar yer almaktadır (Somer, Korkmaz, Tatar, 2002: 24). Beşinci faktör değişime açıklıkla ilgili kişilik özelliklerini belirttiği için çalışmamız açısından önemlidir.

Romanya' da yapılan bir araştırmada Beş Büyük Faktör Kişilik Boyutları ile iş çıktıları arasındaki ilişki incelenmiştir. İş tatmininin deneyime açıklık ile pozitif ilişkisi olduğu, depresyon ve somatik şikayetlerin deneyime açıklık ile negatif ilişkisi olduğu bulunmuştur (Berg, Pitariu, 2005: 229). Bu sonuçlar diğer ülkelerdeki sonuçlar ile çelişmektedir. Bunun bir nedeni deneyime açık çalışanların iş hayatındaki değişiklikleri de kabullenmesi olabilir. Sonuçlar aynı zamanda deneyime açık olmanın herhangi bir değişim durumunda avantaj sağladığını ortaya koymaktadır (Berg, Pitariu, 2005: 233).

Örgütsel özdeşleşme de çalışanların örgütsel değişim sırasındaki ilgileri ve endişeleri konusunda belirleyici olmaktadır (Knippenberg, Martin, Tyler, 2006: 685). Araştırmada değişimin çıktıları ve değişim sürecine odaklanma karşılaştırılmıştır. Değişimin çıktıları çalışanın bireysel yaşamını etkileyecek; değişimin ücret, iş saatleri vb. alanlara yansımalarıdır. Değişim süreci ise prosedürler, katılım gibi değişimin nasıl gerçekleştiği ile ilgilidir (2006: 686). Araştırmada ifade edildiği üzere her iki faktörün de çalışanlar tarafından açıkça bilinmesi değişim uygulamaları açısından önem taşımaktadır (Knippenberg, Martin, Tyler, 2006: 689). Örgütsel özdeşleşme düzeyi düşük olan çalışanlar yüksek olanlara göre değişim ile ilgili haberlere daha az ilgi göstermektedir. Aynı zamanda özdeşleşme düzeyi düşük ve yüksek olan çalışanların değişim çıktıları ve değişim sürecine odaklanma oranları değişmektedir. Düşük özdeşleşme gösteren çalışanlar daha çok değişimden kaynaklanan kendi kişisel kazançlarıyla ilgilenmekte yani çıktı odaklı olmaktadır. Yüksek özdeşleşme gösteren çalışanlar düşük olanlara göre belirgin olarak daha çok süreç odaklı olmakla beraber değişim ile ilgili bilgilere daha çok ilgi göstermektedir (Knippenberg, Martin, Tyler, 2006: 693-698).

Çalışanlar değişimi gerçekleştirme sürecinde kendilerine özgü bir yatırım yapmaları gerekmediği sürece değişimi kabullenmeleri daha kolay olmaktadır. Kişisel adaptasyon gerekliliklerinde belirsizlik, başaramama korkusu devreye girmektedir. Bu durumda adaptasyon gereklilikleri düşük olduğunda, bir diğer deyişle yatırım yapmaları gerekmediğine çalışanlar değişimi benimsemeye açık olmaktadır (Fedor, Caldwell, Herold, 2006: 20).

1.3.2. Örgütsel Faktörler

Bir değişim projesinin çerçevesini çizerken, değişime açıklığı oluşturmak için koç ve değişim elçileri rolünü oynayan proaktif yöneticilerin çalışmaları, örgütte değişime karşı direnişi gözleyen tepkisel yöneticilere göre çok daha başarılı olacaktır. Örgütsel değişime açıklığı oluşturmak için gerekli destek, enerji ve ilhamın geliştirilmesi için iç ve dış değişim ajanları önemli rol oynamaktadır (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993: 682).

Bir araştırmada içerik, durum ve süreç ile ilgili beş faktörün değişime açıklık açısından pozitif etkisi incelenmiştir. Bu beş faktör; a) örgütsel değişimin tehditkar yapısı (içerikle ilgili), b) idari yönetime güven (durumla ilgili), c) amire güven (durumla ilgili), d) değişim geçmişi (durumla ilgili), e) değişim çabasında yer almak (süreçle ilgili) olarak sıralanabilir. Bu faktörler iki ayrı çalışmada incelenmiş ve belirgin temel etkiler bulunmuş ancak belirgin etkileşimlere rastlanmamıştır. Sadece değişime açıklığın, kuruluşun değişim geçmişine ve idari yönetime güven azaldıkça düşüşe geçtiği net olarak ortaya konmuştur (Devos, Buelens, Bouckenooghe, 2007: 607). Bu üç ana alandan, değişimin içeriği "ne" sorusuna bağlıdır (Devos, Buelens, Bouckenooghe, 2007: 609). Değişim durumu ise içerikle ilgili olmayan ancak üst yönetime duyulan güven ve örgütün değişim geçmişi gibi değişimin başarısını etkileyecek faktörlerdir (Devos, Buelens, Bouckenooghe, 2007: 611). Araştırmacılar güveni, bir takım liderinin sahip olduğu itibar ile ölçerler. Üyelerin lideri ne kadar objektif bulunduğu, liderin dürüst ve içten olarak algılanması önemli öğeler arasındadır. Bazı araştırmacılar çalışanlarla yöneticiler arasındaki güvenin girişimci örgütsel değişimin altyapısında önemli bir rol oynadığının altını çizmişlerdir. Yönetimdeki güven örgütsel değişimin kabulüne yardımcı olmuştur. Yönetim farklı sebeplerden (sosyal hesaplar) bahsederek değişimi kanıtlar. Bu sosyal hesapların meşruluğuna

göre, çalışanlar yönetime güvenmek ya da güvenmemek arasında tercih yaparlar. Eğer çalışanlar yönetimin bu konuda uğraştığına ve adil olduğuna inanırsa tercihlerini değişimi desteklemek yönünde kullanırlar, eğer çalışanların yönetime güveni az ise yönetime daha hazır olmadıklarını belli ederler (Devos, Buelens, Bouckenooghe, 2007: 611). Güvenilir idari yönetim makul açıklamalar sunduğu takdirde, çalışanlar yönetimin kararlarının gerekli olduğuna inanır ve sadece yönetimin ya da hissedarların iyiliğine olmadığını anlarlar (Devos, Buelens, Bouckenooghe, 2007: 623).

Değişim süreci ise değişimin nasıl gerçekleştirildiği ile ilgilidir. Çalışanların değişime katılımı, süreci görmeleri ve değişime açıklık geliştirmeleri açısından önem taşımaktadır (Devos, Buelens, Bouckenooghe, 2007: 612). Süreçle ilgili konular, değişim ajanları tarafından değişimi tanıtırken veya değişimi uygulama sırasında alınan aksiyonlarla belirtilir (Walker, Armenakis, Bernerth, 2007: 762). Değişim ajanları ya da proje liderleri değişimi planlarken daha önce gerçekleştirilmiş olan değişim adımları hakkında oldukça dikkatli olmalıdır. Daha önceki değişim girişimleri çalışanların değişim ile ilgili inanışları etkilemektedir. Değişim ile ilgili düşünceler değişime bağlılığı etkilerken aynı zamanda olumsuzluk ve bağlılık arasındaki ilişkiyi de dengelediği görülmektedir. Bu araştırma yakın bir zamanda değişim (büyük bir firmaya bağlı çalışan grubun yan ürün üretmeye başlaması) geçiren bir kuruluşta yapılmış ve kuruluş incelenmiştir. Kuruluşun yöneticileri değişimi işin bir parçası ve önemsiz olarak gördükleri için çalışma günlerinden birinde çok kısa ve plansız bir toplantıyla çalışanlara duyurmuştur. Bu da çalışanların değişime karşı duygusal bağlılığının düşük çıkmasına neden olmuştur. Aynı zamanda çalışanların değişim sürecinde hiç yer almamaları ve sadece kısa bilgilendirmeleri de düşük değişime açıklığın bir nedeni olabilir (Walker, Armenakis, Bernerth, 2007: 770).

Daha esnek çalışma politikalarına ve prosedürlerine sahip çalışanların örgütsel değişime daha çok cevap verdiği de ortaya konmuştur (Eby ve diğerleri, 2000: 434). Örgütsel kültürün de değişimi kabullenme konusunda önem taşıdığı çeşitli araştırmalarda gösterilmiştir. Çoğu araştırmacı Schein' in (1990) üç boyutlu örgüt kültürü yaklaşımını benimsemektedir. Bu yaklaşım varsayımlar, değerler ve insan yapılarını ele almaktadır. Varsayımlar, insanın doğası ve örgüt yapısı gereği sahip olunan yüzeyin altında kalan inanışlardır. Değerler, diğerlerinden daha çok kişisel olarak kabul edilebilir olmayı sağlayan, paylaşılan inançlar ve çalışanların

tutum ve hareketlerini kontrol eden kurallardır. İnsan yapıları ise örgütte bulunan dil, hareketler ve materyalist semboller gibi daha gözle görünürdür (Jones, Jimmieson, Griffiths, 2005: 363). Çalışmada bölümlerinde güçlü insan ilişkileri değerleri olan çalışanların değişim öncesinde değişime daha hazır oldukları görülmüştür. Aynı araştırmada yeniden şekillendirme kapasitesinin yüksek olduğuna inanan çalışanların örgütsel değişime açıklığının daha yüksek olacağı ortaya konmuştur (Jones, Jimmieson, Griffiths, 2005: 381-382).

Aynı zamanda kuruluştaki güven ilişkilerinin sağlam olması değişimlerin büyük ölçüde başarıya ulaşması için önemli bir faktördür. Değişimi uygulamanın ilk evrelerinde güven ve işbirliği ile değişim; etkili iletişim, katılımın desteklenmesi, psikolojik güvenliğin sağlanması yollarıyla desteklenmelidir. Çalışanların değişim başlamadan süreçte yer alması, katkıda bulunması değişimin başarıya ulaşması için oldukça kritiktir (Chawla, Kelloway, 2004: 486-487). Aynı araştırmada değişim sürecine katılımın adalet ve değer duygularını arttırmadığı sürece çalışanların değişimi kabul etmeyebileceği veya bağlılık göstermeyeceği ortaya konmuştur (Chawla, Kelloway, 2004: 494).

Güvene dayalı model süpervizör ve çalışanlar arasındaki ilişkiye dayanır. Katılımcı yönetim modeli ve yönetimsel iletişim, daha yüksek güveni ve dolayısıyla da örgütsel değişime açıklığı getirmektedir. Bu model özellikle ülkemiz gibi toplulukçu kültürlerde kritik rol oynamaktadır (Ertürk, 2008: 464). Katılımcı yönetimde çalışanların da süreçlere ve kararlara katılması beklenmektedir (Ertürk, 2008: 467). Yönetimsel iletişim ise çok boyutlu olmakla beraber değişim odaklı bakıldığında çalışanlara değişimle ilgili yeterli bilgi verilmesi, geleceğin ortaya konması, kariyer hakkında iletişimde bulunulmasını desteklemektedir (Ertürk, 2008: 468). Türkiye gibi toplulukçu kültürlerde çalışanlar üstlerinin kendilerini aileleri gibi görmelerini ister ve eğer görmezlerse de işe yabancılaşırlar. Bu nedenle çalışan ve üstü arasında oluşacak güven ve bağlılık ilişkisinin önemi artmaktadır (Ertürk, 2008: 469).

Ülkemizde Avrupa Birliği'ne giriş sürecinde değişim geçirmekte olan kamu şirketlerinde yapılan bir araştırmada; yönetimsel iletişim, çalışan katılımı ve üst yöneticiye duyulan güvenin örgütsel değişime açıklığın geliştirilmesindeki rolü incelenmiştir (Ertürk, 2008: 462). Çalışan katılımı ve yönetimsel iletişim, çalışanların

örgütsel değişime açıklığı ile belirgin olarak ilişkilidir. Aynı zamanda bu iki olgu da çalışanların üst yöneticilerine duydukları güvenle de ilişkilidir. Çalışanın üst yönetime duyduğu güvenin de çalışanın değişime açıklığında belirleyici rol aldığı ortaya konmuştur (Ertürk, 2008: 475). Bu nedenle ülkemizde örgütsel değişimde başarıya ulaşmak isteyen firmalar örgütte ki güven düzeyini dikkatle ele almalıdır. Bunun yanı sıra çalışanların insiyatif almasını ve değişim sürecinde yer almasını sağlamak da değişimin gerçekleşmesinde önemlidir. Çalışanları görmezden gelmemek, onları da sürece katıp bilgilendirmek yararlı olacaktır (Ertürk, 2008: 478).

Değişime açıklık ve güven çalışanların işten ayrılma niyetlerini belirlemede önem taşımaktadır. Değişim sürecinde çalışanların genelde görevlerini gözden geçirmeleri bunun nedeni olarak görülebilir. Çalışanlar psikolojik sözleşmelerine uymayan bir değişim alanı görürse bu noktada örgüt sorun yaşayabilir (Chawla, Kelloway, 2004: 495). Oreg (2006) de yönetime duyulan düşük güvenin, değişime direnmedeki tek etkili, bilişsel ve kasıtlı değişken olduğunu bulmuştur. Örgütün liderine olan inançsızlık çalışanın değişime karşı yükselen öfkesiyle, kızgınlığıyla ve endişesiyle yakından ilgilidir. Ayrıca bu durum çalışanların değişime karşı verdikleri tepkiyi arttırmış, negatif geribildirimler oluşturmuştur (sf: 93).

Wanberg ve Banas (2000) tarafından gerçekleştirilen ve bir kısmına bir önceki bölümde yer verilen araştırmada örgütteki durumun çalışanların değişime açıklık geliştirmesine etkisi incelenmiştir. Örgütteki durum ile anlatılmak istenen maddeler; değişim ile ilgili bilgi, değişim sürecine katılım, değişime özgü özgüven, diğerlerinden gelen sosyal destek ve çalışanın algıladığı değişim etkisi olarak sıralanmıştır (sf: 132). Bunlar araştırmacıların örgütsel değişim ve örgütsel adalet literatüründe yaptıkları inceleme sonucunda örgütsel değişime açıklığı etkileme olasılığı en yüksek olan değişkenler olarak ortaya çıkmıştır (Wanberg, Banas, 2000: 133). Bu değişkenlerden kişisel etkinin düşük olması ve diğerlerinin yüksek olması varsayılmıştır. Araştırmanın sonucunda daha çok değişim ile ilgili bilgi ve yüksek değişime özgü özgüvenin, değişimi kabullenme ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Ancak, diğerlerinden gelen sosyal destek ve çalışanın algıladığı değişim etkisinin değişime açıklık alt ölçekleri ile ilişkisinin olmadığı görülmüştür. Değişim sürecine katılım, değişim hakkında olumlu görüşlere neden olmaktadır (Wanberg, Banas, 2000: 136). Değişim sürecine katılım ile ilgili bir anekdot ise daha açıklayıcı olmaktadır: "İşimi seviyorum fakat yeni değişiklikler benim için fazla. Eğer daha az

stresli ve daha iyi ücretli karşılaştırılabilir bir iş olsa, işimi değiştiririm.” (Wanberg, Banas, 2000: 139).

Değişimi yönetecek yetenek, misyon ve vizyona sahip liderleri olmayan bir örgütte, değişim gerçekleştirmek mümkün olmaz. Örgütsel değişimi gerçekleştirmede en önemli rolü “örgütsel otorite” yi elinde tutan liderlerin oynaması gerekir. Örgütte erki elinde bulunduran liderler değişmeyi bir gerek olarak görmüyorlarsa ya da örgütte önderlik yapacak yetenekten yoksunlarsa değişimin başarısız olması için başka bir hata yapmalarına gerek yoktur (Yeniçeri, 2002: 107).

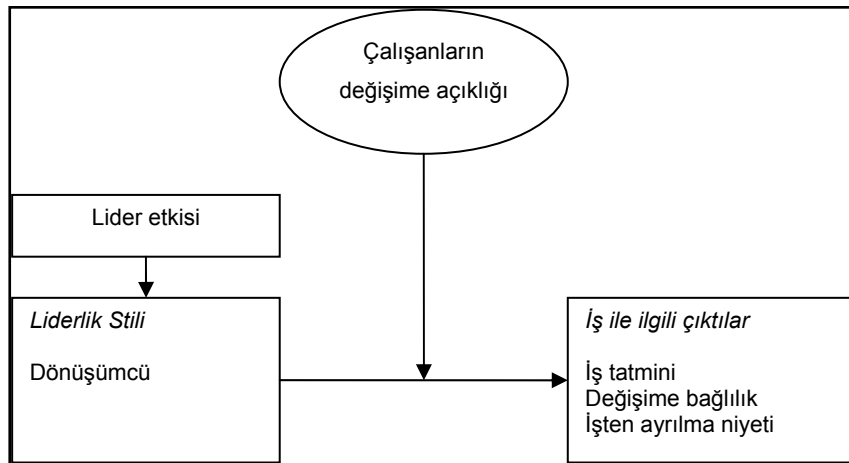
Karizmatik veya dönüşümcü liderlik de değişim sürecinde önemli rol oynamaktadır. Ancak liderlik yaklaşımları değişim sırasında gerçekleştirilmesi gereken spesifik davranışlara ve tutumlara odaklanmamaktadır. Daha çok bazı liderlik tiplerinin değişimi daha iyi yönettiğini varsaymaktadır. Oysa bu tutum ve davranışlar belirlenirse daha başarılı değişimler gerçekleşebilecektir (Herold ve diğerleri, 2008: 346). Dönüşümcü liderlik çalışanların da alınan kararlara katılmasını, iş süreçlerine dâhil olmasını destekler ve çalışanlara daha genel bir vizyon vermektedir (Herold ve diğerleri, 2008: 347). Çalışanlara vizyon için ilham vermenin, yetkilendirmenin, uyarmanın ve ihtiyaçlarına ilgi göstermenin çalışanların değişime bağlılığını etkileyeceği düşünülmektedir. Değişim liderliği, çalışanlara değişim sonucunda ne olacağı vizyonunu vermeye çalışır, onların değişime katılmaları için çalışır ve bu sayede çalışanların değişim hakkındaki anlayışlarını ve sahiplenmelerini arttırmayı hedeflemektedir. Dönüşümcü liderlikte ise çalışanları genel olarak yetkilendirme ve motive etme vardır. Bu durumda değişim ve dönüşümcü liderliğin örgütsel değişime açıklık üzerinde olumlu etkisi olacağı varsayılmaktadır (Herold ve diğerleri, 2008: 348). Bu liderlik tipleri ve değişime bağlılık ilişkisi araştırılırken değişimin çalışanlar üzerinde yaratacağı etki de unutulmamalıdır (Herold ve diğerleri, 2008: 349).

Yukarıdaki varsayımlara istinaden gerçekleştirilen araştırmada dönüşümcü liderlik ve değişime bağlılık arasında pozitif belirgin bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ancak literatürde geniş yer almasına ve beklentilere rağmen değişim liderliğinin çalışanların değişime karşı tutumunda belirleyici bir rol oynamadığı ortaya konmuştur. Bunun bir nedeni konunun yeterli bilgi verecek düzeyde ölçülememiş olması olabilir. Ayrıca değişim liderliği değişimin çalışanın görevi üzerinde ufak bir

etkisi olması durumunda dönüşümcü liderlik ve değişime bağlılık arasında arabulucu etki yaratmaktadır (Herold ve diğerleri, 2008: 353). Değişimin etkilerinin çalışan tarafından çok hissedilmesi durumunda dönüşümcü liderin aynı zamanda değişim lideri olması daha pozitif bir ilişkiye neden olmaktadır. Bunun nedeni çalışanların değişim olmadan önceki geçmiş deneyimlerine dayanmaları ve liderlerine bu yolda güvenmeleridir. Sonuç olarak dönüşümcü liderlik değişime açıklık konusunda çok önemlidir (Herold ve diğerleri, 2008: 354).

Endonezya' da geçirdiği şirket birleşme sonrası bir bankanın çalışanları ve liderleri ile yapılan bir araştırmada süpervizörlerin algılanan liderlik tarzı, iş tatmini, işi bırakma niyeti, değişime bağlılığı ve değişime açıklığını incelenmiştir (Hinduan ve diğerleri, 2009: 59). Dönüşümcü liderlik, çalışan ve lider arasında kaynakların değiş tokuşuna dayanır. Araştırmada yer alan diğer kavram olan dönüşümcü liderliğin tanımı önceki paragraflarda yer almıştır. Çalışmada incelenen model Şekil 3' te gösterilmektedir. Dönüşümcü liderler değişime açık olan çalışanları daha çok esinlendirecektir. Bu durumda değişime açıklığı yüksek olan çalışanlar dönüşümcü liderler ile çalışmayı daha çok isteyecek, onlarla güven ilişkisi oluşturacaktır (Hinduan ve diğerleri, 2009: 64) ve bu da onların işe karşı tutumlarını ve iş tatminlerini etkileyecektir (Schirmer, Lopez, 2001: 21).

Şekil 3: Liderlik Stilinin Banka Birleşmesinden Sonra Değişime Açıklık Tarafından Dengelenen İş ile İlgili Çıktılar Üzerindeki Etkisi



Kaynak: Hinduan ve diğerleri, 2009: 61.

Araştırmanın sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin; iş tatmini, değişime değer bağlılığı ve işten ayrılma niyeti ile belirgin ilişkisi bulunmakla beraber, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile ilişkisi bulunmamıştır. Değişime açıklık duygusal ve değer bağlılığı ile pozitif ilişki göstermesiyle beraber, liderlik tipleriyle belirgin bir korelasyon göstermemektedir (Hinduan ve diğerleri, 2009: 64). Dönüşümcü liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişki değişime açıklık tarafından dengelenmektedir. İkisi arasındaki pozitif ilişki değişime açıklığın azalmasıyla beraber ortadan kaybolmaya başlamaktadır (Hinduan ve diğerleri, 2009: 70). Deneyimlerini geliştirmeye ve ilerlemeye daha açık olan çalışanlar dönüşümcü liderlere karşı daha açık olmaktadır. Bu durumda örgütler eğer değişime açık çalışanları varsa liderlerini pozitif etkisi (dışa dönük, ılımlı, iyimser vb) daha yüksek, yeniliği destekleyen çalışanlardan seçmelidir. Bunların yanı sıra bu çalışmanın toplulukçu bir kültürde yapılmış olmasının sonuçlar üzerinde etkisinin olabileceği göz ardı edilmemelidir (Hinduan ve diğerleri, 2009: 74).

Schwartz (1992; 1994) kuramsal olarak on gruba ayrılmış bir temel değerler envanteri geliştirmiştir. Bu değer gruplarının bazıları birbirine yakın, bazıları da birbirleriyle ters yönde ilişki göstermektedir. Schwartz, bu on değer grubunu, uzamsal bir düzenlemeye göre ayırmış ve bunları iki temel ekseninde incelemiştir. İlk eksen değişime açıklık (openness to change) ile muhafazacı yaklaşım (conservatism) eksenidir. Değişime açıklık ana grubu, özyönelim (yaratıcılık, özgürlük, bağımsız olma, meraklı olma, kendi hedeflerini saptama) ve uyarılım (çeşitlilik içeren heyecanlı bir hayat vb.) türü değerleri kapsamaktadır. Schwartz'ın Değer Envanteri kullanılarak ülkemizde gerçekleştirilen araştırmada, 36 ayrı örgütte çalışan 564 elemandan veriler toplanmıştır. Değişime açıklık boyutundan yüksek puan alanların dönüşümsel liderlik tarzını tercih edeceklerine ilişkin hipotezleri destekleyen sonuçlar alınmıştır (Ergin, Kozan, 2004:37).

Değişime açıklık örgütün kaydedilmiş başarılarından da etkilenmektedir. Değişim, eğer yönetim yeni ve görünüşte ümit verici değişiklikler sunarsa başarısız olmaya mahkûmdur. Bandura' nın sosyal öğrenme teorisi (1982) bize neden değişimin tarihinin insanların değişime karşı gösterdiği tavırlar konusunda etkili olduğu yönünde teorik bir temel sağlar. Bu teoriye göre geçmiş deneyimler insanlarda, gelecek ve denenmemiş deneyimler için bazı önyargılar yaratmaktadır ve bu da çalışanların bu denenmemiş görev için gösterecekleri performansı

etkilemektedir. Eğer yönetim geçmişte değişim yaşanırken başarı gösterdiyse, çalışanların gelecek değişimler için yönetime güveni artar ve benzer durumlarda aynı başarıyı elde edeceklerini dşnrlr (Devos, Buelens, Bouckenooghe, 2007: 619).

Örgütsel küçülmeye bağlı olarak işten çıkarmaların yaşandığı dönemlerde, örgütte kalan çalışanlar arkadaşlarını, çalışma düzenlerini, pozisyonlarını kaybedebilirler ve de iyi ya da kötü farklı ağlar kurmak durumunda kalabilirler. Bu dönemlerde oluşan yapısal boşluklar, işinde kalan çalışanların değişime açıklığı üzerinde farklı etkiler yapabilir. Yapısal boşluklar, bilgiye özgü kanalların veya kaynakların bulunmadığı ağlarda ortaya çıkar. Bilgi kaynaklarının eklenmesi yapısal boşlukları kapatacaktır. Bu dönemlerde çalışanların değişime açıklığı ile bu yapısal boşluklar arasında bir ilişki vardır. Yapısal boşluklarında artış olan çalışanlarda örgütün kaynaklarını kısıtladığı düşüncesiyle değişime açıklık düşük olacaktır. Ancak bu tercih edilmeyen ve korkulan küçülme döneminden sonra çalışan yapısal boşlukların kapandığını görürse değişime açıklığı artacaktır çünkü yapısal boşlukların kapanması çalışanda yönetimin ne yaptığını bildiğı algısını uyandırmaktadır (Susskind, Miller, Johnson, 1998: 30-66).

Yeniçeri (2002)' nin ortaya koyduğu çalışmada değişime karşı direnmenin örgütsel nedenleri incelenerek, değişime açıklığı oluşturmak için gerekli olan adımlar ortaya konabilir. Bu nedenler arasında değişimle ortaya çıkan sıkı kontrol ve uygulamalar, bir diğer deyişle daha önce olmayan birçok uygulama, yöntem ve ilke yürürlüğe girmesiyle beraber direniş oluşabilmektedir. Örgüt içindeki iletişimsizlik, sadece belli bölümlerde değişime başvurmak, bir bölüm çalışanı değişimin dışında tutmaya çalışmak, grup baskısı, uzmanlığa tehdit ve yerleşik güç ilişkilerinin tehdidi de değişime açık olmayı engelleyebilecek faktörler arasındadır (Yeniçeri, 2002: 122-124). Bu faktörlerin oluşmasına karşı önlem alan örgütler çalışanlarının değişime açıklık düzeyini arttırabilecektir.

Kanar tarafından yüksek lisans tezinde gerçekleştirilen bir diğer araştırma çalışanların değişime açıklığının çalışanların işleri üzerinde kontrol sahibi olarak yetkilendirildiğini hissettikleri durumlarda, çalışanların rutinler ile ilgili algıları üzerinde etkileri olduğu inancı ile yapılmıştır. Çalışmada iki hipotez ortaya konmuştur. Birinci hipotezde değişime açık olmayan çalışanların rutinleri sıkıcı

olarak algılayacağı varsayılmıştır. İkinci hipotezde ise yetkilendirme derecesinin çalışanların değişime açıklığı ile rutin algıları arasındaki ilişkiyi etkilediği belirtilmektedir. Yetkilendirmenin az olduğu durumlarda çalışan değişime açık olsa da örgütsel rutinleri sıkıcı olarak algılayacaktır (Kanar, 2006: 37). Birinci hipotez çalışanın değişime karşı pozitif yaklaşımının olması durumunda rutinleri sıkıcı bulmaması sonucu çıktığı için anlamlı bulunmuştur. Araştırmanın sonucunda eğer çalışanın değişime yaklaşımı pozitifse, işini anlamlı bulması durumunda rutinleri daha az sıkıcı olarak algıladığı görülmüştür. Bunun yanı sıra çalışanın işini anlamlı bulmaması durumunda rutin algısı değişime açıklığının pozitif ya da negatif olması durumuna göre farklılık göstermemektedir. Yetkilendirmenin dört temel alt alanı olduğu(öz kararlılık, yeterlik ve anlamlılık) düşünüldüğünde ikinci hipotezin kısmen desteklendiği söylenebilir çünkü sadece anlamlılığın dengeleyici etkisi olduğu görülmüştür. (sf. 48).

Mesleki stres kaynakları ve değişime karşı tutumları incelemek üzere yapılan bir çalışmada ise stres düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel değişimi kabullenmekte gönülsüz davranacağı sonucuna varılmıştır(Vakola, Nikolaou, 2005: 160). Kötü iş ilişkileri, çalışanların yapabileceklerinden çok işle yükümlü olması, adaletsiz ücretlendirme çalışanların değişimi kabullenmemesinin en önemli nedenleri olarak ortaya çıkmaktadır ve değişim sürecini bozmaktadır (Vakola, Nikolaou, 2005: 169).

Değişime açıklık üzerine yapılan çalışmaların çoğu değişime açıklığı oluşturan tutumlar üzerine gerçekleştirilmiştir. Çok az çalışma gerçekleşen bir değişimin değişime açıklığı nasıl etkilediğini açıklamaktadır. Genel olarak çalışanlar değişimin bilincinde olsalar ve tutumlarını belirleseler de ona karşı geliştirecekleri davranışlar değişimle ilk karşı karşıya kaldıkları anda ortaya çıkmaktadır. Değişime ilk maruz kalınan zamanın incelenmesi oldukça önem taşımaktadır çünkü bu eğer değişime açıklığı yükseltiyorsa, işveren çalışanları bu yeni çalışma yollarıyla tanıştırmak için ilk tepki olan direnci kırabilecektir. Bu noktada değişime daha çok veya daha az maruz kalma farklılık yaratacaktır. Bu konu üzerine gerçekleştirilen bir araştırmada değişime daha çok maruz kalan çalışanların değişime daha açık olacağı ve refahlarında herhangi bir değişim olmayacağı hipotezi ortaya konmuştur. Araştırmanın sonucunda bu hipotez operasyon çalışanları için doğrulanırken, yönetim seviyesi için sonuç aynı olmamıştır. Bu da

değişimin bazı iş grupları için tehdit edici olarak algılanmasının sonucu olarak görülebilir. Bir diğer yandan, operasyon çalışanlarının değişime açıklıklarının yükselmesi kendilerinin süreçlere dahil olmasının verdiği motivasyonun sonucu olarak görülebilir (Axtell ve diğerleri, 2002: 217-228).

1.4. DEĞİŞİME AÇIKLIK ÇIKTILARI

Örgütsel değişime açıklık çıktıları ile ilgili çok fazla kaynak bulunamamıştır. Ancak bu konuda literatürde yer alan çalışmalarda değişime açıklık çıktılarının da örgütün yolunu belirlemek açısından önem taşıyacağı düşünülmektedir. Wanberg ve Banas' ın (2000) gerçekleştirdiği çalışmada aynı zamanda değişime açık olmanın çıktıları da incelenmiştir ve dört olası çıktı üzerinde durulmuştur: iş tatmini, işle bağlantılı sinirlilik, işten ayrılma niyeti, gerçek işten ayrılma oranı. Bir örgütte gerçekleşen değişime karşı düşük açıklığı olanlar diğerlerine göre daha düşük iş tatmini, daha yüksek işle bağlantılı sinirlilik ve işten ayrılma niyetinin yükselmesi durumunu yaşayacaktır. Değişime açıklık ile işten ayrılma oranı arasında ise bir ilişki bulunamamıştır (2000: 132-138).

Değişimi kabul eden çalışanlar yardımcı olma, isteyerek yardımlaşma tepkileri gösterirken, direnç gösteren çalışanlar işten ayrılma, değişimi sabote etme, işi yavaşlatma ve bilerek yanlış yapma tepkileri gösterebilir (Yeniçeri, 2002: 105). Grup Karar Destek Sistemi'nin uygulamasının başarıya ulaşmasında değişime açıklığın önemi üzerine bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Grup Karar Destek Sistemi kavramı geniş olarak grupların çalışmasını destekleyen herhangi bir uygulama veya bilgi teknolojisini anlatmaktadır (McCartt, Rohrbaugh, 1995: 569). Sistemin uzun dönemli asimilasyonu ve kurumsallaşması potansiyel uygulayıcılarının değişime açıklığına dayanmaktadır (McCartt, Rohrbaugh, 1995: 571). Araştırma sonuçlarına göre de sistemin başlangıcından kaynaklanan yararlı çıktılarda, yönetimsel değişime açıklığın basit ama en etkili belirleyici olduğu ortaya konmuştur (McCartt, Rohrbaugh, 1995: 577).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık, örgütsel davranış ve örgütsel psikolojinin en önemli konularından biri olarak birçok araştırmaya kaynak olmuştur ve olmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütün hedeflerine ulaşmada önemli adımlardan biri olarak varsayıldığı için konuya verilen önem her geçen gün artmaktadır. Örgütsel bağlılığı oluşturan nedenler ve çıktıları da birçok kültürde değişik araştırmalarda yer almaya devam etmektedir.

Geçtiğimiz bölümde günümüz organizasyonlarının gelişimi ve rekabet koşullarına adapte olabilmesi için önemli bir ölçüt olan örgütsel değişime açıklığı inceledikten sonra, bu bölümde gene örgütlerin gelişimi için önemli olan örgütsel bağlılık konusu incelenecektir. Öncelikle işyerinde bağlılık kavramı ve türleri ele alınacak, daha sonra örgütsel bağlılık kavramı ve yaklaşımları ile araştırmada benimsenen örgütsel bağlılığın üç boyutlu modeli ortaya konacaktır. Daha sonraki bölümlerde bireysel, örgütsel ve toplumsal-kültürel başlıkları altında örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın çıktıları incelenecektir.

2.1. İŞYERİNDE BAĞLILIK KAVRAMI VE TÜRLERİ

2.1.1. İşyerinde Bağlılık

Gallagher ve Parks' a (2001) göre işe bağlılık kavramı araştırmaları, uzun zaman boyunca iki farklı ancak birbirini kapsayan iki rotada ilerlemiştir. Bunlardan bir tanesi örgütsel bağlılıktır; çalışanın işveren örgüte karşı bağlılığını inceler. Örgütsel bağlılık bu çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ayrıntılı olarak incelenecektir. Diğer rota ise bağlılığın farklı odakları olabileceğini benimseyen araştırmacılar tarafından benimsenmiştir. Bu odaklar, işin değerine, ortaya konan işin önemine ve işe/ kariyere bağlı olmak olabilir. Farklı işyeri bağlılığı çeşitleri konusunda araştırmaların yapılması konuyu daha geniş anlamda incelemek açısından yararlı olmaktadır (sf: 182).

Bağlılık kavramının motivasyon ve diğer davranışlardan farkı da çeşitli araştırmaların konusu olmuştur. Meyer ve Herscovitch (2001) "Bağlılık; bireye, bir ya da daha çok hedefe bağlı olarak bir davranış şeklini benimseten bir güçtür. Bu durumda bağlılık, motivasyon ve tutumlardan ayrılabilir ve dışsal motivasyonun, olumlu tutumların yokluğunda davranışları etkileyebilir" önermektedir (sf: 301).

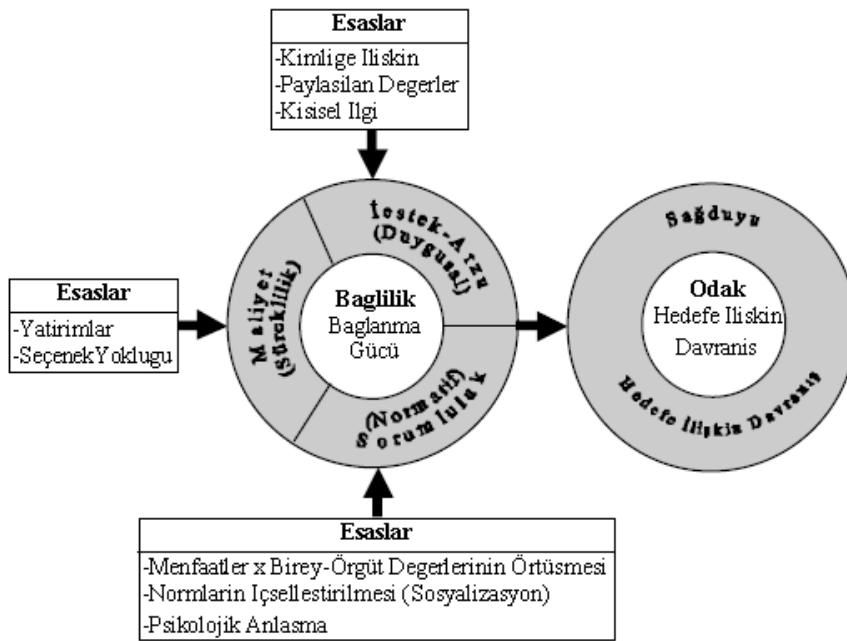
Bağlılık hakkında tartışılan konulardan bir tanesi de bağlılığın tek boyutlu mu yoksa çok boyutlu mu olduğu konusudur ki bunu anlamak bağlılığın doğasını anlamak anlamına gelmektedir. Birçok araştırmacı günümüzde bağlılık kavramının çok boyutlu olduğunu kabul etmektedir ancak gene görüşler arasında bulunan farklılıklar genel bir işyerinde bağlılık kavramı tanımının yapılmasını engellemektedir. Çok boyutlu görüşlerdeki farklılıklar genel olarak modellerin oluşturulması sırasındaki değişik motivasyon ve stratejilerden kaynaklanmaktadır (Meyer, Herscovitch, 2001: 303). Daha sonra ayrıntılı olarak incelenecek olan örgütsel bağlılık modellerine bakıldığında tek veya çok boyutluluk konusunda farklı yaklaşımların olduğu görülmektedir.

Genel olarak işyerinde bağlılık kavramı incelendiğinde bireyler hem bir varlığa hem de davranışlara bağlı olduğu görülmektedir (Meyer, Herscovitch, 2001: 309). Bu varlık veya davranışın ne olduğunun tanımlanması bağlılığın sonuçlarını incelemek açısından da faydalı olacaktır. Meyer ve Herscovitch, işyerinde bağlılık çeşitlerinin açık veya ima edilen bir hedefi olduğunu önermektedir (2001: 310). Sonuçta bağlılık yapısı hem davranış biçimi hem de hedefi yansıtacaktır ve bağlılığın ölçeği bu kavramları göz önünde bulundurursa daha doğru davranış tahminleri yapabilecektir (Meyer, Herscovitch, 2001: 310).

İşyerinde bağlılık için Şekil 4' te gösterilen modeli önerilmektedir (Meyer ve Herscovitch ,2001: 317). Bu modele göre ortada bulunan daire bağlılığın odağı olan davranışı göstermektedir. Bu davranış bağlılığın türüne göre işyerinde kalma veya bir stratejideki değişim olabilir. Bu odak aynı zamanda bir hedefi de işaret etmektedir; bu hedef bir örgüt, yönetici, sendika gibi bir varlık veya bir prensip veya değişim uygulaması, hedefe ulaşma gibi bir davranış biçimi de olabilir (Meyer, Herscovitch, 2001: 318). Dış halka ise odak davranışı destekleyen davranış şekillerini göstermektedir. Eğer bağlılık organizasyonda kalma yönüdeyse, çalışanlar ne kadar düzenli olarak işe geldikleri ve işe geldikleri zaman ne kadar

çaba harcadıkları konusunda farklılıklar gösterecektir. Aynı zamanda bağlılığın davranışsal sonuçlarını da bağlılığın çeşidi etkileyecektir. Örneğin bir işe duygusal olarak bağlı olmak ile zorunluluktan bağlı olmak arasında fark olduğu açıktır. Oklarla bağlı olan kutular ise ilerleyen bölümlerde ayrıntılı olarak ele alınacak olan duygusal, devamlılık ve ilkesel bağlılığı oluşturan temelleri göstermektedir. Örgütler bu temelleri bir kaldıraç gibi kullanarak bağlılık yönetimini gerçekleştirebilirler.

Şekil 4: Örgütsel Bağlılığın Genel Modeli



Kaynak: Meyer , Herscovitch, 2001:317

2.1.2. Bağlılık Türleri

İşyerinde bağlılık uzun yıllardır araştırmacıların ve işverenlerin en çok önem verdiği ve üzerinde durduğu konulardan biri olmuştur. Bu bölümde genel olarak bağlılık türlerinin tanımlarına yer verdikten sonra en çok ilgi gören ve organizasyon açısından önemli olduğu düşünülen dört bağlılık türü incelenecektir: İşe bağlılık, çalışmaya bağlılık, mesleki bağlılık. Son olarak bağlılık türlerinin birbirleriyle ilişkilerine değinilecektir.

İşyerinde bağlılık üzerine birçok araştırmacı farklı tanımlar yapmıştır ve bu tanımlardan birçoğunu Meyer ve Herscovitch Tablo 1' de görüldüğü şekilde özetlemiştir (2001: 302). Bu tabloya göre işyerinde bağlılık çeşitleri örgütsel bağlılık, işe bağlılık, mesleki ve kariyere bağlılık, hedefe bağlılık, örgütsel değişime bağlılık ve stratejiye bağlılık olarak ayrılabilir. Hepsinin ortak özelliği ise bağlılığın sabitleştirici ve yükümlülük altına alıcı olması ve hareketlere bir yön veriyor olmasıdır (ör, özgürlüğü kısıtlar, kişiyi bir davranış şekline zorlar) (Meyer, Herscovitch, 2001: 301).

Tablo 1: Bağlılığın Tanımları

<p><i>Genellikle</i></p> <p>“...hareketin özgürlüğünü kısıtlayan yükümlülük.”(Oxford English Dictionary,1969)</p> <p>“Bağlılık, kişi ilgisiz çıkarları uyumlu faaliyet zinciriyle bağladığında gerçekleşir.”(Becker, 1960,p. 32)</p> <p>“...bireyin kendi eylemleriyle bağlanması ve kendi katılımı ve inançlarıyla faaliyetlerini sürdürmesi.”(Salancik,1977,p. 62)</p> <p>“...bireysel davranışı beklenti karşılanmadığında dengeleyen güç.”(Scholl,1981,p 593)</p> <p>“...bireysel davranışı birey değiştirmeye yeltendiği zamanda kısıtlayabilen güç.”(Brickman, 1987,p.2)</p> <p>“...bireyin eğilimini verilen yolda yürümeye iten belirli bağlılık hedefi.”(Oliver,1990,p.30)</p> <p>“...değişen hevesler ve tavırlar altında bile kişinin bağlılığını gerektiren zorlayıcı güç.”(Brown,1996,p. 241)</p> <p><i>Örgütsel Bağlılık</i></p> <p>“...bireyin dayanıklı kimliğiyle bir örgüte katkıda bulunması.”(Mowday et al., 1979, p.226)</p> <p>“...kuralcı baskıların toplamının örgütsel amaçlar ve ilgiler yolunda birleşmesi.”(Wiener, 1982, p.241)</p> <p>“...kişi tarafından hissedilen örgüte olan psikolojik bağlılık; bireyin örgütün özelliklerini ve perspektiflerini benimseme ve içselleştirme derecesini yansıtır.”(O'Reilly & Chatman, 1986, p.493)</p> <p>“...kişiyi örgüte bağlayan psikolojik durum.”(Allen & Meyer, 1990, p.14)</p> <p>“...kişinin örgüte olan bağı.”(Mathieu & Zajac, 1990, p.171)</p> <p><i>İşe Bağlılık</i></p> <p>“...tatmin etsin ya da etmesin, kişinin işe olan psikolojik bağlılığını ve saplantısını yansıtan olasılık.”(Rusbult & Farrel, 1983)</p> <p><i>Kariyer Bağlılığı/Mesleki Bağlılık</i></p> <p>“...bireyin mesleğine olan tutumu.”(Blau, 1985, p.278)</p>
--

“...kişinin seçilmiş olan mesleğinde çalışmasını sağlayan motivasyon.”(Carson & Bedeian, 1994, p.240)

Hedef Bağlılığı

“...hata sinyalleriyle karşılaşıldığında hedeflerin seviyesini düşürmeme isteği.”(Campion & Lord, 1982, p.268)

“...hedefin kökünü düşünmeden bireyin amaca ulaşmaktaki bağlılığı veya kararlılığı.”(Locke et al. 1988, p.24)

“...hedefe yönelik deneme ve ısrarlı takip etmedeki kararlılık.”(Hollenbeck, Williams & Klein, 1989, p.18)

“Bireyin özel performans hedefini benimsemesi ve ona ulaşmak için zorluklara rağmen ısrarcı bir çaba göstermesi.”(Tubbs, 1993, p.68)

“...kişinin hedefi önemseyerek ona ulaşmak için çaba harcaması ve zorluklarla karşılaşıldığında gösterdiği hedefi bırakma ya da düşürme isteksizliği.”(DeShon & Landis, 1997, p.106)

Örgütsel değişikliğe bağlılık

“...başarılı bir başlangıç değişimi için gerekli olan işçinin sayılan görevlere psikolojik bağlılığı.”(Herscovitch, 1999, p.17)

Strateji Bağlılığı

“...kişinin stratejiyi gerçekleştirme uğruna gösterdiği çabayı içerir.”(Weissbein, Plamondon & Ford, 1998.p .3)

Kaynak: Meyer, Herscovitch, 2001: 301

İşe bağlılık olgusunu tanımlamayı ve görgül araştırmalarla etkilendiği değişkenleri saptamayı amaçlayan çalışmalar incelendiğinde, birbirinden farklı tanımlara rastlanmaktadır. Bu kavramsal karışıklığın farkına varan ve bunu sona erdiren kişi Kanungo (1982) olmuştur (Çakır, 2001: 10-13). İşe bağlılık kavramının, işe karşı içsel motivasyon ve çalışmaya bağlılık kavramları ile de karıştırıldığını ve bunun ölçeklere de yansıdığını belirten Kanungo (1982: 341), işe bağlılığın çalışanın ihtiyaçlarını ne kadar karşıladığının fonksiyonu olduğunu ifade etmektedir. Bu durumda işe bağlılık işe sahip olunan zamanla aynı anda gerçekleşirken, çalışmaya bağlılık, geçmiş deneyimlerin sonucunda ortaya çıkan değer inançtır (Kanungo, 1982: 342). Çakır, 2001 yılında yayınladığı yüksek lisans tezinde Kanungo' nun sahip olduğu iş ile özdeşleşme, işe kendini katma ve bütünleşme derecesi olarak belirttiği işe bağlılık tanımını benimsemekle beraber işe bağlılığın iş ortamındaki özelliklerden ve bireyin psiko sosyal özelliklerinden de etkilendiğini belirtmektedir (s.14).

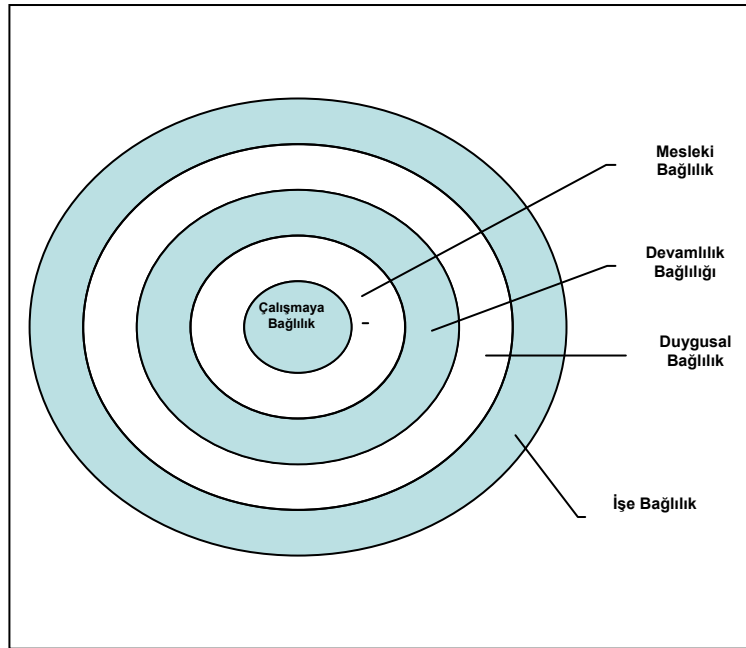
Çalışmaya bağlılıkta ise çalışmayla bir psikolojik özdeşleşme söz konusudur. Çalışma, bireyin hayatında önemli, değerli ve merkezi bir yere sahip olmaktadır. Bu nedenle ekonomik sebepler, yalnızlıktan kurtulma ve bunun gibi nedenlerle çalışmaya yönelme, çalışmaya bağlılık olarak görülemez. Çalışma bu durumlarda bir araçtır ancak çalışmaya bağlılıktan söz edilebilmesi için çalışmanın araç değil amaç olması gerekmektedir. Aynı zamanda çalışmaya bağlılık, sosyalleşme süreci ile ilgilidir ve işte mevcut ihtiyaçların karşılanmasından daha az etkilenir (Çakır, 2001: 15). Çalışmaya bağlılık, çalışmanın değeri ve önemi ile artan bir özellik göstermektedir. Çalışmanın çok değerli ve yaşamdaki diğer yönlerden önce geldiği durum işkolikliği ifade etmektedir. (Çakır, 2001: 16).

Mesleki bağlılık ise çalışma yaşamındaki bağlılık türlerinden bir diğeridir. İşyerlerinde mesleğini en iyi şekilde yerine getirmeye çalışıp, bilgi ve becerilerini geliştiren bireyler olduğu gibi niteliklerini geliştirmeden tükenen birçok insan bulunmaktadır. Çalışanın mesleki bağlılığında mesleki prestij ve mesleğini sevmesi önemli rol oynayacaktır (Çakır, 2001: 23). Çalışanın mesleğini sevmesi, onun kendini geliştirme motivasyonunu arttıracaktır. Kariyer de mesleki bağlılık konusunda önemli bir faktördür. Mesleğine bağlı çalışanlar, örgütte kariyer beklentilerini düşüren herhangi bir durumla karşılaştıklarında örgütten ayrılma eğilimi içinde olmaktadır (Çakır, 2001: 24).

Bağlılık literatüründe en çok ilgi gören konulardan bir tanesi de bu bağlılık türlerinin arasındaki ilişkiler ve birbirinden farkları olmuştur. Bağlılık türlerinin birbirinin oluşumunda rol alabileceği gibi aynı zamanda işten ayrılma eğilimi, devamsızlık, iş tatmini ve bunlar gibi örgütün temel taşı olan insan kaynağını etkileyecek çıktılar da olduğu için araştırmalarda yer almaktadır. Bu konuyu inceleyen üç model bulunmaktadır: Doğrudan ilişki modeli, Randall ve Cote modeli ve Morrow modelidir (Cohen, 2000: 387). Doğrudan ilişki modeli, bağlılık türlerinin işten ayrılma eğilimi, ayrılma oranı ve devamsızlık ile doğrudan ilişki içinde olduğunu önermektedir. Tüm bağlılık türlerinde bağlılığın azalması durumunda bu üç sonucun görülme olasılığı artmaktadır. (Cohen, 2000: 391). Randall ve Cote tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise işe bağlılığın bağlılık türleri arasında çok önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır (1991: 207). Modele göre grup bağlılığı ve çalışmaya bağlılık, işe bağlılığın derecesini etkilemekte ve güçlendirmektedir. İşe bağlılığın yüksek olması da örgütsel bağlılığın ve mesleki bağlılığın düzeyini

yükseltmektedir (Çakır, 2001: 33). Morrow (1993) modelinde ise örgütsel bağlılığın iki boyutu (duygusal ve devamlılık bağlılıkları) iki ayrı tür olarak ele alınarak beş bağlılık türü arasındaki ilişki Şekil 5' te de görülebileceği üzere iç içe daireler halinde incelenmiştir (Çakır, 2001: 34). En iç dairede bulunan çalışmaya bağlılık dış faktörlerden veya pozisyondan daha az etkilenecektir, zaman içinde durağandır. Dairenin dışına doğru gidildikçe ortamsal faktörlerden etkilenme ve değişebilme derecesi artmaktadır. Morrow' un modeline göre çalışmaya ve mesleğine bağlı bireyler kendileri daha uygun iş ortamı seçerler ve bu da örgütsel bağlılık düzeylerini arttırmaktadır (Çakır, 2001: 37). Cohen bu üç modeli ilişki odakları ve çıktıları açısından incelemeyi hedefleyen çalışmasında Randall ve Cote modelinin diğer modellere göre bağlılık türleri arasındaki ilişkiyi daha iyi yansıttığını belirtmiştir (2000: 411).

Şekil 5: Beş Bağlılık Türü Arasındaki İlişki



Kaynak: Morrow, P.C., The Theory and Measurement of Work Commitment, Greenwich, JAI Pres, 1993, s.163 den aktaran Çakır, 2001: 34.

Bağlılık ile karıştırılması muhtemel olan kavramlardan biri olan işkoliklik, bağlılık türlerinden ayırt edilmelidir. İşkoliklik çalışma yaşamında bir bağlılık değil ancak çeşitli nedenlerle bağımlılık olarak ele alınabilir (Çakır, 2001: 25). İşkoliklik

bireyin aile yaşamından veya kişisel özelliklerinden kaynaklanıyor olabilir. Genellikle bir kaçış, unutmaya çabası sonucunda ortaya çıkar. Yoğun çalışma ve işi aklından çıkaramama işkolikliğin temel belirtileri olarak gözükmeyle beraber bağlılık türlerinin ileri bir aşaması olarak görülmemelidir. Bağlılık tutumları normal kabul edilirken, işkoliklik hem toplumda hem bilişsel çevrelerde normal bir davranış biçimi olarak görülmemelidir. Örneğin işe bağlılıkta, birey sahip olduğu işe ilişkin olumlu duygulara sahiptir, iş ile psikolojik olarak özdeşleşmiştir ancak işkolikler gibi işi nedeniyle ailesini ve sosyal ilişkilerini ihmal etmez, dinlenmeye de zaman ayırır. Aynı şekilde örgütsel bağlılık için de işkolikler örgüte bağlı olmasalar da çok yoğun çalışabilirler (Çakır, 2001: 28).

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE YAKLAŞIMLARI

Bir önceki bölümde işyerinde bağlılık kavramı ve farklı bağlılık çeşitleri genel olarak ele alındı. Bu araştırmanın amacı çerçevesinde bu ve bundan sonraki bölümlerde örgütsel bağlılık kavramı incelenecektir. Örgütsel bağlılık hızla gelişen organizasyonlarda ve insanın örgüte katkısının daha iyi anlaşıldığı günümüzde birçok araştırmaya konu olmuş ve olmaya devam etmektedir.

Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde birçok değişik tanım görülmektedir. Buchanan, bağlılığı, örgütün hedeflerine ve değerlerine duygusal bağlılık olarak tanımlamaktadır (1974: 533). Meyer ve Allen' a göre örgütsel bağlılık, (a) çalışanın örgütle ilişkisini karakterize eden, (b) örgütte kalma veya ayrılma kararında etkileri olan psikolojik durumdur (Meyer, Allen, 1991: 67).

Bayram, örgütsel bağlılık kavramını; işgörenlerin örgütte kalmak istemeleri, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenme, işgörenin örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi şeklinde özetlememiz mümkün olabileceği şeklinde tanımlamaktadır (2005: 128).

Bir diğer yaklaşıma göre bağlılık üç ana çerçevede düşünülebilir; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve değer bağlılık. Davranışsal bağlılık daha çok çalışanların kendilerini örgüte nasıl bağladıkları ve hareketleri ile ilgilidir. Tutumsal bağlılık ise daha çok örgüte duyulan sadakati temsil eder (Iverson, Buttigieg, 1999:

308). Değer bağıllık ise örgütsel bağıllığın yükümlülük ve ahlaki sorumluluk olduğunu ileri sürmektedir (Tolay, 2002: 3).

2.2.1. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım bir kere gösterilen bir davranışın tekrarlanması için gereken koşulların belirlenmesi ve bu davranışın tutum değişimi üzerindeki etkileri üzerine odaklanmaktadır (Meyer, Allen, 1991: 62). Davranışsal yaklaşım ilk olarak Becker (1960) tarafından geliştirilmiştir. Becker, bağıllığın istikrarlı insan davranışı yaratan bir mekanizma olduğunu belirtmektedir. Çalışan yan faydalar yaratarak dış ilgilerini aktiviteleri ile ilişkilendirmektedir. Çalışanların yan faydalar oluşturması sosyal bir örgütte yer almasının sonucudur. Çalışanın devam eden davranışları kendisini hedefine ulaştıracak, ona fayda sağlayan davranışlar olmaktadır (Becker, 1960: 32). Becker örgütsel bağıllığı oluşturan tutarlı davranışı iki ana başlık olarak değerlendirmektedir: Sosyolojik ve psikolojik. Sosyolojik açıdan bakıldığında çalışan toplumun tutarlı davranışları desteklemesi ve güvenmesi nedeniyle tutarlı davranış grubunu benimsemektedir. Psikolojik açıdan bakıldığında ise tutarlı davranış, kişisel ihtiyaçların belirli bir yapıda olmasıdır.

Bağıllık ise yan faydaların oluşturulması ile kazanılır. Bu yan faydaların birçok şekil alabileceği ancak tüm bunların birkaç ana başlık altında toplanabileceğini belirtilmiştir. Bu ana başlıklar genellenmiş kültürel beklentiler, kişisel olmayan bürokratik ayarlamalar, sosyal pozisyona uyarlamalar, yüz yüze iletişim olarak sıralanabilir. Genellenmiş kültürel beklentiler, onu karşılamayan bireyler için çeşitli cezalar hazırlamıştır, birey bunlara karşı gelmekle çevrede olumsuz tanınabilir. Örneğin “bir kişi başladığı işten emekli olmalıdır” kültürel bir beklentidir ve karşılanması gerekir. Kişisel olmayan bürokratik ayarlamalara örnek olarak ise çalışanın işten ayrılmayı istemesi durumunda emeklilik kıdeminden belli bir miktar kaybedeceğini fark etmesi ve bu nedenle işten ayrılmaktan vazgeçmesi verilebilir. Yan faydaların oluşacağı bir diğer yol ise kişinin kendini sosyal pozisyona uyarlamasıdır. Bireyler buldukları konumda oluşturdukları sosyal ilişkilerini yeni bir konuma geçerek kaybedeceklerini düşündükleri zaman bu geçişten vazgeçebilirler. Yüz yüze etkileşim de ise birey kendini nasıl tanıtır, o şekilde davranmaya kendini zorunlu hissedecektir. Bu sayılan yan faydaların sadece bir tanesi bireylerin örgüte

bağlılığını etkileyebileceği gibi birden çoğunun bileşimi de kişiyi etkileyebilir (Becker, 1960: 33-39).

2.2.2. Tutumsal Yaklaşım

Tutumsal yaklaşımda, araştırmalar daha çok bağlılığı ortaya çıkaran faktörlere odaklanmaktadır. Çalışanların işyerleriyle olan ilişkileri hakkında düşünmeye başladıkları sürece odaklanır. Bu, bireylerin kendi hedefleri ve değerleriyle şirketinkilerin ne kadar uyumlu olduğudur (Meyer, Allen, 1991: 62). Diğer bir yönden tutumsal bağlılığın, bireyin kendi amaçlarının örgüt amaçları ile uyumlu olduğu algılandığında ve kişinin kimliğinin bir şekilde örgüt kimliği ile bağlantılı olduğunda meydana çıktığı söylenebilir (Çetin, 2004: 61).

Porter ve diğerleri (1974) örgütsel bağlılığı bireyin örgütle özdeşleşmesinin ve etkileşmesinin derecesi olarak tanımlamaktadır. Bağlılık üç faktörle tanımlanabilir: (1) örgütün hedef ve değerlerine karşı güçlü inanç ve kabullenme, (2) örgüt için çaba göstermeye istekli olma, (3) örgütsel üyeliği devam ettirmek için yoğun istek duyma. Tutumsal bağlılığın temel psikolojik güdeleri, özdeşleşme ve içselleştirme boyutları olarak tanımlanmaktadır. Özdeşleşme, bireyin doyurucu bir ilişki kurmak için etkiyi kabul etmesi durumunda; içselleştirme ise benimsenmesi cesaretlendirilen tutumların ve davranışların var olan değerlerle uyumlu olması durumunda gerçekleşir (Meyer, Herscovitch, 2001: 305). Özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarının yardımcı olma davranışıyla pozitif olarak, işten ayrılma oranıyla da negatif olarak ilişkili olduğu görülmüştür (O' Reilly ve Chatman, 1986: 492).

2.2.3. Normatif Yaklaşım

Davranışsal ve tutumsal bağlılık kadar yaygın olmasa da örgütsel bağlılık ile ilgili Wiener (1982) tarafından geliştirilen bir diğer yaklaşım da normatif (değer) yaklaşımıdır. Wiener örgütsel bağlılığı, örgütün hedefleri ve çıkarlarını karşılama doğrultusunda hareket etmek için oluşturulan içselleştirilmiş normatif inançların tümü olarak tanımlamaktadır. Bireyin diğerlerinin kendisinden nasıl davranmasını beklediğine dair inançları sosyal normatif inançlarını, kendi bireysel ahlaki standartları ise bireysel normatif inançları oluşturmaktadır. Bağlılık ne kadar

güçlüyse bireyin davranışlarına bu içselleştirilmiş standartlar ile cevap vermesi o kadar güçlü olacaktır. Bu durumda çalışanlar davranışlarını sadece kendisine kişisel fayda sağlayacağı için değil aynı zamanda bunun doğru ve ahlaki olduğuna inandığı için yapacaktır (Wiener, 1982: 421).

Normatif bağlılığı oluşturan iki temel faktör vardır. Bunlardan birincisi, genelleştirilmiş sadakat ve sorumluluktur. Çalışanlar işe alınmadan önce de kendilerinde var olan, bağlı olduğu sosyal birime karşı ahlaki sorumluluk hissetmesi durumudur. Birey yer aldığı her durumda ve sosyal örgütte bu duyguları da beraberinde getirecektir. İkinci faktör, örgütsel özdeşleşme ise seçme ve örgütsel sosyalleşme süreçlerinden sonra gelişecektir. Bireyin örgütün misyonu, hedefleri, politikaları ve genel olarak stiliyle uyumlu olması durumudur (Wiener, 1982: 422)

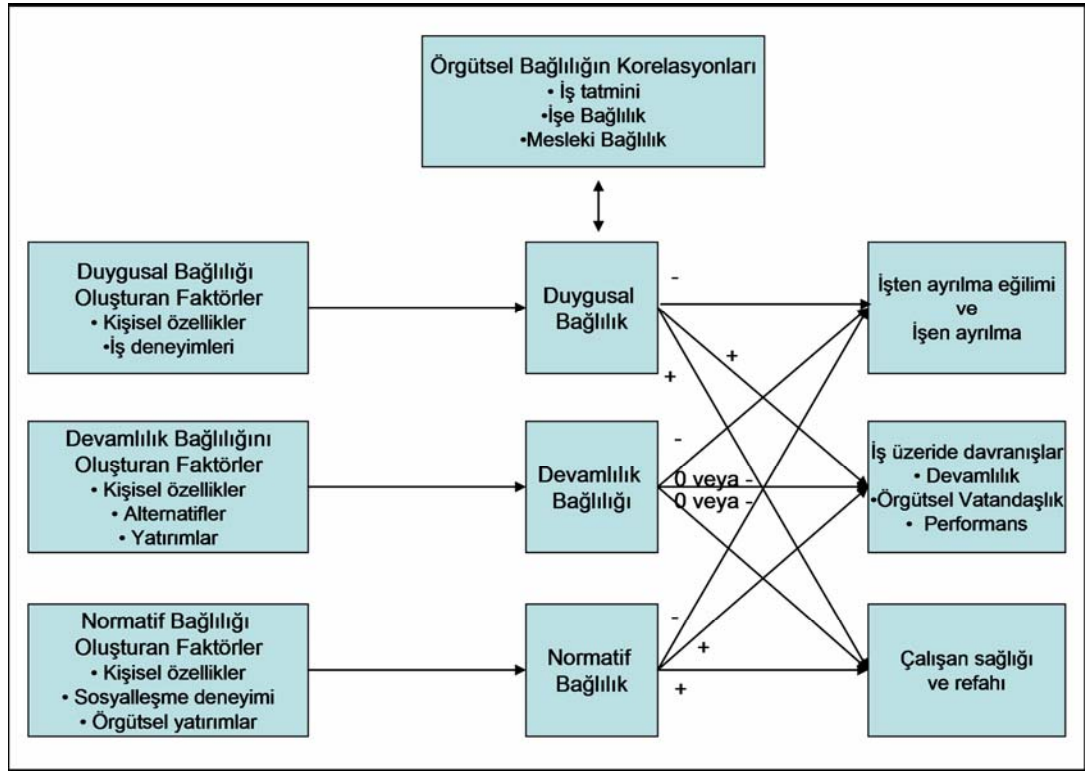
2.2.4. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Örgütsel bağlılık, bireyi örgüte bağlar ve işi bırakmaya açık olma oranını düşürür (Meyer, Herscovitch, 2001: 305). Örgütsel bağlılık diğer bir yandan psikolojik bir durumdur ve bu psikolojik durumun ortaya çıkması sağlayan temeller birbirinden farklılık göstermektedir. Meyer ve Allen' in üç boyutlu modeline bakıldığında üç farklı yapının bağlılığı etkilediği görülür: organizasyona duygusal bağlılık, organizasyondan ayrılmanın tahmini bedeli, organizasyonda kalma zorunluluğu. Bu üç yapı Meyer ve Allen Modeli' nde duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve değer (ilkesel) bağlılık olarak isimlendirilmiştir. Yapılan bazı çalışmalarda devamlılık bağlılığının tek boyutlu olduğu ve duygusal ve ilkesel bağlılığın ayırt edici özellikleri olmadığı belirtilse de doğrulayıcı faktör analizi, duygusal ve ilkesel bağlılık farklı faktörleri tanımladığı sürece daha iyi bir uyum göstermektedir (Meyer, Herscovitch, 2001: 305). Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli araştırmada belirtilen diğer üç yaklaşımı içeren genel bir yaklaşım olduğu ve Türkiye'de yapılan birçok araştırmada da kullanıldığı için araştırmamızda da benimsenen model olarak yer alacaktır.

Her bağlılık örgütte kalmaya devam etme veya bırakma davranışını etkileyen psikolojik durumu belirtse de bu durumun doğası değişmektedir (Wasti, 2005: 291). Çalışanlar her üç bileşeni de değişen oranlarda yaşayabilir (Meyer, Allen, 1991: 68).

Bu kavramların ayrıntılı açıklamaları aşağıda yer almaktadır. Şekil 6'da modelin özetini ortaya konarak, örgütsel bağlılığın ortaya çıkmasına yardımcı olan faktörleri, korelasyonlarını ve sonuçlarını gösterilmektedir. Bu yaklaşıma göre iş tatmini, işe bağlılık ve mesleki bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında nedensel bir ilişki yerine korelasyon ilişkisi bulunmaktadır (Meyer ve diğerleri, 2001: 22). Aynı şekilde daha önce yapılan bir meta analizde de, örgütsel bağlılığın korele olduğu alanlarda daha çok çalışanların iş çevresine karşı psikolojik tepkilerini gösterdiği belirtilmektedir. Ancak bu tepkilerde nedensel ilişkiler kurmanın zorluğundan dolayı korelasyon alanında gösterilmektedir (Mathieu, Zajac, 1990: 175).

Şekil 6: Örgütsel Bağlılığın Üç Boyutlu Modeli



Kaynak: Meyer ve diğerleri, 2001: 22

2.2.4.1. Duygusal Bağlılık

Birçok araştırmacı bağlılığı tanımlarken bağlılığın duygusal boyutunu ele almıştır. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte kalmayı istedikleri için

çalışmaya devam etmektedirler (Meyer, Allen, 1991: 67). Örgüte ait olmayı isteyen çalışanlar (duygusal bağlı), örgüte ait olmaya ihtiyacı olanlar ve zorunlu hissedenlere göre örgüte daha çok emek verecektir (Meyer, Allen, 1991: 74).

Çalışanlar olumlu iş deneyimlerinin olduğu işyerlerinde çalışmayı tercih ederler çünkü bu deneyimlere değer verirler ve bu durumun devam etmesini isterler. Ayrıca, daha çok çaba gösterirler, örgütsel verimliliğe daha çok katkıda bulunurlar (Meyer, Allen, 1991: 75). Aynı zamanda örgütte kalmak istemelerinin ve çaba göstermelerinin bir nedeni de örgütle olan ilişkilerinden dolayı elde ettikleri yararlarıdır. İçselleştirme bakış açısından bakacak olursak, çalışanlar değerlerini paylaştıkları örgütlere duygusal olarak bağlı olmaktadır. Bunların yanı sıra, örgütün başarısı için çalışmak, onların kendi değerleriyle de aynı çizgide çalışmasını sağlayacaktır (Meyer, Allen, 1991: 76).

2.2.4.2. Devamlılık Bağlılığı

Bir diğer grup araştırmacı ise örgütsel bağlılığı, yok olması durumunda ortaya çıkabilecek bedellerin tanımlanması sonucu hareketin devamının sağlanması (örgütte kalmak) şeklinde tanımlamıştır (Meyer, Allen, 1991: 64). Bir örgüte bağlılık sonucunda birey için önemli olan ve ancak aynı örgütte çalışma devam ederse sağlanabilecek olan yan faydalar (side bet) (ör, emeklilik, kıdem) oluşur. Bu yan faydalarla ilgili teorilerin de daha çok tutumsal bağlılığa girdiği iddia edilmektedir (Meyer, Allen, 1991: 65). Hatta Stebbins (1970) bağlılığı, değişiklik yapmanın yaratacağı büyük cezalar nedeniyle farklı bir sosyal kimliği seçmenin imkansız olduğunun farkına varılması olarak tanımlayarak devamlı bağlılığı işaret etmektedir (sf: 527). Doğru koşullar altında (ör, seçme özgürlüğü, hareketin vazgeçilmezliği) bir örgütte çalışmaya karar vermek, çalışmayı devam ettirme, iş tatmini ve olumlu tutumun geliştirilmesine neden olabilir (O' Reilly, Caldwell, 1981: 608). Örgütle temel bağlılıkları devamlılık olan çalışanlar örgütte kalmaya ihtiyaç duydukları için çalışmaya devam etmektedir (Meyer, Allen, 1991: 67).

Birçok araştırma devamlılık bağlılığının iki alt başlığı olduğuna karar kılmaktadır; alternatiflerin azlığı ve kişisel fedakarlık. Yüksek kişisel fedakarlık

duygusal bağıllıkla pozitif, düşük algılanan alternatifler ise duygusal bağıllıkla negatif bir ilişki göstermektedir (Iverson, Buttigieg, 1999: 309).

2.2.4.3. Değer Bağıllığı (Zorunluluk)

Bağıllığın zorunluluk boyutu diğerleri kadar ilgi görmemiştir ancak gene de hakkında yapılan araştırmalar bulunmaktadır. Değer bağıllığı, yapılacak doğru ve ahlaklı olan şeyin yalnızca bu olduğuna inandıkları için çalışanların bu davranışlarda bulunduğunu ileri sürmektedir (Çetin, 2004, 59). Değer bağıllığı temel bağıllık kaynağı olan çalışanlar örgütte kalmaya kendilerini zorunlu hissederler (Meyer, Allen, 1991: 67). Değer bağıllığına örnek olarak çalışanın işini daha iyi yapabilmesi için yurtdışı görevine yetenek geliştirmesi amacıyla gönderilmesi gösterilebilir. Çalışan bu noktada bir anlaşmayı kabul etmiş olur ve şirkete karşı borcunu, işe bağıllığa dönüştürerek bu şekilde ödemeye çalışır. Değer bağıllığı yüksek olan çalışanlar, örgütte kalmaya daha yatkındır çünkü bunun doğru olduğuna inançları yüksektir. Bunun nedeni kişisel değerleri veya kalmak için zorunlu olduğuna dair bir ideolojiye sahip olmaları olabilir (Dunham, Grube ve Castaneda, 1994: 378).

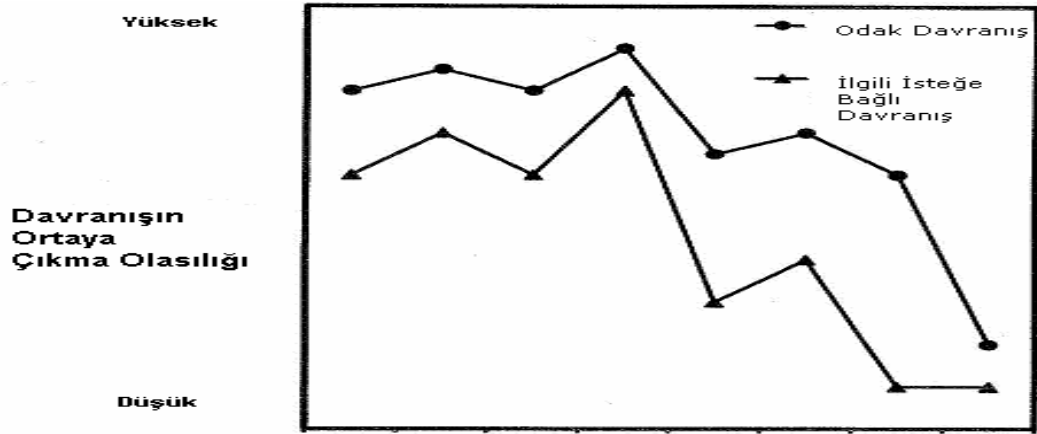
Değer bağıllığı ile ilgili dikkat edilmesi gereken önemli bir konu ise kültürel farklılıklardır. Değer bağıllığının ortaya çıkmasında kültür özellikleri önem taşımaktadır. Zorunluluklar her kültürde oluşabilir ancak bunların neden olduğu kültürlerarasında büyük farklılıklar gösterebilir. Bireysel kültürler toplulukçu kültürlere göre işe bağıllığa daha olumsuz yaklaşmaktadır (Bergman, 2006: 648). Değer bağıllığının bir bölümünün örgüte girmeden önce ailesel ve kültürel sosyalleşme süreçlerinin bir sonucu olarak oluştuğu düşüncesi yaygındır. Bazı kişiler sadakat ve karşılıklılık değerlerine daha duyarlı olarak sosyalleşmektedir (Bergman, 2006: 650).

2.2.4.4. Üç Boyutlu Modele Göre Bağıllık Profilleri

Bağıllık profilleri, bireylerin üç bağıllık bileşeninin her birine karşı duruşudur (Bergman, 2006: 654). Meyer ve Herscovitch 2001 yılında üç boyutlu modelin bileşenlerinin kombinasyonlar halinde de incelenmesi gerektiğinin altını çizmiştir. Ortaya koydukları incelemede, örgütsel bağıllığın 8 kombinasyonu olabileceğini öne sürerek, bu kombinasyonların odak davranışı veya isteğe bağlı olan davranışları

ortaya çıkarması esasına göre Şekil 7’ de belirtildiği şekilde olasılığını göstermişlerdir. Üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinde ortaya konan bileşenlerin ortak oluşturdukları etkilerle ilgili son yıllarda çalışmalar yapılmış olsa da, henüz bu alana ilgi, araştırma yapılmasına yönelik çağrılara göre azdır.

Şekil 7: Değişik Bağlılık Profillerinden Beklenen Odak ve İsteğe Bağlı Davranışlar



Duygusal Bağlılık	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük	Düşük	Düşük
Değer Bağlılık	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Devamlılık Bağlılığı	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük	Yüksek	Düşük

Kaynak: Meyer Herscovitch, 2001: 314

288 hemşire üzerinde yapılan bir çalışmada bağlılık profilleri ile çalışanların işten ayrılma niyeti, iş arama davranışı, devamsızlık, geç kalma ve iş stresi karşılaştırmıştır (Somers, 2009: 76). Çalışmada sekiz bağlılık profil olduğu varsayılmıştır: bağlılığı yüksek, duygusal baskın, devamlılık baskın, değer baskın, duygusal-devamlılık baskın, duygusal-değer baskın, devamlılık-değer baskın, bağlı olmayan (Somers, 2009: 77). Çalışmada bu profillerden bağlılığı yüksek, devamlılık baskın, duygusal-değer baskın, devamlılık-değer baskın, bağlı olmayan profiller desteklenmiştir (Somers, 2009: 78). Bağlılığı yüksek olan ve duygusal-değer bağlılığı baskın olan çalışanların örgütte kalma niyetleri en yüksek olan çalışanlardır (Somers, 2009: 79). Diğer çalışmalarla karşılaştırıldığında farklı örgütlerde farklı bağlılık profillerinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu çalışmada da duygusal baskın bağlılığın ortaya çıkmamasının nedeni hemşirelerin görevleri nedeniyle duygusal ve değer bağlılığını bir hissetmeleri olabilir (Somers, 2009: 78).

Meyer, Allen ve Gellatly' nin 1990 yılında ortaya koyduğu bir araştırmada, duygusal ve devamlılık bağlılığı arasındaki nedensellik ilişkisini incelenmiştir. Araştırmada devamlılık bağlılığının iki bileşeni olduğu ortaya konmuştur, alternatifler ve kişisel fedakarlık. Alternatifler bileşeni, işten ayrılma sonucunda diğer alternatiflerin az olduğunun fark edilmesi; kişisel fedakarlık ise, yan faydalara bağlılık sonucunda işe bağlılığın artmasını ifade etmektedir. Bu araştırmadan çıkan sonuçlara göre, duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların alternatiflerin azlığı nedeniyle örgüte bağlı olması daha ender görülmektedir. Bunun olası bir nedeninin duygusal olarak bağlı olan çalışanların örgüte bağlılıklarının nedeninin alternatiflerin yokluğu olarak düşünmemeleri olduğunu söylenebilir. Aynı araştırmadaki başka bir denek grubunda ise iki bileşenin duygusal bağlılık üzerinde olumlu etkileri olduğu gözlenmiştir (Meyer, Allen ve Gellatly, 1990: 718). Bu araştırmada ortaya daha önceki araştırmalarda olduğu gibi duygusal ve devamlılık bağlılığının birbirinden uzak yapılar olduğu ortaya konmuştur (Meyer, Allen ve Gellatly, 1990: 719). Duygusal bağlılık ve değer bağlılığı arasında ise güçlü bir ilişki vardır (Meyer ve diğerleri, 2002: 28).

Değer ve devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkiye değinen bir diğer araştırmada, benzerlikleri paylaşan yapıları ortaya çıkarmaya odaklanan kişi merkezli yaklaşım benimsenmiştir (Sinclair ve diğerleri, 2005: 1281). Değer ve devamlılık bağlılığı seviyelerine göre ortaya çıkan çalışan performans profilleri Tablo 2'de gösterilmektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre, profil bazlı müdahalelerin bağlılığı arttırmaya yönelik çabalardan daha etkili olduğu görülmüştür (Sinclair ve diğerleri, 2005: 1286).

Tablo 2: Duygusal ve Devamlılık Bağlılığı Profilleri

		Devamlılık Bağlılığı		
		Güçlü	Orta	Zayıf
Duygusal Bağlılık	Güçlü	Kendini adanmış	Dahil olmuş	Bağlı
	Orta	Yatırım yapmış	Birleşmiş	İlgisiz
	Zayıf	Kapana kısılmış	Serbest ajanlar	Bağlılığı olmayan

Kaynak: Sinclair ve diğerleri, 2005: 1281

Bağlılık profilleri ile ilgili Wasti (2005) de bir çalışma ortaya koymuştur. Türkiye’de 914 çalışanla yapılan bu çalışmada üç bileşenden 6 profil oluşmuştur. Her üç bileşende ortalamaların üzerinde değerleri olanlar yüksek bağlılık gösteren, ortalamalardan düşük değerleri olanlar bağlılık göstermeyen, ortalamalardan çok az düşük olanlar nötr, duygusal bağlılık değerleri ortalamadan yüksek olup diğer değerleri ortalamaya yakın olanlar duygusal baskın, devamlı bağlılık değerleri ortalamadan yüksek olup, diğer değerleri ortalamanın devamlılık baskın ve duygusal ve değer bağlılığı ortalamasının üzerinde olup, devamlılık bağlılığı ortalamasının altında olanlar ise duygusal-değer baskın olarak adlandırılmıştır (Wasti, 2005: 297).

2.2.5. Örgütsel Bağlılığın Diğer Kavramlar ile İlişkileri

Diğer yandan literatürde örgütsel bağlılık ile bazı diğer kavramların ilişkisine de yer verilmiştir. Çetin, örgütsel bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışları olarak bilinen bir davranış türünün alt boyutlarından biri olarak tanımlamıştır (2004:57). İşgörenlerin örgüte bağlılığı yüksek ise örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri daha kolaylıkla meydana gelmektedir (Çetin, 2004: 58).

Bağlılık, süreçsel adalet ve vatandaşlık davranışı üzerine yapılan bir araştırmada ise çalışanların çoklu hedeflere karşı farklı düşüncelerini ve direk davranışlar oluşturacağı önerilmektedir. Bu hedefler örgütün tümü, üst amir veya çalışma arkadaşları olabilmektedir. Bu çalışmada “hedef benzerliği etkileri” araştırılmış ve bu üç kavram arasındaki ilişkinin hepsinin aynı hedefi gösterdiği durumlarda, farklı hedefleri gösterdiği durumlara oranla daha güçlü olduğu öne sürülmüştür (Lavelle, 2009: 337). Araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışı iki şekilde ele alınmıştır: Örgüte karşı olan örgütsel vatandaşlık davranışı (ör; gönüllü toplantılara katılmak) ve çalışma grubuna karşı olan örgütsel vatandaşlık davranışı (üst amiri için fazladan iş yapmak) (Lavelle ve diğerleri, 2009: 338). Örgüte karşı örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanların, örgütsel bağlılıklarının belirgin olarak ilişkili olduğu ortaya konmuştur (Lavelle ve diğerleri, 2009: 347).

Örgütsel bağlılığın diğer kavramlarla ilişkileri konusunda farklı kültürlerde de birçok araştırma yapılmıştır. İran’da yapılan bir araştırmada öğretmenler açısından bağlılık ve psikolojik iklim arasındaki ilişki incelenmiştir. Psikolojik iklimin bileşenleri otonomi, güven, baskı, uyum, destek, tanınma, doğruluk ve yenilikçilik olarak

alınmış ve iki kavram arasında istatistiksel olarak belirgin bir ilişki olduğu bulunmuştur (Namni, Nezhad, 2009: 161). Öğretmenlerin bağlılığı çok boyutlu bir kavramdır. Bunlar örgüte yani okulda devam etmeye olan bağlılık, öğretme işine olan bağlılık, öğretme mesleğine bağlılık ve işyerindeki çalışma ortamına bağlılıktır (Namni, Nezhad, 2009: 162). Bu dört boyut ve daha önce değinilen psikolojik iklim bileşenleri arasında anlamlı sonuçlar bulunmuştur, bu durumda bu bileşenlerin varlığının örgüte bağlılığı olumlu olarak etkilediğinden bahsedilebilir. Araştırmanın sonuçlarına göre bağlılığı yüksek olan öğretmenlerin okulları için daha çok çaba sarf ettikleri ve okulun başarısına katkıda bulunmak için daha istekli oldukları söylenebilir (Namni, Nezhad, 2009: 164-165).

Örgütsel bağlılık literatürüne ve son zamanlarda gelişen yönetim pratiklerine istinaden yeni bir işe bağlılık türü üzerinde durulmaktadır: Dış örgütsel bağlılık. Dış örgütsel bağlılık, herhangi bir örgüte mensup bir çalışanın diğer bir örgüte de bağlılık, sadakat göstermesidir. Bu kavram çalışanları örgüt sınırlarının dışına taşımakta ve reklam ajansları, muhasebe ofisleri, bankalar gibi ortak çalışma alanına sahip iş yerlerinde daha çok görülmektedir. Bahsi geçen incelemede de çalışanların müşteri örgütlerle ilişkileri incelenmiştir (McElroy, Morrow, Laczniak, 2001: 238) Dış örgütsel bağlılığı anlamak; işi danışmanlık, muhasebe ve denetim gibi farklı örgütler ile çalışmayı gerektiren çalışanların iş tatmini performans ve işten ayrılma niyetlerini anlamak açısından gereklidir (McElroy, Morrow, Laczniak, 2001: 230). Profesyonelliği daha fazla olan çalışanların dış örgüte bağlılığının daha yüksek olacağı önerilmektedir (McElroy, Morrow, Laczniak, 2001: 244). Ancak dış örgüte psikolojik olarak bağlanmak diğer örgütte ilgi çekici bir iş olduğu zaman çalışanın asıl örgütünden ayrılması sonucunu doğurabilir. Aynı zamanda dış bir örgüte yüksek bağlılık çalışanın kendi işinde herhangi bir eksik olup olmamasına yol açabilir (McElroy, Morrow, Laczniak, 2001: 248). Bu inceleme dış örgütler ile bağlantısı olan örgütlerin bilinçli olmasının önemini göstermektedir.

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağlılığı geliştirmenin örgütlerin gelişimi açısından önemini ele alırken, bu bağlılık türünü ortaya çıkaran faktörler de örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış ile ilgili araştırmaların ilgi çeken konularından biri olmuştur. Çalışmanın bu

bölümünde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler bireysel, örgütsel ve toplumsal/kültürel olmak üzere üç ana başlık altında incelenecektir.

2.3.1. Bireysel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler arasında en çok incelenen konulardan biri demografik özellikler olmuştur. Yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim gibi demografik özelliklerin duygusal bağlılığı etkilediği düşünülmektedir ancak bu konuda yapılan araştırmalar bu özelliklerin dolaylı bir etkisi olduğunu ve kontrol gruplarıyla beraber incelendiğinde de kaybolduğunu ortaya koymuştur (Meyer, Allen, 1991: 69).

Iverson ve Buttigieg tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise eğitim, kıdem, işten beklentiler, değerler, akrabalık sorumlulukları, pozitif/negatif duygulanım ve iş motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir (1999: 311). Yangın ve kurtarma ekiplerinden 505 çalışan üzerinde yapılan araştırmada yüksek eğitim seviyesine sahip olan çalışanların düşük değer bağlılığına sahip olduğu, kıdemi yüksek çalışanların da alternatiflerin azlığını deneyimledikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Aileleri nedeniyle zorunlulukları olan çalışanlar aile ihtiyaçlarını örgüt ihtiyaçları üzerinden çözmeye çalışmakta ve bu nedenle örgüte bağlılık göstermektedirler. İş beklentileri ve değerleri duygusal bağlılık üzerinde olumlu etki yaratırken; iş beklentilerinin değer bağlılığı ile iş değerlerinin ise kişisel fedakarlık üzerinde olumlu etkilerinden söz edilmektedir. Çalışanlar beklentileri karşılandığı zaman şirkete ahlaki bir bağlılık göstermektedir. Aynı şekilde iş motivasyonu yüksek olan çalışanlar da hem örgütte kalmayı istemekte hem de buna kendilerini zorunlu hissetmektedir. Pozitif duygulanım durumu, duygusal bağlılık ile pozitif bir ilişki gösterirken, negatif duygulanım durumu ile algılanan düşük alternatifler ve kişisel fedakarlık arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. (Iverson, Buttigieg, 1999: 322).

Devamlılık bağlılığının örgütten ayrılmaya bağlı sonuçların anlaşılması olduğu düşünülürse bu sonuçların ortaya çıkmasını arttıran her neden bağlılığı ortaya çıkaran bir faktör olarak düşünülebilir. Bu aşamada ilk aklımıza gelen Becker'ın (1960) araştırmalarında belirttiği yan faydalardır (Meyer, Allen, 1991: 71).

Yan faydalar iş ile ilgili veya işten bağımsız faktörler olabilir. Örneğin; transfer edilemeyen beceriler, kıdem bazlı ayrıcalıklar, kişisel ilişkilerin bozulması, örgütten ayrılınca kaybedilecek yan faydalar arasında sayılabilir. Bu maddeler kişiden kişiye değişmektedir (Meyer, Allen, 1991: 71). Aynı zamanda devamlılık bağlılığında işe bağlılığı sağlayan ne yoğun bir istek ne de zorunluluktur, bu nedenle de ortaya çıkmasını sağlayan faktörleri tespit etmek zorlaşmaktadır. Bu durumda yan faydalar ile ilgili araştırmalar deneysel olmaktan çok teoride kalmıştır (Meyer, Allen, 1991: 72).

Değer (zorunluluk) bağlılığını ortaya çıkaran faktörler arasında örgütün kişinin öğrenci olduğu dönemde kişinin okul ücretini ödemesi gibi örgüte katılma öncesi faaliyetleri veya eğitim gibi işe başladıktan sonra yapılan örgütte bulunduğu süre içerisindeki faaliyetleri sayılabilir (Meyer, Allen, 1991: 72).

Birey işini iç nedenler (ör, işe duyulan istek, ilerleme imkanları) yerine dış nedenlerle (ör, aile, yaşanılacak şehir gibi dış baskılar) seçerse örgüte bağlılığı ve iş tatmini iç nedenlerle seçmesi durumuna göre daha düşük olacaktır (O' Reilly, Caldwell, 1980: 560). Buna karşın aynı makalede yer verilen araştırmada genel bulguların aksine bir sonuç da elde edilmiştir; MBA öğrencilerinin ücret ve şehir gibi dış nedenlerle seçtiği işlerde işin bu yönleriyle ilgilenmeyen çalışanlara göre daha çok iş doyumuna ulaştıkları ve daha kuvvetli örgütsel bağlılık gösterdikleri görülmüştür (O' Reilly, Caldwell, 1980, 563). Bu da dış veya iç nedenlerin kişilerin bağlılığını etkileyebileceğine bir örnek oluşturmaktadır. Meyer ve Allen çalışmalarında çeşitli araştırmalarda başarı isteği, eğilimler, otonomi, kişisel iş ahlakı ve kontrol odağının duygusal bağlılık ile ilişkili olduğuna yer vermiştir (1991:69)

Becker'ın (1960) yan faydalar teorisi ve üç bileşenli bağlılık modeli arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan araştırmada devamlılık bağlılığı ve özellikle bu bağlılığın yüksek sadakat bileşeninin tüm bu beş başlık ve aynı zamanda tatmin edici koşullar ve alternatiflerin azlığı arasında pozitif bir ilişki olduğu varsayılmıştır. Araştırmanın sonucunda da aralarında pozitif korelasyon bulunmuştur (Powell, Meyer, 2004: 168). Aynı araştırmada ortaya çıkan diğer sonuçlara göre ise, kendini sunma endişesi, genellenmiş kültürel beklentiler, tatmin edici koşullar ve sosyal pozisyona uyarlamalar ile değer bağlılığı arasında pozitif korelasyon bulunmuştur. Duygusal bağlılığın ise değer bağlılığı ile aynı yan faydalarla anlamlı pozitif

korelasyonu bulunmuştur (Powell, Meyer, 2004: 168). Araştırma sonuçları hem örgütsel bağlılığın üç bileşenin ortaya çıkmasını sağlayan faktörlerin tanınmasına yardımcı olurken hem de üç bileşen arasındaki ilişkiyi ve ortak noktaları da göstermektedir.

Meyer ve diğerlerinin 2001 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada her üç boyutun yaş ve kıdem ile pozitif ancak zayıf bir ilişkisinin olduğunu ortaya koymuştur (sf: 28). Rusya’da yapılan bir çalışmada ise kıdemle örgütsel bağlılık ile belirgin pozitif korelasyona sahip olduğu bulunmuştur. Bu farklı sonuç Rusya’daki geleneksel ömür boyu çalışma pratiğinin uzun süreyi rasyonelize etmeye çalışması olarak yorumlanabilir (Buchko, Weinzimmer, Sergeev, 1998: 113). Dış kontrol odağına sahip olmanın duygusal bağlılık ile negatif bir ilişkisinin olduğu bulunurken, özgüveninin yüksek olması ile pozitif korelasyon bulunmuştur (Meyer ve diğerleri, 2001: 32). Ülkemizde yapılan bir diğer çalışmada ise kıdemle özellikle duygusal ve devamlılık bağlılığını etkileyen bir faktör olduğu söylenebilir (Tolay, 2003: 69).

Balçova Belediyesi ve Adana Belediyesi çalışanlarından oluşan 140 kişilik bir örnekleme ele alınan örgütsel bağlılığa etki eden demografik faktörleri incelemek amacıyla gerçekleştirilen tez çalışmasında, kadınların duygusal bağlılık düzeylerinin, erkeklerin duygusal bağlılık düzeylerinden düşük olduğu saptanmıştır. Erkeklerin duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve değer bağlılık düzeyleri kadınlara nazaran daha yüksektir. Bunun nedeni erkeklerin daha iyi işlerde çalışıyor olması olabilir. Aynı çalışmada, evli olan çalışanların, evli olmayan çalışanlara nazaran duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır (Sürgevil, 2007: 91).

Ülkemizde, Niğde ilinde gerçekleştirilen bir çalışmada, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve değer bağlılık ile çalışanların bağlı bulunduğu kurum, çalışanların yaşı, medeni hali ve kıdemleri arasında ilişki bulunmuşken, devamlılık bağlılığı ile bu değişkenlerin hiçbirisiyle herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Konuyla ilgili yapılan diğer çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmış, sadece devamlılık bağlılığı bu noktada farklılık göstermiştir. Çalışanların yaşları ilerledikçe, meslekte geçirdikleri süre arttıkça ve medeni halleri evlilikten yana değiştikçe “örgütsel bağlılıkları”, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumdan ve çalışanların memnuniyetinden kaynaklanan “duygusal bağlılıkları” ve kendini kuruma adanmayı

ve sadakati teşvik eden bir kültürden ortaya çıkan “değer bağlılıkları” artmaktadır (Durna, Eren, 2005: 218).

Psikolojik güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan bir araştırmada; psikolojik güçlendirmenin anlam (işin gerekleri ile kişinin inançları, değerleri ve davranışları arasındaki uygunluk) ve otonomi (faaliyeti başlatma, sürdürme ve kontrol etme gibi konularda inisiyatif kullanabilmesi) boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkilere sahip olduğunu göstermektedir (Çekmecelioğlu, Eren, 1998:22).

İş kontrol odağı ile örgütsel bağlılık arasında yapılan araştırmalarda genel sonuç iç kontrol odağına sahip çalışanların dış kontrol odağına sahip çalışanlara göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu şeklinde bulunmuştur (Coleman, Irving, Cooper, 1999: 995). Bu sonuçları daha da genişletmek amacıyla yapılan bir çalışmada örgütsel bağlılığın boyutları ile kontrol odağı arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuç olarak dış kontrol odağına sahip çalışanların da örgüte bağlılıklarının düşük değil ancak iç kontrol odağından daha farklı olduğunu ortaya koymuştur. Aynı zamanda iç kontrol odağına sahip çalışanların duygusal bağlılık seviyesinin yüksek olması, dış kontrol odağına sahip çalışanların ise devamlılık bağlılığına sahip olması üzerinde durulmuştur (Coleman, Irving, Cooper, 1999: 1000).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlayan faktörler arasında örgütlerin yaklaşımları da büyük önem taşımaktadır. İş riskleri, otonomi, çalışma arkadaşları, üst yönetim desteği, iş güvencesi, rutinleşme, stres, terfi imkanları, ücret, adalet ve çevrenin takdiri gibi maddelerin örgütsel bağlılığı etkileyen örgüte bağlı faktörler olduğu öne sürülmektedir (Iverson ve Buttigieg, 1999: 311).

Çalışma arkadaşlarının desteğinin duygusal bağlılık üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmüştür (Iverson, Buttigieg, 1999: 323). İş güvencesinin ise duygusal bağlılık ve alternatiflerin azlığı üzerinde belirleyici olduğundan söz edilmektedir. Çalışanlar düzenli bir işleri olduğunu düşündüğünde örgütle kendini daha çok özdeşleştirmektedir. Rutin işlerde ise daha az çalışan işte kalmayı istemekte ancak kalması gerektiğine kendini inandırmaktadır. Terfi imkanları ile duygusal bağlılık

arasında pozitif ilişki bulunurken; ücret, alternatiflerin azlığı ve yüksek kişisel fedakarlık arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Son olarak, çalışanlar ihtiyaçlarına cevap veren bir yönetimle çalıştıkları zaman şirkete alternatiflerin azlığı nedeniyle bağlı olma oranı düşmektedir (Iverson, Buttigieg, 1999: 324). Ancak araştırmanın sonuçları çalışma arkadaşlarının desteği, iş çeşitliliği ve terfi imkanları gibi faktörlerin ücretten çok daha yüksek örgüte bağlayıcı etkiye sahip olduklarını ortaya koymuştur (Iverson, Buttigieg, 1999: 327).

Örgütsel kültür, psikolojik anlaşmalar ve örgütsel bağlılık üzerine yapılan bir araştırmanın sonuçları oldukça ilgi çekicidir. Araştırmada iki tür örgüt kültürü türünden bahsedilmektedir. Biri hedeflere ulaşmak için otoritenin kullanıldığı hiyerarşik örgütler, diğeri ise çalışanlara saygıyı esas alan, takım çalışmasını ve yenilikleri destekleyen grup (klan) örgütlerdir (Richard ve diğerleri, 2009:819). Hiyerarşik örgütler çalışan ve örgüt arasına kesin sınırlar koyan psikolojik sözleşmeleri desteklerken, klan örgütler ise ilişkisel psikolojik sözleşmeleri desteklemektedir (Richard ve diğerleri, 2009:820). Araştırmanın sonucunda ise araştırmanın hipotezini doğrulayarak klan kültürü ve ilişkisel psikolojik sözleşmeler ile duygusal bağlılık arasında pozitif korelasyon bulunmuştur. İlişkisel psikolojik sözleşmeler duygusal bağlılığı arttırırken, karşılıklı alışverişe dayalı sözleşmeler bağlılığı düşürmektedir (Richard ve diğerleri, 2009: 823-824).

Yönetici ve çalışan arasındaki ilişkinin kalitesinin örgütsel bağlılığa etkisi de lider-çalışan karşılıklı değişim ölçeği kullanılarak birçok araştırmada incelenmiştir. Bu araştırmaların çoğunda lider çalışan değişimi ve örgütsel bağlılık arasında belirgin pozitif korelasyon bulunmuştur (Kacmar, Carlson, Brymer, 1999: 980).

Ok, doktora tezi için yaptığı çalışmada bireye ve kuruma özgü değişkenler ile kurumsal iletişim, kurumsal özdeşim, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışmada ortaya konan iş doyumu ve kurumsal özdeşim, örgütsel bağlılığı yordar hipotezleri desteklenmiştir. İş grubuna bağlılığın örgüte bağlılığı anlamlı bir şekilde yordadığını, amire bağlılığın ise örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir katkıya sahip olmadığını göstermiştir. Bu nedenle kurumla özdeşim kurmayı ve örgütsel bağlılığı arttırmak için iş gruplarına, bu gruplarda çalışan bireyler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesine ve takım çalışmasına önem verilmelidir. Ayrıca, örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini anlamlı şekilde

yordadığı, iş doyumu ve kurumsal özdeşimle karşılaştırıldığında işten ayrılma niyetinin daha güçlü bir yordayıcısı olduğu yönündeki hipotezler doğrulanmıştır (Ok, 2007: 187-201).

İşe adanma (job engagement) değişkeninin örgüte güven, örgüte bağlılık ve işe adanmışlık değişkenleri ile arasındaki ilişkilerin incelenmesini amaçlayan ve İstanbul'da bulunan büyük kamu hastanelerinde yapılan bir araştırmada, örgüte güven ile örgüte bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunduğu ortaya konmuştur. İşe adanmanın bazı boyutları ile örgüte bağlılık arasında pozitif ilişkiler vardır. Örgüte bağlılığın, örgüte güven ve işe adanma arasında kısmi ara değişken işlevi gösterdiği görülmüştür (Dalay: 2007: 46-58).

Taylor ve diğerlerinin çok uluslu şirketlerde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerine yaptığı araştırmada örgütsel kültür, insan kaynakları yönetimi ve üst yönetim oryantasyonu incelenmiştir. Çok uluslu şirketler genel şirket performansını artırma çabası gösterdiği ve global olarak hareket ettiği için, sorunlarla başa çıkabilmek adına çalışanlarında örgütsel bağlılığı arttırmak durumundadır (Taylor ve diğerleri, 2008: 502). Araştırmada bilgi transferi, yaratıcılık, kültür yapısı ve coğrafi olarak buldukları bölgeler ayrı olan çalışanlar arasında uyum oluşturmak amacıyla örgütsel bağlılığın oluşturulması için bir model önerilmektedir (Taylor ve diğerleri, 2008: 517). Bu model 9 hipotez önerilerek 1664 çalışanın katıldığı bir grupta incelenmiştir. Ortaya çıkan sonuçlara göre, çok uluslu şirketlerde çalışanların şirketin dış çevreye uyum ve değişimi yarattığı yönündeki algısı, örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Çalışanların üst yönetimin global oryantasyonunun iyi olduğuna, bir başka deyişle örgütün sorunlarına yön verme yeteneği olduğuna inanması çalışan bağlılığını arttırmaktadır (Taylor ve diğerleri, 2008: 508). Bunun yanı sıra örgütsel kültürün, entegrasyonu sağlamanın ötesine geçebilmesinin önemini göstermiştir. Ayrıca örgüt kültürü, çalışanın tutumunu, bakış açısını değiştirerek örgütün hedeflerine değer bağlılığını ortaya çıkarmaktadır. Son olarak sonuçlara bakıldığında üst yönetimin tavrının örgüte bağlılık konusundaki aracılığı da önem göstermektedir.

Siegel ve diğerleri tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, örgütsel bağlılık ve iş-yaşam çelişkisinin arasındaki prosedürle ilgili adaletin ılımlaştırıcı etkisi incelenmiştir. Çalışmada iş-yaşam çelişkisinin Greenhouse ve Beutel (1985)

tarafından yapılan tanımına yer verilmiş ve işle ilgili olan çalışmaların, işle alakalı olmayan çalışmalara karşı oluşturduğu yarışmacı tavrın getirdiği baskı olarak gösterilmiştir. Örnek olarak kişinin işle alakalı sorumluluklarını yerine getirmek uğruna dışarıdaki aktivitelerden vazgeçmesi verilebilir. Daha çok iş-yaşam çelişkisi, çalışanları örgütün çalışanlara iyi davranmadığı düşüncesi yönüne iter. Böylece çalışanlar bu duruma işverenlerine daha az bağlılık göstererek karşılık verirler. (Siegel ve diğerleri, 2005:13). Daha önceki araştırmalarda ortaya konduğu şekliyle, adalet yüksek olduğunda örgütsel bağlılıktaki sonuç odaklı eğilim daha az söylenir hale gelir. Kısaca, iş-yaşam çelişkisi sonuç odaklı form bakımından şöyle düşünülebilir: İş yaşam çelişkisini daha çok algılaması, çalışanları iş yaşamı ile ilgili sonuçları olumsuz olarak değerlendirmesine sebep olur. Aynı zamanda yüksek derecedeki adalet algısı çalışana işverenin güvenilir olduğunu düşündürdüğü için, çalışanın olumsuz sonuçlara karşı verdiği negatif tepkiyi azaltır (Siegel ve diğerleri, 2005:14). Örgütler tarafından kararları planlamak adına kullanılan adaletli prosedürler iş yaşantısı çelişkisi ve çalışanların örgütsel bağlılıkları arasında olumlu etkiler yaratmıştır. Farklı yöntemlerin kullanıldığı üç çalışma adaletli yaklaşımın ılımlı etki gösterdiğini desteklemiştir. Sonuç olarak, adaletli yaklaşım arttırıldığında, düşük bağlılığa yol açan yüksek iş-yaşam çelişkisini azalmıştır (Siegel ve diğerleri, 2005:13).

20. yüzyılın son on yılında Hindistan'da, tüzel çevrede derin değişiklikler gözlenmiştir. Şirketler yeni çevrenin belirsizliklerine karşı yeni becerilere ihtiyaç duymuşlardır. Bu durumla ilgili olarak yapılan araştırmaların bir tanesinde psikolojik yetkilendirmenin örgütsel bağlılığı oluşturan faktörlerden biri olması üzerinde durmuştur (Bhatnagar, 2005: 419). Spreitzer (2005) psikolojik yetkilendirme tanımına göre motivasyonsal kurgusu dört kavramı açıkça belirtir: anlam, yetenek, özgür irade ve etki. Bu dört kavram hep birlikte iş rolüne uyumda aktif bir etki gösterir. Aktif uyum bireyin kendi isteği ve hisleri doğrultusunda kendi iş rolünü ve şartlarını şekillendirmesi anlamına gelir. Araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın bütün bileşenleri; devamlı bağlılık en zayıf değişken, duygusal bağlılık değer bağlılığından daha güçlü değişken olmak üzere, psikolojik yetkilendirmenin sonuçlarıdır. Çalışanlara güven ve yüksek beklentileri belirtmek, anlamlı hedefler koymak, destekleyici mesajlar göndermek çalışanın kendini daha yetenekli hissetmesini sağlamakla birlikte daha yüksek örgütsel bağlılık getirir (Bhatnagar, 2005: 423-429). Liderler ve CEO'lar insan kaynakları çalışanları ile birlikte örgütsel

vatandaşlık davranışını onu ödüllendirerek cesaretlendirmelidir. Bu davranış bir domino etkisine dönüşecektir ve beraberinde gelişmiş bağlılık, güven ve çalışanların psikolojik yetkilendirmesini getirecektir. Liderler çalışanları büyükten küçüğe uygun yetkilendirme sistemi uygulayarak, örnek gösterici şemalarla, içeriği geliştirilmiş sözleşmelerle yüreklendirmelilerdir. Bu tarz yaklaşımlar uzun vadede yetenek yönetimine yardımcı olur (Bhatnagar, 2005: 430).

Örgütün çalışanlara sağladığı imkanlardan bir tanesi de eğitimidir. Eğitim çalışanların kişisel gelişimine katkıda bulunmakla beraber örgütün de yenilikleri takip etmesinin, insan kaynağını geliştirerek örgütünü ileriye taşımasının bir yolu olarak görülebilir. Tolay 2003 yılında yayınladığı yüksek lisans tezinde eğitim ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiştir. Eğitim ve örgütsel bağlılık ilişkisini örgüt ve çalışan arasındaki karşılıklı yükümlülükler hakkındaki psikolojik sözleşme kuramına dayandıran Tolay çalışmasında, eğitim ile ilgili bireysel ve örgütsel değişkenlerin çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini etkilemesini beklemektedir (s. 46). Araştırmanın sonucunda duygusal bağlılık ile en yüksek eğitim olanakları olmak üzere amir desteği, çalışma arkadaşlarının desteği ve bireysel kazançlar gibi eğitim değişkenleri arasında güçlü bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Devamlılık bağlılığı ve eğitim arasındaki ilişkiye bakıldığında, en çok iş ile ilgili kazançları etkilediği görülmektedir. Değer bağlılıkta ise amir desteğinin en fazla, çalışma arkadaşları desteğinin ise en az etkileyen değişken olduğu görülmüştür (Tolay, 2003: 70-72). Genel olarak çalışanların çalıştıkları örgütlerdeki eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile ilgili algılamalarının onların örgütsel bağlılıklarını etkilediği ve demografik özelliklerinin de bu etkide rolü bulunduğu görülmüştür (Tolay, 2003: 93).

2.3.3. Toplumsal – Kültürel Faktörler

Bireysel kültürlerde bireyler özgürdür, kendi düşüncelerine, duygularına ve ihtiyaçlarına öncelik vererek diğerlerinden bağımsız olmaya çalışırlar. Toplulukçu kültürlerde ise birey bağımsız değildir, diğerlerini gözetmek ve davranışlarını topluma göre uyarlamak zorundadır(Wasti, 2002: 528). Bu iki farklı kültür yapısı çalışanların örgütsel yaklaşımları açısından da farklılıklar oluşturmaktadır.

Wasti (2002), toplulukçu bir kültüre sahip olan ülkemizde örgütsel bağlılığın temelini araştırmak ve kültüre özgü örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve bağlılığın çıktıları üzerine bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışmada duygusal bağlılığı ve devamlılık bağlılığını etkileyen faktörlerin içinde örgütsel toplulukçuluk ve aile etkisi/onayı yer almaktadır. Aynı zamanda araştırmancının sonuçlarıyla desteklenmesi de araştırmancının birinci bölümü için çalışanlarla yapılan görüşmelerde görülmüştür ki gayri resmi işe alımlar sadece işveren üzerinde değil işe alınan ve aile üzerinde de baskı ve zorunluluk yaratmaktadır çünkü işe alım kişisel bağlantılar yoluyla gerçekleşmiştir ve beklentileri boşa çıkarmamak için çalışan devamlılık bağlılığı geliştirmektedir. Çalışanlar işverenin kendilerini aile dostları olmaları nedeniyle, buna güvenerek işe aldıklarını belirtip, kendilerinden bekleneni karşılayamamaları durumunda bu aile dostluğu ilişkisinin bozulabileceğini belirtmişlerdir. Toplulukçu kültürlerde sadakat duygusu devamlılık bağlılığının gelişmesini etkileyen faktörlerden biridir (Wasti, 2002: 531-546).

İş olanaklarının artmasının tüm bağlılık bileşenleri üzerinde olumsuz etkisi olduğu görülmüştür. İş olanaklarının fazla olduğu bölgelerde çalışanlar örgüte bağlılıklarını gözden geçirmektedir. İş olanakları örgüte bağlılığı belirleyen en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir (Iverson, Buttigieg, 1999: 325). Bu bağlamda refah düzeyi daha yüksek olan toplumlarda daha çok iş imkanı bulunacağı düşünülürse, örgütsel bağlılığın daha düşük olacağı çıkarımı yapılabilir.

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Literatür örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların daha az devamsızlık yaptıklarını ve istifa ettiklerini ortaya koymaktadır (Iverson, Buttigieg, 1999:307). Bu sonuçlar nedeniyle şirketler İK stratejilerini oluştururken örgütsel bağlılığın hem oluşturanlarını hem de sonuçlarını incelemelidir. İş yaşamında duygusal bağlılığın etkileri daha çok görülmektedir. Bunun olası nedenlerinden bir tanesi duygusal bağlılığın diğer bağlılık türlerine (devamlılık ve değer) göre daha çok tanımlanmasının yapılması ve kullanılması olabilir. Duygusal bağlılık örgütle özdeşleşme ve örgüte dâhil olma sonuçlarını getirdiği için değişime daha açık olmakta ve işten ayrılma davranışını daha az göstermektedir. Değer bağlılığı da duygusal bağlılıkla benzer sonuçları getirmekle beraber, devamlılık bağlılığı

değişime karşı negatif durarak diğerlerinden farklılaşmaktadır. Yatırımlarını kaybetme olasılığı çalışanların örgütsel değişimi kabullenmesini azaltmaktadır (Iverson, Buttigieg, 1999: 314-315).

Iverson ve Buttigieg araştırmalarında işten ayrılma niyeti, devamsızlık ve değişim çıktılarının örgütsel bağlılık ile ilişkisini incelemiştir. Çalışanlar örgüte duygusal olarak bağlılık gösterdikleri ve kendilerini örgütle özdeşleştirdikleri zaman işten ayrılma oranları ve devamsızlıkları düşmekte ve değişimi daha çok kabullenmektedir. Alternatiflerin azlığı nedeniyle örgüte bağlılık gösteren çalışanların değişimi daha zor kabullendikleri de ortaya konan sonuçlar arasındadır (Iverson, Buttigieg, 1999: 325). Rus çalışanlarla yapılan bir diğer araştırmada da örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif korelasyon bulunmuştur (Buchko, Weinzimmer, Sergeyev, 1998 : 113).

Meyer ve Herscovitch çalışanın bağlılığı nedeniyle sahip olduğu davranışlara odak davranışları olarak adlandırmıştır. Bu davranışların duygusal bağlılıkta görülmesi diğer bağlılık türlerine göre daha yaygındır, başka bir deyişle duygusal bağlılık daha çok davranış türünü ortaya çıkarmaktadır (2001:311). Bunun bir nedeni çalışanın düşünce yapısının zorunluluk veya devamlılıktansa istek olması sonucunda ortaya çıkan davranışları daha çok algılayabilmesi olabilir. Bir başka deyişle çalışanlar bir işte istedikleri için yer aldıkları durumlarda hareketlerini sınırlayabilecek ipuçlarına karşı daha az hassas olacaktır. Bu durumda bağlılığı ortaya çıkaran düşünce yapısı çalışanın algısını ve bağlılıkla ilgili olan davranışlarını ortaya koymasını etkileyecektir. Eğer duygusal bağlılığı ölçecek olursak örgütte kalmanın yanı sıra devam durumu, performans, vatandaşlık gibi kavramları da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Tamamen bağlılıkla beraber tanımlanmayan ancak zaman zaman görülmesi mümkün olan davranışlar ise isteğe bağlı olarak adlandırılabilir (Meyer, Herscovitch, 2001: 312).

Çalışanların bağlılığa karşı düşünce yapıları, davranışlarında değişikliklere yol açabilir. Becerileri sadece o örgütte değerli olduğu için örgütte kalan çalışan o becerilerin daha pazarlanabilir olduğu iş olanakları arayacaktır. Aynı şekilde odak davranış olmasa da daha isteğe bağlı bir davranış olan örgütsel değişime bağlılık konusunda da çalışan sorumlulukların ötesine giderek bu insiyatifi hayata geçirmek için oldukça istekli olabilirler (Meyer, Herscovitch, 2001: 313).

Meyer ve Herscovitch'in yapmış olduğu bu çalışmayı test etmek amacıyla yapılan bir çalışmada örgütte kalma niyetinde olmak odak davranışı, vatandaşlık davranışı ise isteğe bağlı davranışı göstermek üzere çeşitli konular üzerinde durulmuştur. Çalışmada ortaya konan hipotezlerden birinde, örgütte kalma niyeti ve vatandaşlık davranışı sadece duygusal bağlılığa sahip çalışanlarda diğer bağıllık türlerine sahip çalışanlara göre daha yüksektir denmiştir (Gellatly, Meyer, Luchak, 2006: 334). Bu hipotez doğrulanmakla beraber, bağıllık türleri arasındaki bazı farklar istatistiksel olarak belirgin değildir (Gellatly, Meyer, Luchak, 2006: 337). Bir diğer hipotezde ise örgütte kalma niyeti ve vatandaşlık davranışının yüksek duygusal bağıllığın, yüksek devamlılık ve değer bağıllığına göre sadece yüksek duygusal bağıllıkta daha çok görüldüğü ortaya konmuştur (Gellatly, Meyer, Luchak, 2006: 334). Ancak bu hipotezin tersine duygusal ve değer bağıllığı aynı anda sahip olunmasının örgütte kalma ve vatandaşlık davranışına katkıda bulunduğu gözlenmiştir (Gellatly, Meyer, Luchak, 2006: 338). Meyer ve arkadaşlarının meta analizinde ise duygusal ve değer bağıllığının örgütsel vatandaşlık ile pozitif korelasyonu bulunurken, devamlılık bağıllığı ile sıfır korelasyona sahip olduğu görülmüştür (2001: 37)

Aynı çalışmada duygusal, devamlılık ve değer bağıllığı arasındaki etkileşimlerin bu davranışlara nasıl yansıdığı konusu da ele alınmıştır. Devamlılık ve değer bağıllığının yüksek olmasıyla beraber duygusal bağıllığın yüksek olduğu durumlarda vatandaşlık davranışı en güçlü noktasındadır (Gellatly, Meyer, Luchak, 2006: 338). Bir çalışanı örgüte bağlamak için bağıllığın bir bileşeni yeterli olsa da devamlılık bağıllığındansa duygusal ve değer bağıllığının olduğu durumlarda bağın sağlamlığı daha fazla olmaktadır (Gellatly, Meyer, Luchak, 2006: 341).

Yapılan bir araştırmada örgütsel bağıllığın çalışan devir hızını tahmin etmekte iş tatmininden daha etkili olduğu görülmüştür (Griffeth, Hom, Gaertner, 2000: 480). Meyer ve arkadaşlarının yaptığı meta analizde örgütsel bağıllığın üç boyutlu ölçüğü ve işten ayrılma oranı arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Aynı araştırmada devamsızlık ile duygusal bağıllık arasında negatif ilişki görülürken değer bağıllığı veya devamlılık bağıllığı arasında pozitif korelasyon vardır. Duygusal bağıllık ve değer bağıllığı performans ile pozitif korelasyon gösterirken, devamlılık bağıllığı negatif korelasyon göstermektedir (2001: 36). Stres ve aile çatışmaları ise duygusal bağıllık ile negatif korelasyon gösterirken, devamlılık bağıllığı ile pozitif

korelasyon göstermektedir (Meyer ve diğeri, 2001: 37). Bu sonuç çalışanların duygusal bağlılığa sahip olmasının hem örgüte hem de çalışanın kendisine faydalı olduğunu göstermektedir(Meyer ve diğeri, 2001: 39).

Wasti'nin gerçekleştirdiği 6 bağlılık profilinin ortaya çıktığı çalışmaya Bağlılık Profilleri bölümünde değinilmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre bağlılığı olmayan grup diğer gruplara göre daha çok istenmeyen iş davranışları göstermektedir. Bu grupta işten ayrılma niyeti, iş yapmama eğiliminin yüksek olması dışında çalışma arkadaşlarına karşı özverileri de yüksek bağlılık grubuna göre düşüktür (Wasti, 2005: 298). Buna karşılık yüksek bağlılığa sahip olan grup bu özelliklerin tam tersini göstermektedir. Hem yüksek bağlılığa sahip hem de duygusal-değer baskın gruplar diğer gruplara oranla daha düşük işten ayrılma niyeti göstermektedir (Wasti, 2005:298).

Aynı çalışmada incelenen çalışanla ilgili tek çıktı ise iş stresidir. Duygusal baskın ve duygusal- değer baskın olan gruplar devamlılık baskın gruba kıyasla çok daha düşük iş stresine sahip olduğu görülmüştür (Wasti, 2005: 300). Bu durum duygusal bağlılığın olumlu çıktılar için temel faktör olduğunu da göstermektedir.

İşle ilgili en iyi çıktıları yüksek bağlılığa sahip olan grup vermekle beraber duygusal-değer baskın ve duygusal baskın gruplar da onu yakından takip etmektedir. Ancak devamlılık baskın grupların, çalışma arkadaşlarına karşı özveri ve iş stresi açısından diğer gruplarla karşılaştırıldığında bağlı olmayan gruptan daha iyi olmadığı görülmektedir. Bu da sadece devamlılık bağlılığını destekleyen yönetimlerin örgüte ve çalışana zararlı olacağını göstermektedir (Wasti, 2005: 305).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME AÇIKLIK ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİNİ İNCELEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Değişim, günümüz iş hayatının vazgeçilmez bir ögesi haline gelmiştir. Bu noktada iş hayatındaki varlığını iyileştirmek isteyen örgütler değişime açık çalışanlarla işbirliği yaparak bu değişim sürecinden faydayla çıkmayı başarabilmektedir. Bu durumda çalışanların değişime karşı geliştirdiği tutum önem kazanmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde ele alındığı üzere, çalışanlar değişime karşı üç tutum geliştirmektedir. Bunlar duygusal tutum, bilişsel tutum ve davranışsal tutumdur. Aynı zamanda çalışanı örgüte bağlayan ve yüksek olması durumunda işten ayrılma niyetinin düşmesini sağlayan örgütsel bağlılık da en değerli kaynağı insan olan günümüz örgütleri için önemli kavramlardan biri haline gelmiştir. Örgütsel bağlılığın üç boyutlu modeline göre duygusal, devamlılık ve değer boyutlarının örgütsel bağlılığı etkilediği bilinmektedir. Çalışanlar bu üç boyutu farklı oranlarda yaşayabilirler ve bu da onların örgütsel bağlılığını etkileyecektir. Bir araştırmada örgütsel bağlılığın örgütsel değişimin önemli belirleyicilerinden biri olduğu ortaya konmuştur. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar örgütsel değişimi kabullenmeye daha açık olurlar. Olumlu duygulanım, iş güvencesi, iş tatmini, iş motivasyonu ve çevresel olanakların örgütsel değişim üzerindeki etkilerinde örgütsel bağlılık dengeleyici bir rol üstlenmektedir (Iverson, 1996: 141). Ülkemizde yapılan araştırmalarda bu iki olgunun birbiriyle ilişkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Araştırmanın bir diğer amacı da bu eksikliğin giderilmesine katkıda bulunmaktır. Araştırmanın ana hipotezi;

“Bireylerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel değişime açıklık düzeyleri arasında ilişki vardır”

Araştırmanın birinci bölümünde örgütsel değişime açıklık tutumları, ikinci bölümünde ise örgütsel bağlılığın boyutları ele alınmıştır. Bu noktada araştırmanın alt hipotezleri ortaya çıkmaktadır. Değişime açıklık ve değişime hazır olma değişime duygusal bağlılık ile pozitif ilişki gösterecektir. Değişime açıklığı arttırmak için

değişimin nedenini anlatmak, gerekli kaynakları ve eğitimi sağlamak duygusal bağlılığın gelişmesine yardımcı olacaktır (Herscovitch, Meyer, 2002: 485). Toplulukçu bir kültür yapısına sahip Birleşik Arap Emirlikleri' nde yapılan çalışmada örgütsel bağlılığın örgütsel değişime karşı tutumlar üzerindeki rolü incelenmiştir (Yousef, 2000: 567). Çalışmada duygusal bağlılığın örgütsel değişime karşı duygusal ve davranışsal tutumları pozitif ve direk olarak etkilediği bulunmuştur. Araştırmanın bir diğer sonucuna göre ise duygusal bağlılık; çalışma koşulları, ücret, terfi, yönetim, çalışma arkadaşları ve güvencenin değişime karşı duygusal, davranışsal ve bilişsel eğilimli tutumlar üzerindeki etkilerini dengelemektedir. Genel olarak duygusal bağlılık sonuçlarının örgütsel değişimi etkilemede yüksek çıkması göz önünde bulundurulduğunda; örgütle bütünleşen, duygusal bağı olan ve ona ait olan çalışanların değişimi daha çok kabullendiği sonucuna varılabilir (Yousef, 2000: 580). Bu bulguyu genişleterek, genel olarak çalışanların duygusal bağlılığının yüksek olması durumunda, örgütte kalma isteği duyduğu ve buna bağlı olarak değişime karşı tutumlarının da olumlu olacağı düşünülebilir. Buna göre ilk alt hipotez:

Hipotez 1 (H1): Duygusal bağlılık ile değişime karşı duygusal, davranışsal ve bilişsel tutum arasında pozitif bir ilişki vardır.

Aynı araştırmada devamlılık bağlılığının örgütsel değişime karşı bilişsel tutumları olumsuz etkilediği bulunmuştur (Yousef, 2000: 577). Devamlılık bağlılığı ile değişime açıklık arasında ise sadece İtalya'da anlamlı pozitif korelasyon bulunmuştur. (Glazer, Daniel, Short, 2004: 335). Bir diğer araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların değişimi çalıştıkları bölüm için elverişsiz gördükleri durumlarda, örgütsel bağlılıkları nötrden negatife doğru değişim göstermektedir (Fedor, Caldwell, Herold, 2006: 20). Bu durum bize değişimin çıktılarını da aynı zamanda göz önünde bulundurmanız gerektiğini göstermektedir. Değişimin çıktılarının çalışanlarının yararına olmaması durumunda çalışan durumu kabullenmemektedir. Bu da gene bize devamlılık bağlılığını işaret etmektedir. Devamlılık bağlılığı düşünüldüğünde değişime açıklık ile ilişkisi beklentiler dahilinde değildir (Herscovitch, Meyer, 2002: 485). Bu durumda ikinci alt hipotez;

Hipotez 2 (H2): Devamlılık bağlılığı ile değişime açıklık boyutları arasında negatif bir ilişki vardır.

Değer bağlılığı ve değişime açıklık ilişkisi araştırmalarda çok yer bulmamaktadır. Değer bağlılığı, bağlılığın zorunluluk boyutu olarak da bilinmektedir ve kültürden kültüre değişen bir kavramdır. Ülkemiz gibi toplulukçu kültürlerde (Kağıtçıbaşı, 1999), bir manevi borcu ödemek, ailevi zorunluluklar, karşı tarafı kırmama isteği gibi nedenlerle örgüte bağlılığı yüksek olan birçok çalışan bulunmaktadır. Bir araştırmada değer bağlılığının direk olarak hiçbir değişim boyutunu etkilemediği bulunmuştur (Yousef, 2000: 577). Ülkemizin de toplulukçu bir kültüre (Kağıtçıbaşı, 1999) sahip olmasından hareketle değer bağlılığının değişimle doğrudan ilişki içinde olmayacağı beklenebilir. Çalışanların değer verdikleri, ahlaki anlamda zorunluluk hissettikleri durumlarda örgüte bağlılıklarının değişime açıklıklarından veya değişime açıklıkları değer bağlılıklarından etkilenmeyecektir. Bu durumda üçüncü alt hipotez;

Hipotez 3 (H3): Değer bağlılığı ile değişime açıklık boyutları arasında ilişki bulunmamaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma, iki ölçek ve altı demografik sorudan oluşan bir soru formunun örnekleme oluşturan çalışanlar tarafından doldurulması ile gerçekleştirilmiştir. Soru formlarının büyük bir bölümü elden dağıtılmış ve çalışanların gerçekçi doldurmasını sağlamak amacıyla sonrasında kapalı bir kutu içine toplanmıştır. Soru formlarının kalan kısmı ise e-posta aracılığıyla gönderilerek cevaplanması istenmiştir.

3.2.1. Örneklem

Örneklem, çok uluslu özel sektör işletmelerinde çalışmakta olan idari bölüm çalışanlarından oluşmaktadır. Üretim ve ilgili bölümlerde vardiya usulü çalışanlar bu araştırmaya dâhil edilmemiştir. Bu şekilde yapılmasının iki amacı vardır. Birincisi, farklı sektörlerde ve üretim koşullarında da olsa idari bölüm çalışanlarının yaklaşık olarak aynı şartlarda çalıştığı ve benzer işleri yaptığı düşüncesidir. Diğeri ise iki grup arasındaki eğitim farkıdır. Bu farkın araştırmanın sonuçlarını etkilemesi istenmemiştir. Çok uluslu işletmelerin seçilme nedeni ise Taylor ve diğerlerinin 2008 yılında yaptıkları bir araştırmaya dayanmaktadır. Araştırmanın sonucunda ortaya

çıkan sonuçlara göre, çok uluslu şirketlerde çalışanların şirketin dış çevreye uyum ve değişimi yarattığı yönündeki algısı, örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Çalışanların üst yönetimin global oryantasyonunun iyi olduğuna, bir başka deyişle örgütün sorunlarına yön verme yeteneği olduğuna inanması çalışan bağlılığını arttırmaktadır (Taylor ve diğerleri, 2008: 508). Çok uluslu işletmelerde değişimin daha sık görülmesi bu araştırmanın örneklem grubunun seçimine de yön vermiştir.

Araştırma için İzmir, Samsun ve İstanbul'da faaliyet gösteren dört işletmede çalışmakta olan 103 kişiden veri toplanmıştır. Dağıtılan ve e-posta yoluyla gönderilen 180 soru formu olduğu göz önünde bulundurulduğunda soru formlarına geri dönüş oranı %57 olarak belirlenmektedir. Katılımcıların demografik özelliklerinden altı tanesine odaklanılmıştır. Bunlardan ilki cinsiyet dağılımıdır. Cinsiyet dağılımına bakıldığında araştırmaya katılan çalışanların dengeli dağılım gösterdiği görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların % 53'ünü erkekler oluştururken, %47'sini kadınlar oluşturmaktadır.

Tablo 3: Cinsiyet Dağılımı

	Kişi sayısı	Yüzde (%)
Cinsiyet Kadın	48	46,6
Erkek	55	53,4
Toplam	103	100,0

Örneklemin medeni hale göre dağılımına bakıldığında gene dengeli bir dağılım görülmektedir. Bekar çalışanlar örnekleme katılan grubun %47'sini oluştururken, evli çalışanlar %56'sını oluşturmaktadır. Bir diğer demografik özellik olan yaşa bakıldığında ise araştırmaya katılan çalışanların büyük bölümünün 20 – 39 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Medeni Hal Dağılımı

		Kişi Sayısı	Yüzde (%)
Medeni Hal	Bekar	47	45,6
	Evli	56	54,4
	Toplam	103	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim düzeyinin oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Katılımcıların %67'si üniversite, % 28'i yüksek lisans mezunuyken, sadece %5'i lise mezunudur. Bu durum soru formunun sadece ofis çalışanlarına dağıtılmasının sonucu olarak görülebilir.

Tablo 5: Yaş Dağılımı

		Kişi Sayısı	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Yaş	20-29	45	43,7	43,7
	30-39	52	50,5	94,2
	40-49	5	4,9	99,0
	50-59	1	1,0	100,0
	Toplam	103	100,0	

Tablo 6: Eğitim Durumu

		Kişi sayısı	Yüzde (%)	Kümülatif yüzde
Eğitim Düzeyi	Lise	5	4,9	4,9
	Üniversite	69	67,0	71,8
	Lisansüstü	29	28,2	100,0
Toplam		103	100,0	

Örneklemin kıdem durumuna bakıldığında ise çoğunluğun işletmelerde 1-3 yıl arası çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların sadece %5' i 1 yıldan az süredir işletmede çalışmaktadır. 3-5 yıl arası çalışanlar örneklemin % 13,6 ' sını oluştururken, 5 yıldan fazla süredir işletmede çalışanlar örneklemin % 18,4' ünü oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanlara soru formunda yöneltilen sorulardan bir diğeri ise çalışanın bulunduğu işletmede yöneticilik görevi olup olmadığıdır. Katılımcıların % 43,7 'si çalışmakta olduğu işletmede yönetici konumunda olduğunu belirtirken, %56,3' ü yöneticilik görevi olmadığını belirtmiştir.

Tablo 7: Kıdem Durumu

	Kişi sayısı	Yüzde (%)	Kümülatif yüzde
Kıdem 1 yıldan az	5	4,9	4,9
1-3 yıl	65	63,1	68,0
3-5 yıl	14	13,6	81,6
5 yıldan fazla	19	18,4	100,0
Toplam	103	100,0	

Tablo 8: Yöneticilik Durumu

	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
Yöneticilik görevi Evet	45	43,7
Hayır	58	56,3
	103	100,0

Yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyine ilişkin çapraz tablo ise aşağıdaki şekildedir. Buna göre üniversite mezunu olan çalışanlardan 32 kişinin kadın, 37 kişinin erkek olduğu ve yoğunluğun 20-39 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi

lisansüstü olanlardan ise 15 kişi kadın, 14 kişi erkektir. Lisan üstü mezunu erkeklerin çoğunluğu 30-39 yaş aralığındayken, lisansüstü mezunu kadınlar 20-29 ve 30-39 yaş aralığında dengeli dağılım göstermektedir.

Tablo 9: Eğitim Durumu * Yaş Aralığı * Eğitim Düzeyi Çapraz Tablosu

Eğitim Düzeyi			Cinsiyet		
			Kadın	Erkek	Total
Lise	Yaş aralığı	30-39	1	2	3
		40-49	0	1	1
		50-59	0	1	1
		Toplam	1	4	5
Üniversite	Yaş aralığı	20-29	21	14	35
		30-39	11	20	31
		40-49	0	3	3
		Toplam	32	37	69
Lisansüstü	Yaş aralığı	20-29	8	2	10
		30-39	7	11	18
		40-49	0	1	1
		Toplam	15	14	29

3.2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin toplanabilmesi için altı demografik soru ve iki ölçekten oluşan soru formu kullanılmıştır. Ölçeklerden ilki değişime açıklık ölçeğidir ve 1' den 18' e kadar olan sorular bu ölçeği oluşturmaktadır. İkinci bölümde ise örgütsel bağlılık ölçeğine yer verilmiştir ve gene 18 sorudan oluşmaktadır. Ölçekler daha önce Türkiye' de yapılmış olan tezlerden alınmıştır ve ölçeklerle ilgili ayrıntılı bilgiye aşağıda yer verilmektedir.

3.2.2.1. Değişime Açıklık Ölçeği

Araştırmada kullanılan Değişime Açıklık Ölçeği (Openness to Change Questionnaire), Randall B.Dunham, Jean A. Grube, Donald G. Gardner, L.L. Cummings ve Jon L.Pierce (1989) tarafından geliştirilmiştir ve ölçek üç faktörden oluşmaktadır: Bilişsel, Duygusal ve Davranışsal. Anketin orijinal dili İngilizcedir (Bingül, 2006: 34). Örgütsel değişime açıklık ölçeği olarak Bingül (2006) tarafından yüksek lisans tezinde kullanılan ölçek uygulanmıştır. Bingül'ün gerçekleştirdiği çalışmanın birinci bölümünde literatür taraması yapılmış ve ölçek için bir temel oluşturulmuştur. Buna göre çalışanın değişime karşı tutumu üç grupta incelenmiştir: Bilişsel, duygusal ve davranışsal. Öncelikle 52 olan ifade sayısı 364 öğrenciye uygulama sonuçlarına göre sadeleştirilmiştir. Daha sonra farklı bir grupta yapılan diğer araştırmada yeni ifadeleri eklenmesi gündeme gelmiş ve 25 ifade oluşturulmuştur. 25 ifadeli genel değişime açıklık ve paralel 25 ifadeli belirli bir değişime açıklık ölçeği 450 öğrenciye uygulanmış ve sonuçlar değerlendirilerek ikisinin arasındaki farklar ortaya konmaya çalışılmıştır. Kişisel özellikler (belirsizliği tolere edebilme, dogmatizm, gelişme ihtiyacı, kontrol odağı vb.) ve değişime açıklık arasındaki ilişki üzerine ön değerlendirme ve tartışma yapılmıştır. Bunların ardından faktör analizi yapılarak gene başta tahmin edilen üç ana faktöre ulaşılmıştır. Sonrasında gene 18 ifadeden oluşan yeni ölçek formüle edilmiştir. Bu üç ana faktör için alfa değerleri sırasıyla 84, .81, .77 olmuştur. Karşılaştırmalı sonuçlar genel ve belirli değişim için değişik sonuçlar verse de sonuçlar çoğunlukla genel değişime açıklık ölçeğiyle örtüşmektedir (Bingül, 2006: 28).

Aynı ölçek yeniden yapılanan 307 okulda okul müdürlerinin değişime açıklıklarının ölçülmesi amacıyla yapılan bir çalışmada da kullanılmıştır. Araştırma için ölçekle beraber bir değişim senaryosu gönderilmiş ve 307' den 168 kişi ankete cevap vermiştir. Araştırmanın Cronbach alpha katsayısı; duygusal için .90, bilişsel .94, ve davranışsal için .93 olarak bulunmuştur. Aynı araştırmada davranışsal alt ölçek ile bilişsel alt ölçek arasında ve iki ölçeğin toplam ölçekle arasında yüksek pozitif korelasyon bulunurken duygusal tutumu gösteren alt ölçek ile davranışsal ve bilişsel alt ölçek arasında yüksek negatif korelasyon bulunmuştur (Klecker, Loadman, 1999: 217). Aynı zamanda bilişsel ve davranışsal alt ölçeklerde cinsiyetler arasında farklar bulunmuştur. Buna göre bayan okul müdürlerin değişime açıklığı erkek müdürlere göre bu iki alt ölçek göz önünde bulundurulduğunda daha

yüksektir. Bu da değişime açıklığın ölçülmesi sırasında cinsiyetin önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. (Klecker, Loadman, 1999: 220).

Klecker ve Lodman'ın gerçekleştirdiği okul müdürlerinin değişime açıklığını konu alan çalışmada, 168 katılımcının değişime açıklık ölçeğinin duygusal reaksiyon alt ölçeğinde ortaya çıkarmış olduğu skor "negatif" seviyesindeyken, davranışsal ve bilişsel alt ölçeklere verdiği cevapların ortalaması nötrün üzerinde pozitifte yakındır. Bu da okul müdürlerinin değişim hakkında negatif duyguları olduğunu, onu tam olarak desteklemediklerini ancak değişimi gerçekleştirmek için aksiyon almaya hazır olduklarını göstermektedir (1999: 219). Üç ölçekli yapıda incelemek çalışanların değişime karşı verecekleri tepkileri ve yaklaşımları incelemek açısından yararlı olacaktır.

Bingül' ün (2006) yüksek lisans tezi için ölçek Türkçe' ye çevrilmiş, daha sonra iki uzman tarafından yeterlilik ve geçerlik açısından incelenmiştir. 6 puanlık ölçek "Kesinlikle katılmıyorum" dan "Kesinlikle katılıyorum"a doğru değişmektedir. En az katılan cevap "1" puan alırken, en çok katılınan cevap ise "6" puan almaktadır. Bu durumda değişime açıklık düzeyi yükseldikçe, ölçeğin toplam puanı da yükselmektedir. Bu anket için minimum toplam puan 18 iken, maksimum puan 108 olmaktadır (Bingül, 2006: 34). Ölçeğin iç güvenilirlik katsayısı oldukça yüksektir ve .8988 olarak ölçülmüştür. Her madde incelenmiştir ve herhangi bir maddenin çıkarılmasının belirgin olarak daha yüksek iç güvenilirlik katsayısının artmasını sağlamayacağı belirtilmiştir (Bingül, 2006: 36).

Ankette yer alan ifadelerden 2., 3., 5., 6. ve 8. ifadeler tersten kodlanmıştır. Bilişsel, duygusal ve davranışsal başlıkları altında yer alan ifadelerin tümü Tablo 10'da gösterilmektedir.

Tablo 10: Değişime Açıklık Ölçeğinde Yer Alan İfadeler

<u>Değişime Açıklık Ölçeğinde Yer Alan İfadeler:</u>
Faktör 1: Değişime Karşı Duygusal Tutum (Affective Reaction to Change) <ul style="list-style-type: none">• Değişime direnç gösteririm.• Değişiklikleri pek sevmem• Değişim, eğer benim bölümümde oluyorsa, rahatsız olabilirim• Ben de şirketimde değişiklikler olmasını öneririm.• Genelde değişiklikler rahatsızlık yaratır.• Değişikliklerde önde olmak konusunda duraksarım
Faktör 2: Değişime Karşı Bilişsel Tutum (Cognitive Reaction to Change) <ul style="list-style-type: none">• Şirketimde değişim olmasını dört gözle bekliyorum.• Değişim şirketin yararına olacaktır.• Şirketteki bir çok çalışan değişimden olumlu etkilenecektir.• Değişiklikleri denemeye eğilimli olacağım.• Değişimi desteklerim.• Diğer çalışanlar, benim değişimi destekleyeceğimi düşünüyor.
Faktör 3: Değişime Karşı Davranışsal Tutum (Behavioral Reaction to Change) <ul style="list-style-type: none">• Değişim daha yüksek performans göstermeme yardımcı olacaktır• Değişimin beni olumlu yönde ateşleyici etkisi vardır.• Değişim, şirketteki istenmeyen durumların iyileştirilmesine yardımcı olacaktır.• Değişimi desteklemek için ne gerekiyorsa yaparım.• Değişimden geçmenin, kişisel olarak beni mutlu edeceğini düşünüyorum.• Olası bir değişimden kazançlı çıkarım.

Araştırmamızda değişime açıklık ölçeği ve değişime açıklık ölçeği içinde yer alan ifadelerin güvenilirlik analizleri ile ilgili tablolar ise aşağıda yer almaktadır.

Ölçeğin güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı .926 olarak oldukça yüksek bulunmuştur.

Tablo 11: Değişime Açıklık Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Değişime Açıklık Ölçeği	
Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,926	18

Tablo 12: Değişime Açıklık Ölçeği Faktörleri Güvenilirlik Analizi

Değişime Açıklık Ölçeği Duygusal Tutum Faktörü	
Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,729	6
Değişime Açıklık Ölçeği Bilişsel Tutum Faktörü	
Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,850	6
Değişime Açıklık Ölçeği Davranışsal Tutum Faktörü	
Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,936	6

3.2.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılık, Meyer, Allen ve Smith (1993: 544) tarafından geliştirilen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Anketi (Three-Component Organizational Commitment Scale) ile ölçülmüştür. Ölçek eğitimin örgütsel bağlılığa etkilerini inceleyen Ebru Tolay'ın (2003:112) yüksek lisans tezinden alınmıştır. Çalışanların örgüt üyeliğini sürdürme isteğini yansıtan duygusal bağlılık boyutu soru formunda 1' den 6' ya kadar numaralı olan ifadelerle ölçülmektedir. 3., 4. ve 5. maddeler tersten kodlanmıştır. Duygusal bağlılık boyutunun güvenilirlik katsayısı .80 olarak bulunmuştur. Devamlılık bağlılığı ise ölçekte 7' den 12' ye kadar olan ifadelerle ölçülmektedir. Devamlılık bağlılığının güvenilirlik katsayısı .70 olduğu görülmektedir (Tolay, 2003: 55). Örgüt üyeliğinin sürdürülmesi konusunda çalışanların hissettiği

yükümlülük duygusunu ifade eden değer bağlılık boyutu ankette 13'ten 18' e kadar olan ifadelerle ölçülmektedir. 13 numaralı ifade tersinden kodlanmıştır. Değer bağlılık boyutunun güvenilirlik katsayısı .80 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik katsayıları incelendiğinde duygusal ve değer bağlılık ölçekleri yüksek derecede güvenilir, devamlılık bağlılık ölçeğinin ise oldukça güvenilir olduğu görülmüştür (Tolay, 2003: 56). Örgütsel bağlılığa ilişkin ifadelerde 5' li Likert ölçeği kullanılmıştır. Belirtilen yüksek değerler yüksek bağlılığı ifade etmektedir (Tolay, 2003: 57).

Tablo 13: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde Yer Alan İfadeler

Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde Yer Alan İfadeler:

Duygusal Bağlılık

Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluşa geçirmek beni çok mutlu eder.

Kuruluşumun karşılaştığı sorunları kendi sorunlarım gibi algılarım

Kendimi bu kuruluşa ait hissetmiyorum

Kendimi bu kuruluşa duygusal açıdan bağlı hissetmiyorum

Bu kuruluşa kendimi ailenin bir üyesi gibi hissetmiyorum.

Bu kuruluşun benim için özel bir anlamı var.

Devamlılık Bağlılığı

Zorunluluk hissettiğim için bu kuruluşa çalışmaya devam ediyorum

İstesem bile şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu

Şu anda kuruluşumdan ayrılma kararı alsam hayatım büyük ölçüde alt üst olur

Bu kuruluştan ayrılmayı düşünemeyeceğim kadar az iş seçeneğim olduğunu düşünüyorum.

Eğer kuruluşa kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.

Bu kuruluşa çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri de mevcut iş seçeneklerimin kısıtlı olmasıdır.

Değer Bağlılığı

Bu kuruluşa çalışmaya devam etmemi gerektirecek hiçbir yükümlülük hissetmiyorum

Benim için avantajlı olsa da şu anda kuruluşumdan ayrılmayı doğru bulmuyorum.

Şu anda kuruluşumdan ayrılısam suçluluk hissederim.

Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.

Burada çalışan insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için kuruluşumdan ayrılmayı düşünmüyorum.

Kuruluşa çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum.

Araştırmamızda örgütsel bağlılık ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği içinde yer alan ifadelerin güvenilirlik analizleri ile ilgili tablolar ise aşağıda yer almaktadır. Ölçeğin güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı .758 olarak bulunmuştur.

Tablo 14: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi

Örgütsel Bağlılık Ölçeği	
Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,756	18

Tablo 15: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktörleri Güvenilirlik Analizi

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Duygusal Bağlılık Faktörü	
Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,860	6
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Devamlılık Bağlılık Faktörü	
Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,695	6
Örgütsel Bağlılık Ölçeği Değer Bağlılığı Faktörü	
Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,695	6

3.2.3. Veri Toplama ve Analiz Yöntemi

Araştırmamızda kullanılan soru formlarının büyük bir bölümü elden dağıtılmıştır. Geri kalan kısmı ise yer ve zaman kısıtı nedeniyle e-posta yoluyla gönderilmiştir. Elden dağıtılan formların gerçekçi doldurulmasını sağlamak amacıyla çalışanların formları daha önceden belirlenen kapalı bir kutunun içine koymaları istenmiştir. Çalışanlar bu formları 1-2 gün içerisinde geri getirmiştir. Bütün formların toplanması yaklaşık 1 ay sürmüştür.

Verilerin analizi SPSS 16.0 istatistik programında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın değişkenleri örgütsel bağlılık ve değişime açıklıktır. Bu iki değişkenin birbiriyle olan ilişkisini incelemek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Demografik değişkenler ile örgütsel bağlılık ve değişime açıklık ilişkisi t-testi ve tek yönlü varyans analizi ile araştırılmıştır.

3.3. BULGULAR

3.3.1. Değişime Açıklık ile İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların değişime açıklık ölçeğinin faktörlerine ilişkin ortalamaları, minimum, maksimum değerleri ve standart sapmaları Tablo 16' da gösterilmektedir. Buna göre duygusal tutumun ortalaması "4,49", bilişsel tutumun ortalaması "4,57" ve davranışsal tutumun ortalaması da "4,54" olarak bulunmuştur. Bu durumda üç faktörün birbirinden belirgin bir fark göstermediği, araştırmaya katılanların üç faktörü de eşit düzeylerde geliştirdiği ve değişime açıklık düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Standart sapma değerlerinin 1'den küçük olması da çalışanların verdikleri cevapların ortalama etrafında dağıldığında göstermektedir.

Tablo 16: Değişime Açıklık Ölçeğine İlişkin Değerler

Değişime Açıklık Boyutları					
	N	Minimum	Maksimum	Mean	Standart Sapma
Duygusal Tutum	103	1,83	6,00	4,4903	,82671
Bilişsel Tutum	103	1,50	6,00	4,5712	,77425
Davranışsal Tutum	103	1,83	6,00	4,5421	,83910

Cinsiyet, medeni durum ve yöneticilik durumunun değişime açıklığı etkileyip etkilemediğini belirlemek için t-testi yapılmıştır. Tablo 17' de görüldüğü üzere cinsiyet ve medeni halin değişime açıklığı ve faktörlerini etkilemediği görülmüştür. Aynı şekilde çalışanların yöneticilik görevinin olup olmamasının da değişime açıklığı üzerinde büyük bir fark yaratmadığı görülmektedir.

Tablo 17: Demografik Özelliklerin Değişime Açıklık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular

	N	Duygusal Tutum		Bilişsel Tutum		Davranışsal Tutum	
		Ort.	S. Sapma	Ort.	S. Sapma	Ort.	S. Sapma
Cinsiyet							
Erkek	55	4,52	0,80	4,72	0,72	4,64	0,86
Kadın	48	4,45	0,86	4,40	0,81	4,43	0,81
Medeni Hal							
Evli	56	4,46	0,82	4,56	0,76	4,53	0,85
Bekar	47	4,52	0,85	4,59	0,79	4,56	0,84
Yöneticilik görevi							
Hayır	58	4,34	0,92	4,41	0,79	4,31	0,82
Evet	45	4,68	0,64	4,78	0,71	4,84	0,78

Yaş							
20-29	45	4,47	0,77	4,54	0,77	4,53	0,79
30-39	52	4,58	0,86	4,64	0,78	4,60	0,88
40-49	5	4,13	0,58	4,50	0,47	4,47	0,43
50-59	1	2,67		3,00		2,67	
Toplam	103	4,49	0,83	4,57	0,77	4,54	0,84
		F= 2,23	P=,090	F=1,57	P=,201	F=1,81	P=,151
Eğitim Düzeyi							
Lise	5	4,17	1,41	4,27	0,80	4,00	0,79
Üniversite	69	4,47	0,83	4,54	0,82	4,53	0,88
Lisans üstü	29	4,60	0,70	4,70	0,65	4,66	0,71
Toplam	103	4,49	0,83	4,57	0,77	4,54	0,84
		F=,65	P=,52	F=,85	P=,43	F= 1,32	P=,27
Çalışma Süresi							
1 yıldan az	5	4,73	0,95	4,73	0,38	4,63	0,36
1-3 yıl	65	4,48	0,78	4,63	0,74	4,58	0,87
3-5 yıl	14	4,42	0,71	4,33	0,63	4,33	0,69
5 yıldan fazla	19	4,50	1,05	4,52	1,03	4,53	0,94
Total	103	4,49	0,83	4,57	0,77	4,54	0,84
		F=,79	P=,911	F=,644	P=,588	F= ,360	P=, 782

Yaş, eğitim düzeyi, örgütte çalışma süresi değişime açıklığı etkileyip etkilemediğini ortaya çıkarmak için ise tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 17' de yer almaktadır. Yaşın değişime açıklık üzerine etkileri incelendiğinde 50-59 yaş grubunda gözle görülür bir düşüş görülmektedir. Ancak bu grupta sadece 1 kişi yer aldığı için bu düşüş çok anlamlı değildir. Bunun yanı sıra

40-49 yaş grubunda değişime duygusal tutumda düşüş gözlenmektedir. Bilişsel ve davranışsal tutum göz önünde bulundurulduğunda aynı yargıya varmak mümkün değildir.

Eğitim düzeyine bakıldığında ise lise mezunu kişilerin değişime açıklığının her üç faktör göz önünde bulundurulduğunda üniversite ve lisansüstü mezunlarına göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Çalışma süresine bakıldığında 1 yıldan daha az çalışanların değişime açıklığın her üç faktöründe de diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni yeni iş değiştirmiş olan kişilerin zaten kişisel bir değişim sürecinden geçiyor olmaları olarak yorumlanabilir.

3.3.2. Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık düzeyleri ve demografik özelliklerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin ortalama, minimum, maksimum değerleri ve standart sapmaları Tablo 18’ de gösterilmektedir. Duygusal bağlılık ortalaması “3,83”, devamlılık bağlılığı ortalaması “2,58” ve değer bağlılığı ortalaması “3,07” bulunmuştur. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin devamlılık bağlılığı ve değer bağlılığı boyutlarına göre yüksek olduğu görülmektedir. Üç boyut içinde devamlılık bağlılığı en düşük boyut olarak görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırmaya katılan çalışanlar örgütte kalmak için istek duyarken, örgütte kalmak için yoğun bir zorunluluk hissetmediğini göstermektedir.

Tablo 18: Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Değerler

Örgütsel Bağlılık Boyutları					
	N	Minimum	Maksimum	Ort.	Standart Sapma
Duygusal Bağlılık	103	1,33	5,00	3,83	,91
Devamlılık Bağlılığı	103	1,17	4,50	2,58	,74
Değer Bağlılığı	103	1,33	5,00	3,07	,87

Cinsiyet, medeni durum ve yöneticilik durumunun değişime açıklığı etkileyip etkilemediğini belirlemek için t-testi yapılmıştır. Sonuçlar da Tablo 19' da yer almaktadır. Cinsiyetin etkilerine bakıldığında, duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı boyutlarında kadınlar ve erkekler arasında belirgin bir fark görülmezken, değer bağlılığı boyutunda erkekler kadınlara göre daha yüksek ortalama göstermektedir. Medeni hal değişkeninde evli olan çalışanların bekar olanlara göre devamlılık ve değer bağlılığı boyutlarında daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Yöneticilik görevi olmayan çalışanların değer ve devamlılık bağlılığı ortalamalarının yöneticilik görevi olan çalışanlara göre daha yüksek olması ise bu çalışanların yöneticilere göre örgütte kalmak için daha çok zorunluluk hissettiği veya değer verdiği için örgütte kaldığı olarak yorumlanabilir.

Yaş, eğitim düzeyi ve örgütte çalışma süresinin örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediğini ortaya çıkarmak için ise tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları gene Tablo 19' da yer almaktadır.

Yaş aralıklarına bakıldığında 20-29 yaş aralığında bulunan çalışanların bağlılık düzeylerinin diğer yaş gruplarına göre daha düşük olduğu görülmektedir. Her üç bağlılık boyutunda da 20-29 yaş aralığındaki çalışanlar genel ortalamanın da altında kalmaktadır. Bu çalışanların yeni iş hayatına atılmış olması nedeniyle henüz duygusal veya değer bağlılığı oluşturmak için gerekli paylaşımda bulunmamış olmalarıyla veya devamlılık bağlılığı açısından da bakıldığında yaşlarının genç olması nedeniyle alternatiflerinin çok olması ile açıklanabilir.

Eğitim düzeyine bakıldığında ise lise mezunlarının her üç boyuta da bakıldığında diğer eğitim düzeylerine göre bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer eğitim düzeyleri arasında belirgin bir fark bulunmamaktadır.

Çalışma süresine bakıldığında gene süreler arasında belirgin bir etki görülmemektedir. Ancak 1 yıldan az süreli çalışanların duygusal bağlılık düzeyinin diğer çalışanlara göre yüksek olması ilginç sonuçlardan biridir. Bunun nedeni çalışanın yeni işe başlamış olmasından duyduğu heyecan ve istek olarak yorumlanabilir.

Tablo 19: Demografik Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bulgular

	N	Duygusal Bağlılık		Devamlılık Bağlılığı		Değer Bağlılığı	
		Ort.	S.Sapma	Ort.	S.Sapma	Ort.	S.Sapma
Cinsiyet							
Erkek	55	3,88	0,87	2,53	0,75	3,20	0,94
Kadın	48	3,77	0,96	2,63	0,73	2,93	0,78
Medeni Hal							
Evli	56	3,82	0,97	2,70	0,78	3,22	0,91
Bekar	47	3,85	0,84	2,44	0,66	2,90	0,80
Yöneticilik görevi							
Hayır	58	3,78	0,94	2,65	0,74	3,15	0,88
Evet	45	3,90	0,86	2,49	0,73	2,97	0,86

	N	Duygusal Bağlılık		Devamlılık Bağlılığı		Değer Bağlılığı	
		Ort.	S.Sapma	Ort.	S.Sapma	Ort.	S.Sapma
Yaş							
20-29	45	3,74	0,96	2,43	0,77	2,92	0,78
30-39	52	3,89	0,86	2,68	0,67	3,11	0,89
40-49	5	4,17	1,07	2,53	0,65	3,97	1,11
50-59	1	3,67		4,5		3,33	
Toplam	103	3,83	0,91	2,58	0,74	3,07	0,87
		F=,461	P=,710	F=3,424	P=,020	F=2,350	P=,077
Eğitim Düzeyi							
Lise	5	4,53	0,52	3,33	0,86	4	0,72
Üniversite	69	3,84	0,93	2,46	0,71	3,03	0,85
Lisans üstü	29	3,71	0,87	2,74	0,7	3,01	0,88
Toplam	103	3,83	0,91	2,58	0,74	3,07	0,87
		F=1,799	P=,171	F=4,481	P=,014	F=3,098	P=,049
Çalışma Süresi							
1 yıldan az	5	4,43	0,45	2,3	0,34	3,2	0,46
1-3 yıl	65	3,68	0,98	2,51	0,73	3,01	0,88
3-5 yıl	14	4	0,61	2,58	0,71	3,12	0,81
5 yıldan fazla	19	4,09	0,8	2,89	0,83	3,24	0,98
Toplam	103	3,83	0,91	2,58	0,74	3,07	0,87
		F=2,095	P=,106	F=1,637	P=,186	F=,396	P=,756

3.3.3. Değişime Açıklık ve Örgütsel Bağlılık İlişkinine İlişkin Bulgular

Araştırmada değişime açıklık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu ile değişime açıklığın duygusal tutum boyutu arasında anlamlı ($p<0,01$) düzeyde ilişki olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu ile değişime açıklığın davranışsal tutum boyutu arasında anlamlı ($p<0,05$) düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. Değer bağlılığı ile değişime açıklık boyutları arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir korelasyon olmadığı görülmektedir. Bu durumda H2 kısmen, H3 ise kabul edilmiştir.

Duygusal bağlılık ile değişime açıklığın boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Devamlılık bağlılığı ile değişime açıklığın iki boyutu, duygusal tutum ve davranışsal tutum arasında ise negatif korelasyon olduğu bulunmuştur. Ancak bulunan korelasyon değerinin anlamlı olmasının yanı sıra düşük olduğu görülmektedir. Değer bağlılığı ile değişime açıklığın boyutları arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Tüm bu sonuçlar Tablo 20'de gösterilmektedir.

Tablo 20: Değişime Açıklık Örgütsel Bağlılık İlişkisi Korelasyon Matrisi

		Duygusal Tutum	Bilişsel Tutum	Davranışsal Tutum
Duygusal Bağlılık	Pearson Korelasyon	0,194	0,102	0,033
	Sig. (2-tailed)	0,050	0,303	0,744
	N	103	103	103
Devamlılık Bağlılığı	Pearson Korelasyon	-0,279 **	-0,173	-0,229 *
	Sig. (2-tailed)	0,004	0,080	0,020
	N	103	103	103
Değer Bağlılığı	Pearson Korelasyon	-0,013	-0,063	-0,064
	Sig. (2-tailed)	0,894	0,525	0,523
	N	103	103	103
**. Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2-tailed).				
*. Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlıdır (2-tailed).				

TARTIŞMA

Çalışanların örgütsel değişime açıklık ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmada “bireylerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel değişime açıklık düzeyleri arasında ilişki vardır” ana hipotezi kısmen desteklenmiştir. Çalışmada örgütsel değişime açıklığın üç boyutu, duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç ana başlık altında incelenmiştir. Örgütsel bağlılığın boyutları ise üç boyutlu bağlılık modeline uygun olarak duygusal, devamlılık ve değer bağlılığı olarak ele alınmıştır. Her iki kavrama ait üç alt boyutların birbiriyle ilişkileri üç alt hipotez ortaya konarak incelenmeye çalışılmıştır. Bu noktada, ana hipotezin kısmen desteklenmesinin nedeni değişime açıklığın boyutları ile örgütsel bağlılığın boyutları arasındaki korelasyon analizlerinde alt hipotezleri destekler sonuçlar olsa da, sadece bazıları için istatistiksel açıdan anlamlı sonuçların bulunmuş olmasıdır.

Hipotezlere geçmeden önce demografik özelliklerin örgütsel değişime açıklık boyutları ve örgütsel bağlılık boyutları ile ilişkisine değinilecek olursa, daha önce yapılan ve araştırmamızın önceki bölümlerinde de yer verilen sonuçları destekler nitelikte veriler elde edilmiştir. Şimdiye kadar yapılan araştırmalarda demografik özellikler düzenli olarak incelense de genelde demografik özelliklerin tutumlar üzerindeki etkilerinde istikrarlı sonuçlara elde edilmemektedir. Yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim gibi demografik özelliklerin duygusal bağlılığı etkilediği düşünülmektedir ancak bu konuda yapılan araştırmalar, bu özelliklerin dolaylı bir etkisi olduğunu ve kontrol gruplarıyla beraber incelendiğinde de kaybolduğunu ortaya koymuştur (Meyer, Allen, 1991: 69). Araştırmamızda yapılan analizlerde de demografik özellikler açısından her iki tutumun da ortaya çıkmasında anlamlı etkilere rastlanmamıştır. Sadece yaşın, devamlılık bağlılığını ve eğitim düzeyinin değer bağlılığını etkilemesi konusunda anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. 50-59 yaş aralığında, devamlılık bağlılığının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni bu yaş grubunda iş olanaklarının azalması, kıdem yüksek olması ve genelde ülkemizde sıkça görülen genç çalışanları işe alma eğiliminin yarattığı, şu anda çalışmakta olduğu işletmede devam etmeye duyulan zorunluluk olabilir. Ancak bu yaş grubunda araştırmamıza katılan çalışan sayısının sadece bir kişi olduğu düşünülürse, daha güvenilir sonuçlar elde etmek için yaş grubu dağılımının daha

homojen olmasını araştırmanın geliştirilebilir yönleri arasında sayabiliriz. Demografik özelliklerle ilgili bir diğer anlamlı sonuç ise eğitim düzeyi ile değer bağlılığı ilişkisidir. Lise mezunu çalışanların değer bağlılığı, üniversite ve üzeri okullardan mezun olan çalışanlara göre daha yüksektir. Bu da, üniversite mezunlarının işsizlik oranının yüksek olduğu ülkemizde, ofis çalışanı olarak iş bulmuş olan lise mezunlarının çalıştıkları işletmeye duyduğu minnet duygusu olarak açıklanabilir. Bu durumda çalışanlar kendilerine eğitim durumlarını göz önünde bulundurmadan iş veren işletmede kalmaya ahlaki olarak zorunluluk hissediyor olabilir.

Araştırmamızın örneklem grubunun örgütsel değişime açıklık ve örgütsel bağlılık düzeylerine de kısaca değinilmesi hipotezlerin değerlendirilmesi açısından yol gösterici olabilir. 103 bireyin katıldığı çalışmamızda değişime açıklık ölçeğine verilen yanıtlarla yapılan değişime açıklık analizinde, üç boyut arasında belirgin bir farka rastlanmamıştır. Örneklem grubunun verdiği yanıtlardan yola çıkarak hesaplanan ortalamaların her üç boyut için birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Bu da örneklem grubun değişime açıklık boyutlarının her üçünü de aynı oranda tutum olarak gösterdiğini, bunları birbirinden ayırmanın zorluğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılık ölçeği ele alındığında durumun daha farklı olduğu görülmektedir. Boyutların ortalamalarına bakıldığında “3, 83” ile duygusal bağlılığın örneklemimizde görülen en yüksek bağlılık boyutu olduğu görülmektedir. Örneklemimizde görülen ikinci boyut, değer bağlılığı boyutudur. “2,58” ortalama ile devamlılık bağlılığı araştırmaya katılan bireylerin sahip olduğu en düşük bağlılık boyutu olarak göze çarpmaktadır. Devamlılık bağlılığı ortalamasının düşüklüğü örneklem grubunun yaş ortalamasının yüksek olmamasına bağlanabilir. Yaş ortalaması daha düşük olan çalışanların henüz kıdemleri vazgeçilemeyecek seviyeye gelmediği için ve aynı zamanda genç yaşları nedeniyle alternatiflerin azlığı henüz bir tehdit haline gelmediği için örgüte bağlılıklarının devamlılık boyutu diğerlerine göre daha düşük kalmış olabilir.

Çalışmanın hipotezlerini inceleyecek olursak, çalışmanın birinci alt hipotezi olan “duygusal bağlılık ile değişime karşı duygusal, davranışsal ve bilişsel tutum arasında pozitif bir ilişki vardır” desteklenmemiştir. Birleşik Arap Emirlikleri’nde gerçekleştirilen bir araştırmada duygusal bağlılığın örgütsel değişime karşı duygusal ve davranışsal tutumları pozitif ve direk olarak etkilediği bulunmuştur (Yousef, 2000: 580). Ancak araştırmamızda gene bu yönde sonuçlar bulunsa da, bu sonuçlar

istatistiksel açıdan anlamlı olarak görülmemektedir. Bu durum bir diğer araştırmada belirtilen sonuçları desteklemektedir. Bu araştırmada ortaya çıkan sonuçlara göre, duygusal bağlılık, değişime açık olan insanlarda sık rastlanan bir durum değildir (Glazer, Daniel, Short, 2004: 327). Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütün çalışmalarını destekleme ve daha çok istekle kabullenme eğiliminde olduğu düşünüldüğünde araştırmamızda elde edilen sonuçlar ilgi çekicidir. Bu noktada araştırma kapsamındaki kitlenin ve ülkemizin ekonomik koşullarının etkili olduğu düşünülebilir. Son bir yıl içerisinde ülkemizde ve dünyada devam etmekte olan ekonomik kriz, birçok kişinin işsiz kalması, çalıştığı şirketin küçülmesi veya çalışanların haklarını kaybetmesi gibi bireylerin iş hayatında değişimlere yol açmıştır. Örgüte duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar düşünüldüğünde, bu önyargı nedeniyle bağlılık düzeyleri ile değişime açık olmaları veya olmamaları arasında anlamlı bir ilişki oluşmadığı sonucuna varılabilir.

Çalışmanın ikinci alt hipotezi olan “devamlılık bağlılığı ile değişime açıklık boyutları arasında negatif bir ilişki vardır” kısmen desteklenmiştir. Devamlılık bağlılığı ile değişime karşı duygusal tutum ve davranışsal tutum arasında güçlü olmayan, anlamlı ve negatif bir ilişki vardır. Devamlılık bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütte kalma nedenlerinin, çalışma piyasasındaki alternatiflerin azlığı ve örgütten ayrılma durumunda yan faydaların azalmasının bireyin yaşamında yaratacağı dengesizlikten kaçınma olduğu düşünüldüğünde, devamlılık bağlılığının yükselmesi durumunda değişime açık olma tutumunun düşeceği tahmin edilebilir. Değişimin örgütü geliştireceği durumlarda örgütle herhangi bir duygusal bağı olmayan çalışan, değişimi duygusal anlamda olumlu olarak desteklemeyecektir. Aynı zamanda bu destek içten olmasa da davranışlar yoluyla da ortaya çıkmayacaktır. Tek amacı örgütte devamlılığını sağlamak olan çalışan, değişimin olası etkilerinden çekinecektir. Değişimin örgütün küçülmesi gibi olumsuz yönde olduğu durumlarda ise bu, devamlılık bağlılığı yüksek olan çalışana karşı en büyük tehdidi oluşturacağı için, çalışan değişime karşı negatif bir tavır sergileyecektir.

Çalışmanın üçüncü alt hipotezi “değer bağlılığı ile değişime açıklık boyutları arasında ilişki bulunmamaktadır” desteklenmiştir. Bu sonuçlar Yousef in (2000: 577) bu yöndeki bulgusunu da destekler niteliktedir. Değer bağlılığının yüksek olmasının, bireylerin örgütte kalmak için duydukları ahlaki zorunluluğu ifade ettiği düşünülürse, bireylerin değişime açık olması veya olmamasının bu durumu etkileyecek güce

sahip olmayacağı anlaşılacaktır. İkinci bölümde de ayrıntılı olarak ele alındığı üzere, çalışanlar toplumda veya daha küçük gruplarında süregelen çeşitli yargılar nedeniyle veya işveren tarafından yapılan bir iyiliğin karşılığını verebilmek adına değer bağlılığı geliştirmektedir. Değer bağlılığı birey ve örgüt arasında bir çeşit özel anlaşmaya dayanmaktadır. Bu anlaşmanın da diğer faktörlerden etkilenmediği görülmektedir. Örneğin, bir çalışan bir örgütte çalışmaya sadece tüm ailesi bu organizasyondan emekli olduğu ve ailesinin ondan beklentisi bu yönde olduğu için çalışıyorsa, organizasyonda yaşanan herhangi bir değişim onun değişime açıklığını etkilemeyecektir. Bu çalışan değişim sonucunda herhangi bir nedenle işini kaybetmediği sürece, bu organizasyonda çalışmaya devam edecektir. Bundan yola çıkarak değer bağlılığı ile ilgili yapılan araştırmaların sayısının diğer bağlılık boyutlarına göre azlığına da bir açıklama getirilebilir.

Genel olarak araştırmamızın tüm sonuçlar değerlendirildiğinde, değişime açıklık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin kısmi olarak oluştuğu görülmüştür. Örgütün başarısını büyük ölçüde etkileyen örgütsel bağlılığın, değişime açıklık ile bağlantısını açıklayarak örgütlerin hem çalışan seçimine yardımcı olmayı, hem de çalışanlarının değişime ve örgüte karşı tutumlarının arasındaki ortak noktaları bularak örgütün kendini geleceğe hazırlamasına da yardımcı olmayı hedefleyen çalışmamızda net sonuçlara ulaşmak mümkün olmamıştır. Bunun en temel nedenlerinden biri örneklem sayısının az ve belirli bir sektörden seçilmiş olması olabilir. Zaman kısıtı ve bazı işletmelerin anket uygulamalarına kapalı olması nedeniyle araştırmamız çok geniş bir örneklem grubuna uygulanamamıştır. Aynı zamanda örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan soruların çalışanları huzursuz ettiği gözlenmiştir. Çalışanlar anketin sonucunda boyutların ortalamalarının çıkacağı anlatıldığı zaman rahatlayarak anketi yapmıştır. Aynı zamanda sonuçların organizasyon yöneticileriyle paylaşılmayacağı da belirtilmiştir. Ancak soru formu tüm katılımcılarla bire bir doldurulmadığı ve konuşulmadığı için aklında soru işareti kalan çalışanlar olmuş olabilir. Bunun yanı sıra değişime açıklık ölçeğindeki “değişim” kavramı da araştırmamızın kısıtlarından biri olarak görülebilir. Geçtiğimiz yıl içinde yaşanan yoğun kriz ortamı, “kriz” ile “değişim” kavramlarını eş anlamlı hale getirmiş olabilir. Bu da çalışanların değişime tutumunu etkileyerek, araştırmamızda anlamlı sonuçlar çıkmasını engellemiş olabilir.

Sonuç olarak, çalışmanın daha geniş bir örneklem ile farklı illerde ve sektör gruplarında tekrar edilmesinin yararlı olabileceği çıkarımına varılmıştır. Daha geniş bir sürede ve bir önceki paragrafta belirtilen kaygılar nedeniyle soru formunun çalışanlarla yüz yüze doldurulması uygulamasına gidilmesi sonuçların daha objektif olmasını sağlayabilir. Aynı zamanda değişime açıklık ölçeğindeki “değişim” kavramı, belki bir tanım verilerek daha belirgin hale getirilebilir, katılımcıların daha objektif cevaplar vermesini kolaylaştırabilir.

SONUÇ

Değişimin günlük hayatın bir parçası haline geldiği günümüzde, örgütlerin bu sürekli değişim ve gelişime ayak uydurabilmeleri için en önemli kaynak “insan kaynağı” haline gelmiştir. Bu da çalışanların iş yaşamına karşı psikolojik yaklaşımları ve tutumları ile ilgili çalışmalara verilen önemi arttırmıştır. Bu yönde yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık hem Türk hem uluslararası yayınlarda sıkça araştırılan ve yüksek önem verilen bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık kadar olmasa da örgütsel değişime açıklık da dikkat çeken araştırma konularından biri haline gelmiştir. Ancak yapılan literatür çalışması sonucunda, Türkiye’de örgütsel değişime açıklık konusunda yeni araştırmalara ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

Değişim girişimlerinin birçoğu düzgün planlama yapılmaması nedeniyle, çalışanların değişimi kabullenmesi ve içselleştirmesi aşamasında başarısızlığa uğramaktadır. Bu durumun olası nedenleri arasında, çalışanların değişimin nedenlerini ve olası sonuçlarını tam olarak anlayamaması, değişime duyulan ihtiyacı anlamlı bulmaması, iletişimsizlik, psikolojik olarak hazırlıksız olması sayılabilir. Örgütler kendilerini ve çalışanlarını değişime hazırladıkları sürece ayakta kalabilecek ve başarılı olabilecektir. Örgütlerin çalışanlarını değişime açık hale getirmeleri veya işe alımlarda değişime açıklığı ölçen kıstaslar kullanarak adaylarını değişime açıklığı yüksek bireylerden seçmeleri bu nedenle önem taşımaktadır.

Birçok araştırmada değişim süreçleri ve çalışanların bu süreçlerden geçerken ortaya koyduğu tepkiler ele alınmaktadır. Değişimin gerçekleşmeye başladığı noktada çalışanlar değişime karşı tutum geliştirmeye başlar. Çalışanların önceki değişim deneyimleri, psiko-sosyal ve demografik özellikleri çalışanların değişim ile ilgili algılarını etkilemektedir. Örneğin, önceki iş deneyiminde organizasyonun küçülmesi gibi bir değişim nedeniyle işsiz kalan çalışanın değişime karşı tutumu, organizasyonundaki değişim sonucunda terfi eden çalışanla aynı olmayacaktır. Değişime açık olan çalışanlar daha çok değişimi normal olarak algılar ve değişimin kendilerini geliştirdiğine inanırlar.

Örgütsel değişim ile ilgili literatürde, değişime açıklık ve onu destekleyen çeşitli yaklaşımlar görülmektedir. Araştırmada da benimsenen örgütsel değişime

açıklık modelinde değişime karşı tutumları üç ana başlık altında toplamanın mümkün olduğu belirtilmektedir. Bunlar; duygusal, bilişsel ve davranışsal tutumlardır. Duygusal tutum, çalışanların örgütteki değişimi gerçekleştirmeye duyduğu isteği; bilişsel tutum, çalışanın değişimin çıktılarına olan inancını ve davranışsal tutum da çalışanın değişim sürecinde yer alması ve katkıda bulunması durumunu ifade etmektedir.

Örgütsel değişime açıklık ile ilgili literatür incelendiğinde bu tutumları etkileyen çeşitli bireysel ve örgütsel faktörlerle ilgili çalışmalar görölmektedir. Bireysel faktörler olarak çalışanların demografik özellikleri ve bazı psiko sosyal özellikleri ele alınmıştır. Yaş ve kıdem süresinin örgütsel değişime açıklık üzerinde negatif bir etkisi olduğu düşünülürken, eğitim düzeyinin pozitif bir etkisi olduğu varsayılmıştır. Eğitim düzeyi daha yüksek olan çalışanların değişimle baş edebileceklerine inancı daha yüksektir.

Değişime açıklığı etkileyen psiko-sosyal özellikler ise kendine güven (başta çıkabilme duygusu), öz yeterlik, aktif problem çözme, deneyime açıklık, dikkat odağı, özsaygı, kontrol odağı, iyimserlik, algılanan kontrol, gelişim ihtiyacı, iç doyum, iç motivasyon ve örgütsel özdeşleşmedir. Değişimi gerçekleştirmek için kendine güveni, öz yeterliliği yüksek olan çalışanlar ve işle ilgili problem çözmede daha aktif bir yaklaşım benimseyen çalışanlar örgütsel değişime daha açıktır. İç kontrol odağına sahip kişilerin de kendi başarılarında kontrol sahibi olduklarını düşünmeleri nedeniyle değişime açıklığının daha yüksek olduğu görölmektedir. Deneyime açıklık ve gelişim ihtiyacı da değişimle beslenen özellikler olarak benimsenmektedir. Örgütsel özdeşleşme düzeyinin yüksek olması da değişime açıklığı olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışmamızda incelen örgütsel faktörler ise, değişim ajanlarının özellikleri, üst yönetime duyulan güven, değişimin içeriği, değişimde yer alma durumu, örgütün değişim geçmişi, örgütte geçerli olan liderlik tipi, örgütsel iletişim, çalışma tarzı, bölüm arkadaşları ile ilişkiler ve değişim sürecinin örgüt tarafından ele alınış şeklidir. Değişimin çalışanlar tarafından kabullenilmesi için örgütler değişim ajanlarına ihtiyaç duymaktadır. Bu kişiler organizasyon için yetki düzeyi yüksek kişilerden ve aynı zamanda diğer çalışanlar üzerinde etkili olduğu düşünölen çalışanlardan seçilmelidir. Yöneticilere güven duyulması değişime açıklığı arttırmaktadır. Değişime

çalışanın katılımı ve yönetimin düzenli iletişimi, çalışanların örgütsel değişime açıklığı ile belirgin olarak ilişkilidir. Dönüşümcü liderlik çalışanların da alınan kararlara katılmasını ve değişim sürecine dâhil olmasını destekler. Bu da çalışanların değişime açıklığını arttıracaktır. Olumsuz iş ilişkileri, çalışanların iş yükünün yüksek olması, adaletsiz ücretlendirme çalışanların değişimi kabullenmemesinin en önemli nedenleri olarak ortaya çıkmaktadır ve değişim sürecini bozmaktadır.

Örgütsel bağlılık konusunda ise yapılan araştırmalar oldukça çeşitlidir ve aynı zamanda konu derinlemesine incelenmektedir. Örgütsel bağlılık, işyerinde bağlılık çeşitlerinin bir türü olmakla beraber işe bağlılık, mesleki ve kariyere bağlılık, çalışmaya bağlılık kavramları ile olan ilişkileri araştırmacıların ilgisini çeken konular haline gelmiştir. Bağlılık hakkındaki genel tanım ise sabitleyici ve yükümlülük altında bırakıcı özellikte olduğudur.

Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde birçok değişik tanım görülmektedir. Yıllar içinde örgütsel bağlılık ile ilgili üç temel yaklaşım benimsenmiştir. Bunlardan birincisi olan davranışsal yaklaşıma göre bağlılık yan faydaların oluşturulması ile kazanılır. İkincisi tutumsal yaklaşımda, araştırmalar daha çok bağlılığı ortaya çıkaran faktörlere odaklanmaktadır. Tutumsal bağlılığın temel psikolojik güdüleri, özdeşleşme ve içselleştirme boyutları olarak tanımlanmaktadır. Son olarak normatif yaklaşımda ise örgütsel bağlılık, çalışanın sosyal ortamları sonucunda içselleştirmiş olduğu ahlaki veya değer odaklı nedenlerden ötürü örgüte bağlı olması benimsenmiştir.

Bu üç yaklaşımı çok boyutlu bir modelde birleştiren ise Meyer ve Allen (1991) olmuştur. Üç boyutun ilki duygusal bağlılıktır. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte kalmayı istedikleri için çalışmaya devam etmektedirler. İkincisi, devamlılık bağlılığı ise örgütte çalışma durumunun ortadan kalkması durumunda çıkabilecek bedellerin tanımlanması sonucu, çalışanın örgütte kalmasını ifade etmektedir. Kıdem, prestij, sosyal çevre gibi yan faydaların vazgeçilmezliği veya çevrede alternatif iş olanaklarının azlığı çalışanın devamlılık bağlılığının artmasını sağlayan faktörlerdir. Üçüncü olarak değer bağlılığı ise çalışanın çeşitli nedenlerle doğru olduğuna inandığı için örgüte bağlı olması durumudur. Üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli uluslar arası yayınlarda ve ülkemizde yapılan birçok araştırmada

kullanılan ve kabul gören bir yaklaşım olduğu için araştırmamızda da benimsenen model olarak yer almıştır. Bu üç boyutun çeşitli kombinasyonları sonucu oluşan profiller de genel olarak incelenen konular arasında yer almaktadır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler arasında en çok incelenen konulardan biri demografik özellikler olmuştur. Yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim gibi demografik özelliklerin örgütsel bağlılığı etkilediği düşünülmektedir ancak bu konuda yapılan araştırmalar bu özelliklerin dolaylı bir etkisi olduğunu ve farklı gruplarla incelendiğinde farklı sonuçlar gösterdiğini, genel bir kanıya ulaşmanın zor olduğunu ortaya koymuştur. Pozitif duygulanım durumu, duygusal bağlılık ile pozitif bir ilişki göstermektedir. Birey işini kendi isteğiyle değil de aile, yaşanılacak şehir baskısı gibi dış nedenlerle seçtiyse örgütsel bağlılığı göreceli olarak daha düşük olmaktadır. Çeşitli araştırmalarda iç kontrol odağına sahip çalışanların dış kontrol odağına sahip çalışanlara göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu şeklinde bulgular vardır.

Örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlayan faktörler arasında örgütlerin yaklaşımları da büyük önem taşımaktadır. Çalışma arkadaşları ile ilişkiler, üst yönetim desteği, iş güvencesi, rutinleşme, terfi imkanları, ücret, adalet ve çevrenin takdiri gibi maddelerin örgütsel bağlılığı etkileyen örgüte bağlı faktörler olduğu çeşitli araştırmalarla incelenmektedir. Çalışma arkadaşlarının desteğinin duygusal bağlılık üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmüştür. İş güvencesinin ise duygusal bağlılık ve alternatiflerin azlığı üzerinde belirleyici olduğundan söz edilmektedir. Rutin işlerde ise daha az çalışan işte kalmayı istemekte ancak kalması gerektiğine kendini inandırmaktadır. Terfi imkanlarının çok olduğu organizasyonlarda duygusal bağlılık artmaktadır. Çok uluslu örgütlerde de çalışanların bağlı oldukları örgütün dünya çapında etkili ve dengeli olduğuna inandığı durumlarda örgütsel bağlılıkları yüksek olmaktadır. Liderlerin çalışanlara beklentilerini belirtmesi, anlamlı hedeflerde onları zorlaması da çalışanların örgütsel bağlılığını arttıran unsurlar arasında yer almaktadır.

Örgütsel değişimin oluşmasında önemli bir diğer faktör ise toplumsal ve kültürel faktörlerdir. Çalışan ve şirket arasında yazılı olmayan ancak olduğuna inanılan psikolojik sözleşmelerin durumuna göre örgütsel bağlılıkları değişiklik gösterecektir. Örneğin, ülkemiz gibi toplulukçu kültürlerde (Kağıtçıbaşı, 1999) aile onayı örgüte bağlılıkta önem taşıyan faktörler arasındadır. Aynı zamanda ülkemizde

yoğun yaşanan bir başka durum da tanıdık aracılığıyla işe alımdır. Bu durum hem değer bağlılığının hem de aile ilişkilerini zedelememe adına devamlılık bağlılığının artmasına neden olmaktadır.

Örgütsel bağlılığın sonuçları literatürde sıkça yer verilen konular arasında yer almaktadır. Örgütlerin bu çıktılarının bilincinde olması, onların çalışanlarının örgütsel bağlılığını arttıracak yollar aramasında etkili olabilir. Birçok çalışmada örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların daha az devamsızlık yaptıklarını ve daha az işten ayrılma eğilimi gösterdikleri ortaya konmaktadır. Bir çalışanı örgüte bağlamak için bağlılığın bir bileşeni yeterli olsa da devamlılık bağlılığındansa duygusal ve değer bağlılığının olduğu durumlarda bağın sağlamlığı daha fazla olmaktadır

Örgütsel değişime açıklık ve örgütsel bağlılık araştırmacılar tarafından ilgi gören konular olsa da, bu iki kavramın, özellikle boyutlarının birbiriyle olan ilişkisine, Türk ve uluslararası yayınlarda yer veren az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu eksikliği gidermek ve ülkemiz açısından konuyu incelemek için çalışmamızda, örgütsel değişime açıklık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın amacı; her iki olgunun boyutları da incelenerek aralarındaki ilişkinin ortaya konmasıdır. Bu noktada demografik özelliklerin de bu iki olguya etkileri incelenmiştir.

Konu hakkındaki literatür taramasına bakıldığında genel olarak duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütsel değişime açıklığının yüksek olduğu, devamlılık bağlılığı yüksek olan çalışanların ise örgütsel değişime açıklığının düşük olduğu görülmektedir. Değer bağlılığının ise değişime açıklık ile ilişkili olmadığı ortaya konmaktadır. Yapılan araştırmalardan ve literatür taramasından elde edilen bilgiler doğrultusunda bu çalışmada örgütsel bağlılık ile örgütsel değişime açıklık arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır.

Araştırmada, Randall B.Dunham, Jean A. Grube, Donald G. Gardner, L.L. Cummings ve Jon L.Pierce (1989) geliştirilmiş “Değişime Açıklık Ölçeği” ve Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilmiş “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Anketi” kullanılmıştır. Her iki anketin de üç boyutu vardır. Değişime açıklık ölçeğinde duygusal, bilişsel ve davranışsal tutumları, örgütsel bağlılık ölçeğinde ise duygusal, devamlılık ve değer bağlılığı boyutları yer almaktadır. Her iki ölçeğin de güvenilirlik

düzeyleri yüksek bulunmuştur. İki ölçeğe ek olarak altı demografik soru da ankete dahil edilmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgular üç faktörün birbirinden belirgin bir fark göstermediğini ve katılımcıların değişime açıklık düzeyinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Ancak örgütsel bağlılık analizlerinde durum biraz daha farklıdır. Araştırmaya katılan çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin devamlılık bağlılığı ve değer bağlılığı boyutlarına göre yüksek olduğu görülmektedir. Devamlılık bağlılığı ise katılımcıların örgütlerine karşı geliştirdiği en düşük bağlılık boyutu olarak görülmektedir.

Örgütsel değişime bağlılık boyutları açısından bakıldığında demografik özellikler açısından belirgin farklar görülmemektedir. Aynı şekilde örgütsel bağlılık için de kadınlar ve erkekler arasında belirgin bir fark görülmezken, medeni hal değişkeninde evli olan çalışanların bekar olanlara göre devamlılık ve değer bağlılığı boyutlarında daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Yaş aralıklarına bakıldığında ise 20-29 yaş aralığında bulunan çalışanların bağlılık düzeylerinin diğer yaş gruplarına göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bu genç yaşlar nedeniyle alternatif iş olanaklarının fazla olması ve örgütte henüz duygusal bağlılık oluşturacak kadar zamanın geçmemiş olması olarak yorumlanabilir. Çalışma süresine bakıldığında gene süreler arasında belirgin bir etki görülmemektedir. Lise mezunu çalışanların değer bağlılığı, üniversite ve üzeri okullardan mezun olan çalışanlara göre daha yüksektir.

İki olgunun birbiriyle ilişkisi incelendiğinde ise hipotezlerin kısmen desteklendiği görülmüştür. Örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu ile değişime açıklığın duygusal tutum boyutu arasında anlamlı düzeyde negatif ilişki olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra örgütsel bağlılığın devamlılık bağlılığı boyutu ile değişime açıklığın davranışsal tutum boyutu arasında ise anlamlı düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir. Değer bağlılığı ile değişime açıklık boyutları arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir korelasyon olmadığı görülmektedir. Aynı şekilde duygusal bağlılık ile örgütsel değişime açıklığın boyutları arasında da anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında özellikle duygusal bağlılığın örgütsel değişme açıklık ile anlamlı ilişkisinin bulunmaması ilgi çekicidir. Bu noktada bu durumun son bir yıl içerisinde ülkemizde ve dünyada devam etmekte olan ekonomik krizin etkisi olduğu düşünülebilir. Değişim son zamanlarda organizasyonun küçülmesi, işten çıkarmalar ve ücrette düşüşler ile yakın anlamda kullanılabilir hale gelmiştir. Bu önyargı nedeniyle duygusal bağlılık düzeyleri ile değişime açık olma arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı, çalışanların değişimi desteklemediği çıkarımına varılabilir. Devamlılık bağlılığının örgütsel değişimin iki boyutu ile anlamlı negatif ilişki içinde olması ise literatürü desteklemektedir. Tek amacı örgütte devamlılığını sağlamak olan çalışan, değişimin olası etkilerinden çekinecektir.

Araştırmanın geliştirilebilecek yönleri arasında daha geniş ve farklı sektörlerden bir örneklem grubuna uygulanması yer alabilir. Ayrıca soru formunun tüm katılımcılarla bire bir doldurulması çalışanlar için soruların net olması açısından yararlı olabilir. Bunun yanı sıra değişime açıklık ölçeğindeki “değişim” kavramı daha açık bir şekilde ifade edilip, hatta katılımcılardan bir örnek senaryoya göre anketi cevaplama istenebilir. Bunlar katılımcıların daha objektif davranmasını sağlayacaktır.

Değişimin vazgeçilmez olarak yaşandığı günümüzde örgütlerin çalışanlarını değişime açık hale getirmeleri varlıklarını sürdürebilmeleri açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Araştırmamızın sonuçlarına dayanarak devamlılık bağlılığı yüksek olan çalışanların değişime açıklığının düşük olduğu görülmektedir. Bu da örgütün değişen çalışma koşullarında rekabet edebilmesini zorlaştırmaktadır. Çalışanların yatırımlarını, yan faydalarını kaybetme korkusu onları değişime açık olma tutumundan uzaklaştırmaktadır. Bu durumda örgütler çalışanlarının devamlılık bağlılığı geliştirmesinin önüne geçmeye çalışmalıdır. Çalışanlarıyla güven ilişkisi kurmalı, doğru zamanda, gerekli iletişimi sağlamalı ve çalışanlarını değişimin gerekliliğine inandıracak stratejiler geliştirmelidir.

KAYNAKLAR

Armenakis, A.A., Bedeian, A.G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25 (3): 293–315.

Armenakis, A.A., Harris, S.G., Mossholder, K.V. (1993). Creating readiness for change. *Human Relations*, 46(6): 681-703.

Armenakis, A.A., Harris, S.G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2): 169-183.

Axtell, C. (2002). Familiarity breeds content: The impact of exposure to change on employee openness and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75: 217-231.

Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59: 125-139.

Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66 (1): 32-40.

Beer, M., Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3): 133-141.

Berg, P.T., Pitariu, H. (2005). The relationships between personality and well-being during societal change. *Personality and Individual Differences*, 39: 229-234.

Bergman, M. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 645-663.

Bhatnagar, J. (2005). The power of psychological empowerment as an antecedent to organizational commitment in Indian managers. *Human Resource Development International*, 8(4): 419-433.

Bingül, B. (2006). Study to investigate the relationship between crises and openness to change in organizations. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Boettger, J. (2001). *Revolutionary Thinking Techniques*. South Africa: Jacana.

Buchanan II, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19 (4): 533-546.

Buchko, A.A., Weinzimmer, L.G., Sergeyeve, A.V. (1998). Effects of cultural context on the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment: a study of Russian workers. *Journal of Business Research*, 43: 109-116.

Carnall, C.A. (1986). Toward a theory for the evaluation of organizational change. *Human Relations*, 39(8): 745-766.

Chawla, A., Kelloway, E.K. (2004). Predicting openness and commitment to change. *The Leadership & Organizational Development Journal*, 25(6): 485-498.

Chen, L., Wang, L. (2007). Locus of control and the three components of commitment to change. *Personality and Individual Differences*, 42: 503-512.

Cochran, J.K., Bromley, M.L., Swando, M.J. (2002). Scheriff' s deputies receptivity to organizational change. *Policing: An international journal of police strategies and management*, 25(3): 507- 529.

Cohen, A. (2000). The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models. *Human Relations*, 53 (3): 387-417.

Coleman, D.F., Irving G.P., Cooper, C.L. (1999). Another look at the locus of control- organizational commitment relationship: it depends on the form of commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 995 -1001.

Cunningham, C.E. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1): 29-45.

Cunningham, C.E. ve diğlerleri (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75: 377-392.

Cunningham, J.B., Kempling, J.S. (2009). Implementing change in public sector organizations. *Management Decision*, 47(2): 330-344.

Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çekmecelioğlu, H.G., Eren, E. (2007). Psikolojik güçlendirme, örgütsel bağlılık ve yaratıcı davranış arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi. *Yönetim*, 18(57): 13-25.

Çetin, M.Ö. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Dalay, G. (2007). *The relationship between the variables of organizational trust, job engagement, organizational commitment and job involvement*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Devos, G., Buelens, M., Bouckenooghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: two experimental simulation studies. *The Journal of Social Psychology*, 147(6): 607-629.

Dunham, R. B.; Grube, J. A.; Castaneda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3): 370-380.

Dunham, R. B. ve diğlerleri (1989). The Development of an Attitude Toward Change Instrument. Annual Academy of Management Conference, Madison, WI.

Durna, U. Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Dogus Üniversitesi Dergisi*, 6 (2): 210-219.

Eby ve diğerleri (2005). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3): 419-442.

Elias, S.M. (2009). Employee commitment in times of change: assessing the importance of attitudes toward organizational change. *Journal of Management*, 35(1): 37-55.

Ergin, C., Kozan, M.K. (2004). alışanların temel değerleri, dnüşümsel ve etkileşimsel liderlerin çekiciliği. *Türk Psikoloji Dergisi*, 19 (54): 37-51.

Ertürk,A. (2008). A trust based approach to promote employees' openness to organizational change in Turkey. *International Journal of Manpower*, 29(5): 462-583.

Fedor, D.B., Caldwell, S., Herold, D.M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: a multilevel investigation. *Personnel Psychology*, 59: 1-29.

Gallagher, D.G., Parks, J.M. (2001). I pledge thee my troth... contingently commitment and contingent work relationship. *Human Resource Management Review*. 11: 181-208.

Gardner, D.G. ve diğerleri (1987). Employee focus of attention and reactions to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 23(3): 351-370.

Gellatly, I.R., Meyer, J.P., Luchak, A.A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch' s propositions. *Journal of Vocational Behavior*. 69 (2006): 331-345.

Glazer, S., Daniel, S.C., Short K.M. (2004). A study of the relationship between organizational commitment and human values in four countries. *Human Relations*, 57(3): 323-345.

Griffeth, R.W., Hom, P.W., Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3): 463-488.

Hamlin, B., Keep, J., Ash, K. (2001). *Organizational Change and Development: A Reflective Guide for Managers, Trainers and Developers*. Malaysia: Pearson Education.

Herold, D.M., Fedor, D.B., Caldwell, S.D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92(4): 942-951.

Herold, D.M. ve diğerleri (2008). The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees' Commitment to a Change: A Multilevel Study. *Journal of Applied Psychology*, 93 (2): 346–357.

Herscovitch, L., Meyer, J.P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 474–487

Hinduan ve diğerleri (2009). Leadership, work outcomes and openness to change following an Indonesian bank merger. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(1): 59–78.

Holt, D.T. ve diğerleri (2007). Readiness for organizational change the systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2): 232-255.

Iverson, R.D. (1996). Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 7(1): 122-149.

Iverson, R.D., Buttigieg, D.M. (1999). Affective, normative and continuance commitment: Can the "right kind" of commitment be managed?. *Journal of Management Studies*. 36(3): 307-333.

Jones, R.A., Jimmieson, N.L., Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*. 42(2): 362-386.

Kacmar, K.M., Carlson, D.S. , Brymer R.A. (1999). Antecedents and consequences of organizational commitment: a comparison of two scales. *Educational & Psychological Measurement*, 59(6): 976-995.

Kağıtçıbaşı, Ç. (1999). *Yeni İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Yayınevi.

Kanar, M. (1997). *The Relationship Between Openness to Change and Employees' Perception of Organizational Routines and the Effects of Empowerment*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kanungo, R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3): 341-349.

Kerber, K., Buono, A.F. (2005). Rethinking organizational change: Reframing the challenge of change management. *Organization Development Journal*, 23(3): 23-38.

Klecker, B.M., Loadman W.E. (1999). Measuring principals' openness to change on three dimensions: affective, cognitive and behavioral. *Journal of Instructional Psychology*, 26(4): 213-227.

Knippenberg, B., Martin, L., Tyler, T. (2006). Process-orientation versus outcome-orientation during organizational change: The role of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 685-704.

Lavelle J.J. ve diğerleri (2009). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: a multifoci analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 30: 337-357.

Lines, R.(2005). The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*, 4 (8): 8-32).

McCartt, A.T., Rohrbaugh, J. (1995). Managerial openness to change and the introduction of GDSS: Explaining initial success and failure in decision conferencing. *Organization Science*, 6(5): 569-584.

McElroy, J.C., Morrow, P.C., Laczniak, R.N. (2001). External organizational commitment. *Human Resource Management Review*,11: 237-256.

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

Meyer J.P., Allen, N.J., Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4): 538-551.

Meyer, J.P. ve diğerleri (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80: 185-211.

Meyer J.P., Allen, N.J., Gellatly, I.R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*. 75(6): 710-720.

Meyer J.P., Herscovitch L. (2001). Commitment in the workplace Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(2001): 299 – 326.

Meyer, J.P. ve diğerleri (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61: 20-52.

Morris, M.W. ve diğerleri (1998). Conflict management style: Accounting for cross-national differences. *Journal of International Business Studies*, 29 (4): 729-747.

Nammi, A.Z., Nezhad, M.Z. (2009). The relationship between psychological climate and organizational commitment. *Journal of Applied Sciences*, 9 (1): 161-166.

Ok, B. (2007). *Correlates of Organizational Commitment: A Special Emphasis on Organizational Communication*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1): 73-101.

O'Reilly, C.A., Caldwell D.F. (1980). Job choice: the impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment. *Journal of Applied Psychology*. 65(5) : 559-565.

O'Reilly, C.A., Caldwell D.F. (1980). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 26 (4): 597-616.

O'Reilly, C., Chatman J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 492-499.

Porter ve diğerleri (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5): 603-609.

Powell, D.M., Meyer, J.P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (2004), 157-177.

Randall, D.M., Cote, J. A. (1991). Interrelationships of work commitment constructs. *Work and Occupations*, 18 (2): 194-212.

Richard, O.C.,ve diğerleri (2009). Antecedents and consequences of psychological contracts: Does organizational culture really matter? *Journal of Business Research*, 62: 818-825.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Livane Matbaası.

Schirmer, L.L., Lopez, F.G. (2001). Probing the social support and work strain relationship among adult workers: Contributions of adult attachment orientations. *Journal of Vocational Behavior* 59(1): 17–33.

Siegel, P.A. ve diğerleri (2005). The moderating influence of procedural fairness on the relationship between work-life conflict and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90(1): 13-24.

Sinclair R.R. ve diğerleri (2005). Performance differences among four organizational commitment profiles. *Journal of Applied Psychology*, 90(6): 1280-1287.

Somer, O., Korkmaz, M., Tatar, A.(2002). Beş faktör kişilik envanteri'nin geliştirilmesi: Ölçek ve alt ölçeklerin oluşturulması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17 (49): 21-33.

Somers, M.J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74: 75-81.

Stebbins, R.A. (1970). On misunderstanding the concept of commitment: A theoretical clarification. *Social Forces*, 48(4): 526-529.

Susskind, A.M., Miller, V. D., Johnson, J. D. (1998). Downsizing and structural holes: Their impact on layoff survivors' perceptions of organizational chaos and openness to change. *Communication Research*, 25(1): 30-66.

Sürgevil, O. (2007). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tal, C., Yinon, Y. (2002). Teachers' conservatism, openness to change, transcendence and self-enhancement in daily life and in school situations. *Social Psychology of Education*, 5: 271-293.

Taylor, S., Levy, O., Boyacıgiller, N., Beechler, S. (2008). Employee commitment in MNCs: Impacts of organizational culture, HRM and top management orientations. *The International Journal of Human Resources Management*, 19(4): 501-527.

Tolay, E. (2003). *Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Vakola, M., Nikolaou, I (2005). Attitudes towards organizational change. What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*, 27 (2): 160-174

Walker, H.J., Armenakis, A.A., Bernerth, J.B. (2007). Factors influencing organizational change efforts an integrative investigation of change content, process and individual differences. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6): 761-773.

Wanberg, C.R., Banas, J.T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1): 132-142.

Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67: 290-308.

Wasti, S. A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26: 525–550.

Weiner, B.J., Amick, H., Lee, S.D. (2008). Conceptualization and measurement of organizational readiness for change. *Medical Care Research and Review*, 65(4): 379-436.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *The Academy of Management Review*, 7(3): 418-428.

Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişmenin Yönetimi*. Ankara: Nobel Dağıtım.

Yousef, D.A. (2000). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting. *Personnel Review*, 29(5): 567-59.

EKLER

EK 1: Araştırmada Kullanılan Soru Formu

Sayın Katılımcı,

Aşağıda çalıştığınız kurumla, işinizle ve sizinle ilgili bazı ifadeler yer almaktadır. Bu ifadeler, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde bulunan Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları bölümüne bağlı olarak hazırlanan yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere düzenlenmiştir. Amacımız genel bir sonuç elde etmek olduğu için **isminizi yazmanıza gerek yoktur**. Verilerin doğru toplanması ve yapılacak istatistik analizlerinin anlamlı çıkması açısından ankette **hiçbir sorunun boş bırakılmaması** büyük önem taşımaktadır. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik içerisinde değerlendirilecektir. Buna istinaden soruları samimiyetle cevaplandırmanız, çalışmanın güvenilirliğini arttıracaktır.

İlgi göstererek ve zaman ayırarak çalışmaya yaptığınız katkılar için teşekkür ederiz.

Selin Zadeoğulları - İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Öğrencisi

Lütfen aşağıda bulunan 18 ifadeyi değerlendirip, “kesinlikle katılmıyorum” ile başlayıp “kesinlikle katılıyorum” ile biten **altı** seçenekten, size göre en uygun olan seçeneğin altında bulunan kutucuğa X işareti koyun.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Büyük Ölçüde Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Büyük Ölçüde Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1 Değişim şirketin yararına olacaktır.						
2 Değişiklikleri pek sevmem.						
3 Değişim, eğer benim bölümümde oluyorsa, rahatsız olabilirim						
4 Ben de şirketimde değişiklikler olmasını öneririm.						
5 Genelde değişiklikler rahatsızlık yaratır.						
6 Değişikliklerde önde olmak konusunda duraksarım.						
7 Şirketimde değişim olmasını dört gözle bekliyorum.						
8 Değişime direnç gösteririm.						
9 Şirketteki bir çok çalışan değişimden olumlu etkilenecektir.						
10 Değişiklikleri denemeye eğilimli olacağım.						
11 Değişimi desteklerim.						
12 Diğer çalışanlar, benim değişimi destekleyeceğimi düşünüyor.						
13 Değişim daha yüksek performans göstermeme yardımcı olacaktır.						
14 Değişimin beni olumlu yönde ateşleyici etkisi vardır.						
15 Değişim, şirketteki istenmeyen durumların iyileştirilmesine yardımcı olacaktır.						
16 Değişimi desteklemek için ne gerekiyorsa yaparım.						
17 Olası bir değişimden kazançlı çıkarım.						
18 Değişimden geçmenin, kişisel olarak beni mutlu edeceğini düşünüyorum.						

Lütfen aşağıda bulunan 18 ifadeyi değerlendirip, “hiç katılmıyorum” ile başlayıp “kesinlikle katılıyorum” ile biten **beş** seçenekten, size göre en uygun olan seçeneğin altında bulunan kutucuğa X işareti koyun.

	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Oldukça Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1 Meslek hayatımın kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder.					
2 Kuruluşumun karşılaştığı sorunları kendi sorunlarım gibi algıları					
3 Kendimi bu kuruluşa ait hissetmiyorum					
4 Kendimi bu kuruluşa duygusal açıdan bağlı hissetmiyorum					
5 Bu kuruluştaki kendimi ailenin bir üyesi gibi hissetmiyorum.					
6 Bu kuruluşun benim için özel bir anlamı var.					
7 Zorunluluk hissettiğim için bu kuruluştaki çalışmaya devam ediyorum					
8 İstesem bile şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu					
9 Şu anda kuruluşumdan ayrılma kararı alsam hayatım büyük ölçüde alt üst olur					
10 Bu kuruluştan ayrılmayı düşünemeyeceğim kadar az iş seçeneğim olduğunu düşünüyorum.					
11 Eğer kuruluşuma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
12 Bu kuruluştaki çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri de mevcut iş seçeneklerimin kısıtlı olmasıdır.					
13 Bu kuruluştaki çalışmaya devam etmemi gerektirecek hiçbir yükümlülük hissetmiyorum.					
14 Benim için avantajlı olsa da şu anda kuruluşumdan ayrılmayı doğru bulmuyorum.					
15 Şu anda kuruluşumdan ayrılırsam suçluluk hissederim.					
16 Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.					
17 Burada çalışan insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için kuruluşumdan ayrılmayı düşünmüyorum.					
18 Kuruluşuma çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum.					

Cinsiyetiniz :

Kadın

Erkek

Yaşınız:

20 - 29

30 – 39

40 – 49

50 - 59

60 ve üzeri

Medeni Haliniz:

Bekar

Evli

Diğer

Eğitim düzeyiniz:

Lise

Üniversite

Lisans üstü

Bu kuruluştaki çalışma süreniz:

1 yıldan az

1-3 yıl

3-5 yıl

5 yıldan fazla

Yöneticilik göreviniz var mı ?

Evet

Hayır

Teşekkürler...