

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL DESTEĞİN DEĞİŞİME YATKINLIĞA ETKİSİ

Özge PEKER

Danışman
Prof. Dr. Nermin UYGUÇ

2008

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Örgütsel Desteğin Değişime Yatkınlığa Etkisi**” 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

21/04/2008

Özge PEKER

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Özge PEKER
Anabilim Dalı : İşletme
Programı : Yönetim ve Organizasyon
Tez Konusu : Örgütsel Desteğin Değişime Yatkınlığa Etkisi
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.

	Evet
Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir.	<input type="radio"/>
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
Yüksek Lisans Tezi
Örgütsel Desteğin Değişime Yatkınlığa Etkisi
Özge PEKER

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim ve Organizasyon Programı

Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel destek algılarının değişime yatkınlığa etkisini araştırmaktır. Bu amaçtan yola çıkarak, öncelikle konu ile ilgili yapılmış olan çalışmalar incelenerek bir değişime yatkınlık modeli geliştirilmiş, daha sonra da katılımcıların (a) algılanan örgütsel destek ve (b) değişime yatkınlık düzeyleri ile ilgili bireysel düzeyde veri toplamak için bir imalat işletmesinde survey araştırması yapılmıştır.

Regresyon analizi sonuçları, varsayıldığı gibi algılanan örgütsel desteğin çalışanların değişime yatkınlığını etkilediğini doğrulamıştır.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Örgütsel Destek, Çalışanların Değişime Yatkınlığı, Değişime Direnç ve Değişime Verilen Destek

ABSTRACT

Master Thesis

The Effect of Perceived Organizational Support on Readiness For Change

Özge PEKER

**Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Department of Business
Management and Organization Program**

The purpose of this study is to investigate the impact of employees' organizational support perceptions on readiness for change. To accomplish this purpose, first of all, the related studies with this subject in literature are examined and according to the findings a readiness for change model is established; then a survey research is conducted in a manufacturing firm to collect the data on (a) level of perceived organizational support and (b) readiness for change.

As predicted, the results of regression analysis show that perceived organizational support affects readiness for change.

Key Words: Perceived Organizational Support, Readiness for Change, Resistance to Change and Support for Change

ÖRGÜTSEL DESTEĞİN DEĞİŞİME YATKINLIĞA ETKİSİ

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	ii
TUTANAK.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
KISALTMALAR	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
GİRİŞ	xi

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1 DEĞİŞİME YATKINLIK KAVRAMI.....	1
1.2 DEĞİŞİME YATKINLIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	9
1.3 ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK – DEĞİŞİME YATKINLIK İLİŞKİSİ	15
1.3.1 Algılanan Örgütsel Destek Kavramı.....	15
1.3.2 Algılanan Örgütsel Destek-Değişime Yatkınlık İlişkisi	18

İKİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN DEĞİŞİME YATKINLIĞA

ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK

GÖRGÜL ARAŞTIRMA

2.1 ARAŞTIRMANIN AMACI	24
2.2 ARAŞTIRMANIN SINIRLARI	24
2.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	25

2.3.1 Araştırmanın Yaklaşımı.....	25
2.3.2 Araştırmanın Modeli.....	25
2.3.3 Araştırmanın Yöntemi	26
2.3.4 Örneklem.....	27
2.4 ARAŞTIRMA TEKNİKLERİ	27
2.4.1 Yazın Taraması	27
2.4.2 Soru Formu	28
2.5 ARAŞTIRMANIN UYGULANMASI VE BULGULAR	33
2.5.1 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	34
2.5.2 Algılanan Örgütsel Destek Düzeylerine İlişkin Bulgular	38
2.5.3 Değişime Yatkınlık Düzeylerine İlişkin Bulgular	39
2.5.4 Algılanan Örgütsel Desteğin Değişime Yatkınlık Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular	40
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	43
KAYNAKLAR.....	47
EKLER.....	54

KISALTMALAR

SPSS	:	Statistical Package for Socail Sciences
KMO Testi	:	Kaiser-Meyer-Olkin Testi
Bkz	:	Bakınız

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Değişime Yatkinlık Modeli.....	8
Şekil 2: Algılanan Örgütsel Destek ile Değişime Yatkinlık İlişkisi Modeli	25

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett's Testi	
Sonuçları	29
Tablo 2: Algılanan Örgütsel Destek Boyutlarına Göre Faktör Yükleri	30
Tablo 3: Algılanan Örgütsel Destek Boyutlarına Ait Güvenilirlik Katsayıları.....	30
Tablo 4: Değişime Yatkınlık Ölçeğine İlişkin KMO ve	
Bartlett's Testi Sonuçları	32
Tablo 5: Değişime Yatkınlık Boyutlarına Göre Faktör Yükleri.....	32
Tablo 6: Değişime Yatkınlık Boyutlarına Ait Güvenilirlik Katsayıları.....	33
Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımları	34
Tablo 8: Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımları	35
Tablo 9: Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları	35
Tablo 10: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları	36
Tablo 11: Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları.....	36
Tablo 12: Araştırmaya Katılanların Pozisyonlarına Göre Dağılımları	37
Tablo 13: Araştırmaya Katılanların Kıdemlerine Göre Dağılımları.....	37
Tablo 14: Algılanan Örgütsel Destek Düzeylerine İlişkin Ortalama ve Standart	
Sapmalar	38
Tablo 15: Değişime Yatkınlık Düzeylerine İlişkin Ortalama	
ve Standart Sapmalar	39
Tablo 16: Algılanan Örgütsel Destek Boyutları-Değişime Destek Verme İlişkinine	
İlişkin Bulgular.....	40
Tablo 17: Algılanan Örgütsel Destek Boyutları-Değişimi Uygulama İlişkinine İlişkin	
Bulgular.....	41

GİRİŞ

Globalleşme, teknolojik yenilikler, insan kaynakları ve bilgi teknolojilerinin artan önemi, acımasız rekabet ortamı, uluslar arası pazarların gelişmesi, müşteri istek ve ihtiyaçlarının sürekli olarak değişmesi, ürün/hizmet çeşitliliğinin ve kalitesinin artması ve toplam kalite anlayışı gibi birçok faktör örgütlerin yapılanmalarında, işleyişlerinde ve yönetim süreçlerinde önemli değişiklikleri beraberinde getirmektedir. Yeni koşullar altında işletmelerin faaliyetlerine devam edebilmek, rakipleriyle rekabet edebilmek ve kendilerini geliştirebilmek için çevrelerinde meydana gelen değişimleri yakından takip etmeleri, sürekli ve hızla değişen çevreye yeterli uyumu gösterebilmeleri ve uygun değişim stratejilerini belirleyebilmeleri gerekmektedir.

Sosyal bir sistem olan işletmelerde başarılı değişim uygulamalarının sırrı çalışanları değişime dahil etmekten geçmektedir. Bu süreçte insanların bilgilendirilmeye, güdülenmeye, değişimin hazırlık ve uygulama sürecine dahil edilmeye ihtiyaçları olacaktır. Çalışanlar değişimlerden etkilendikleri oranda duygu ve tutumlarında değişiklik yaşanacak, bu da değişimi kabul ediş biçimlerini etkileyecektir. Örgütler çalışanlarını değişimin her aşamasına dahil ederek, gerekli desteği sağlayarak, güvene dayalı bir iletişim ortamı yaratarak, çalışanlarını bilinçlendirecek ve bilgilendirecek bir eğitim olanağı sağlayarak onları bireysel düzeyde değişime açık ve hazır duruma getirip değişimin kabul edilebilirliğini arttırabilirler. Çalışanların değişime karşı istekliliğini ya da kabul edebilirliğini yansıtan bu ruh durumu “değişime yatkınlık” olarak tanımlanmaktadır.

Değişime yatkınlık, özellikle son yıllarda üzerinde önemle durulan bir kavramdır. Konu ile ilgili yazın taraması yapıldığında batı kültürlerinde değişime yatkınlığın belirleyicileri ve sonuçları ile ilgili çalışmalar olmasına karşın Türk örgütsel davranış yazınında değişime yatkınlık kavramı ile ilgili bir çalışmanın yapılmadığı ve algılanan örgütsel destek-değişime yatkınlık ilişkisine değinilmediği görülmüştür.

Algılanan örgütsel desteğin değişime yatkınlığa olan etkisinin örgütler açısından önemi ve yazında bu konudaki eksiklik göz önüne alınarak, çalışmada çalışanların algılanan örgütsel destek ve değişime yatkınlık düzeyleri belirlenmeye; algılanan örgütsel desteğin değişime yatkınlığa etkisi tanımlanmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın, hem değişime yatkınlık ile ilgili yazındaki eksikliği gidermesi hem de ileride konuyu inceleyecek olan araştırmacılara kaynak olması bakımından önem taşıdığı düşünülmektedir. Ayrıca, araştırmanın yapıldığı Eğe Soğutmacılık A.Ş. firmasına da uygulamaya dönük bilgi sağlayarak yardımcı olabilecektir.

Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, öncelikle değişime yatkınlık kavramı hakkında bilgi verilerek, çalışmada benimsenen tanım ortaya konmuştur. Daha sonra değişime yatkınlığı etkileyen faktörlere değinilmiştir. Çalışanların değişime yatkınlıklarını etkileyen örgütsel ve yönetsel faktörlerden özellikle algılanan örgütsel destek kavramı üzerinde durulmuş, daha sonra çalışmanın asıl konusu olan değişime yatkınlık-algılanan örgütsel destek ilişkisi incelenmiştir.

İkinci bölümde ise, algılanan örgütsel desteğin değişime yatkınlığa etkilerini belirlemek için yapılan araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Çalışma, elde edilen bulgulara dayanarak hazırlanan sonuç ve öneriler bölümü ile son bulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. DEĞİŞİME YATKINLIK KAVRAMI

Örgütler hızla değişen dinamik bir çevrede faaliyet gösterirken, çevre koşullarında meydana gelen hızlı değişimlere yeterli uyumu gösterebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek adına sürekli olarak stratejilerinde, yapılarında, işleyişlerinde ve kültürlerinde değişiklik yapma ihtiyacı duymaktadır. Uygulanan bu örgütsel değişimlerin etkililiğini belirleyen birçok faktör söz konusudur ki bunlardan en önemlisi çalışanların değişime yatkınlığının sağlanmasıdır (Armenakis vd, 1993; 681).

Örgütsel değişim literatüründe birçok yazar yaptığı çalışmalarda çalışanların değişim girişimlerini başarıya taşımak için beklenilenin altında bir performans sergilediğini ve arzulanan değişimlere karşı çoğunlukla olumsuz tutum ve davranışlarda bulduklarını ortaya koymuştur (Armenakis ve Harris, 2002; 169). Bu noktadan hareketle araştırmacıların birçoğu değişim girişimlerini başarıya taşıyacak yolları tanımlamaya, çalışanlarca gösterilen direnç davranışının nedenlerini belirlemeye ve direnci önleyici ya da azaltıcı stratejileri açıklamaya çalışmıştır. Özellikle Coch ve French (1948) değişime gösterilen direncin nedenlerini ortaya koyduğu ve birtakım örgütsel müdahale tekniklerinin (katılım, iletişim vs.) uygulanması durumunda direncin önlenebileceğini ya da azaltılabileceğini savunduğu çalışmasıyla birçok araştırmacıya ışık tutmuş, yazında yatkınlık kavramının temellerini atmıştır (Aktaran: Bernerth, 2004; 38).

Coch ve French'in çalışmasından hareket ederek Armenakis ve arkadaşları (1993; 682), örgütlerde çalışanların değişime gösterdikleri direnç davranışını önleyebilmek için değişime yatkınlığın yaratılması gerektiğini ortaya koymuş; değişime direncin temel nedenini, değişim uygulamalarına başlanmadan önce çalışanların değişime yatkınlıklarının sağlanamamasına bağlamıştır. Diğer bir ifadeyle örgütler, çalışanlarını psikolojik olarak değişime hazırlamadan değişim

girişimlerine başlamakta, bu da işgörenlerde dirence neden olmaktadır. Bu bakımdan değişime yatkınlık kavramı, örgütlerde çalışanların değişime gösterdiği direnç davranışını ortadan kaldırmak için yöneticilerin göstermesi gereken örgütsel girişimler olarak ele alınmaktadır (Jones vd, 2005; 362; Holt, 2002; 18).

Killing ve Fry (1990; 50) örgütsel değişimin başarıyla uygulanmasında, öncelikli olarak, değişime maruz kalacak çalışanların değişime yatkınlıklarının sağlanması gerektiğini vurgulamıştır. Çalışanların değişime yatkın hale getirilmesi için de uygulanacak değişimlerin gerekliliği konusunda ikna edilmeleri ve olumlu sonuçlar doğuracağına inandırılmaları gerekmektedir.

Gerçekten de dinamik ve karmaşık çevrede var olma savaşı veren örgütler gün ve gün farklı birçok değişim uygulamalarına maruz kalırken, yaşanan değişimlerin hızı çalışanların tutum ve verimlilikleri üzerinde ciddi olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Çalışanlar değişim girişimlerine şüphe ile yaklaşarak aktif ya da pasif direnç gösterebilmekte, morallerinde ve verimliliklerinde düşüşler yaşanabilmekte ve bu da birtakım örgütsel başarısızlıkları beraberinde getirmektedir (Weber vd, 2001; 291).

Bu bakımdan çalışanlar arasında değişime karşı olumlu tutumlar yaratıldığı takdirde örgütsel hedeflere başarıyla ulaşılabileceğinin bilincinde olan bir yönetici çalışanlarını değişimin her aşamasına dahil ederek, güvene dayalı bir iletişim sağlayarak, çalışanlarını bireysel düzeyde değişime açık ve hazır duruma getirerek değişime yatkınlığı sağlamalıdır (Eby vd, 2000; 420). Çalışanların değişime yatkınlığı sağlandığı takdirde, çalışanlar değişimleri kabul etmeye daha istekli hale gelecek, daha az direnç gösterecek ve bu da onların zamanla değişime olan bağlılıklarını arttıracaktır (Bernerth, 2004; 45).

Turner (1982; 122) değişimlerin örgütlerde etkili bir şekilde uygulanabilmesi için çalışanlarda değişime yatkınlığın ve değişime bağlılığın geliştirilmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Eby (2000; 420) yatkınlığın arzulanan değişimin etkililiğini arttırmada önemli bir güce sahip olduğunu belirtirken, Rowden (2001) çalışanların

değişime yatkınlıklarının sağlanması durumunda bir organizasyonun öğrenen örgüte dönüşebileceğini savunmaktadır (Aktaran: Madsen vd; 2005; 213-214).

Konu ile ilgili yazında, değişime yatkınlığın çeşitli disiplinlerden gelen, ilgi alanları ve bakış açıları farklı olan çok sayıda araştırmacı tarafından tanımlandığı görülmektedir. Yazında kavram hakkında tüm yazarlarca kabul edilmiş ortak bir tanım olmadığı görülmektedir. Bu yüzden kavramın daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla aşağıda örgütsel değişime yatkınlık yazınında kabul görmüş araştırmacıların değişime yatkınlık tanımlarına yer verilmeye çalışılmıştır.

a-) Beer ve Walton'a (1987) göre yatkınlık, "bir örgütün ya da grubun değişim hakkındaki sosyal, teknolojik ve sistematik yeteneklerini yansıtan bir kavramdır" (Aktaran: Holt, 2002; 70).

b-) Powelson'a göre (1995; 8) değişime yatkınlık, "değişimi kabul etme ya da değişime direnme ile sonuçlanan güvene, kişiliğe ve geçmişe dayalı bir tutumdur".

c-) Hanpachern'a (1997;11) göre değişime yatkınlık; bireylerin zihinsel, fiziksel ve psikolojik anlamda örgüt geliştirme girişimlerine ne denli hazır olduğunun ifadesidir. Çalışmasında Hanpachern değişime yatkınlığı bireysel düzeyde ele almış; bireylerin değişime yatkınlıklarını etkileyen faktörleri belirlerken yaşam marjı (margin in life) kavramından yola çıkmış ve çalışanların yaşam marjını etkileyen örgütsel ve örgütsel olmayan faktörlerin değişime yatkınlıkları üzerindeki etkisini incelemiştir.

d-) Hultman (1998; 95) ise yatkınlığı "insanların düşünce ve davranış biçimlerini değiştirmek konusundaki açıklığını ve istekliliğini yansıtan ruh hali" olarak tanımlamış; yatkınlık ve direnç kavramları arasındaki farka dikkat çekmiştir. Hultman' a göre yatkınlık, çalışanlarca değişimlerin kabul edilmesi ya da işbirliğine gidilmesi durumunu yansıtırken; değişime direnç, değişimlere karşı gösterilen aktif bir direniş ya da değişim girişimlerinden kaçınma durumudur.

e-) Holt (2002; 32) değişime yatkınlığı “eş zamanlı olarak değişimin içeriğinden (değişen ne?), çevresinden (değişim hangi şartlar altında meydana geliyor?), değişim sürecinden (değişim nasıl uygulanıyor?) ve duygusal ya da düşünsel olarak değişimi kabul etme, benimseme ve değişime uyum sağlama niyetinde olan bireylerden (değişimi gerçekleştirecek bireylerin ayırt edici özellikleri neler?) etkilenen kapsamlı bir tutum” olarak tanımlamaktadır.

f-) Rangarajan ve arkadaşlarına göre (2003; 292-293) değişime yatkınlık, “çalışanların örgütü, başarılı değişimleri gerçekleştirecek kapasitede görmesidir”.

g-) Bernerth (2004; 39) ise yatkınlığı “insanların değişime karşı istekliliğini ya da kabul edebilirliğini yansıtan ruh durumu” olarak tanımlamıştır.

h-) Prochaska ve arkadaşları (2001) yatkınlıkla ilgili çalışmalarını psikoterapi alanında gerçekleştirerek, transtheoretical değişim modeli adı altında bireylerin değişime yatkınlıklarının, sırasıyla, bilişsizlik (precontemplation), bilinçlilik (contemplation), hazırlık (preparation), eylem (action) ve sebat (maintenance) aşamalarından geçerek gerçekleştiğini savunmuşlardır.

ı-) Armenakis vd. (1993; 681-682) değişime yatkınlığı “değişimin gerekliliğinin ve örgütü başarıya taşıyacağı düşüncesinin çalışanların inanç, tutum ve niyetlerine yansıtılması” olarak tanımlamaktadır. Yazarlar örgütsel değişime yatkınlık algısı ile çalışanların bireysel değişime yatkınlığı arasındaki ayrıma değinerek çalışanların zihinsel olarak değişim sürecinde yaşanan olayları algılayıp idrak ettikten sonra sürece ilişkin kişisel yorumlarda bulunduğunu ve bunun neticesinde çalışanların değişime yatkınlıklarının şekillendiğini; örgütün değişimi başarıya taşımak için hazır olduğuna inanmaları halinde ise bireysel değişime yatkınlıklarının arttığını belirtmektedirler.

Armenakis vd.’ne göre (1999) çalışanların bireysel değişime yatkınlıkları değişime karşı gösterdikleri tutum/davranışları etkilemektedir. Öyle ki yatkınlığı, değişim çabalarına karşı gösterilecek direnç ve/veya destek davranışlarının zihinsel

(düşünsel) belirleyicisi olarak tanımlamışlardır. Yatkinlık bilişsel ve duygusal bir tutum; direnç ise ortaya çıkan bir davranış olarak ele alınmıştır. Buna göre çalışanlar değişim sürecine ilişkin algılarına duygularını da dahil ederek tutumlar geliştirmekte; duyguların davranışlara yansıtılmasıyla da olumlu ya da olumsuz tepkiler oluşmaktadır. Çalışanlarda değişime yatkinlığın sağlanması değişimi benimseme davranışına yol açarken; sağlanamaması dirence neden olmaktadır (Bovey ve Hede, 2001; 373; Lines, 2005; 20-22; Piredit, 2000; 786-787). Bu bakımdan Armenakis vd. (1999) değişime direnç ve değişimi kabul etme davranışını çalışanların değişime yatkinliğinin bir sonucu olarak görmekte ve değişimlere gösterilen direnci azaltmak için örgütlerde öncelikli olarak değişime yatkinlığın sağlanması gerektiğini ileri sürmektedirler. Diğer bir ifadeyle yatkinlık başarılı değişim uygulamaları için atılması gereken ilk adım olarak nitelendirilmektedir.

Nitekim Armenakis ve Haris'e göre (2002; 169) değişim süreci yatkinlik (readiness), adaptasyon (adaption) ve kurumsallaşma (institutionalization) olmak üzere 3 aşamada oluşmaktadır. İlk aşama olan "yatkinlik" Lewin'in çözülme (unfreezing) süreci ile benzerlik göstermektedir. Zira Lewin'e göre değişim süreci sırasıyla çözülme (unfreezing), harekete geçme (moving) ve yeniden dondurma (freezing) olarak üç aşamada oluşmakta ve örgütün değişimi uygulayabilmesi için öncelikle mevcut değişkenlerin mevcut değerlerinden çözdürülmesi, statükonun bozulması gerekmektedir. Buna göre Armenakis vd.'nin yatkinlik kavramının Lewin'in çözülme süreciyle örtüştüğü söylenebilir.

i-) Eby vd. (2000; 442) yatkinlığı, örgütün uzun dönemli değişimlerin üstesinden gelmeye hazır olduğuna dair bireylerin yaptığı kişisel yorumlar olarak tanımlamıştır. Öyle ki çalışanlar, içinde bulunduğu örgütsel çevre ve şartları algılayıp yorumladıktan sonra örgütün değişimin üstesinden gelip gelemeyeceğini değerlendirmekte, buna ilişkin "algılanan örgütsel değişime yatkinlik" olarak adlandırılan bir algı oluşturmakta bu da onların değişime karşı tutumlarını etkilemektedir. Eby vd., aynı zamanda, çalışanların örgütsel yatkinlik algılarının zamanla geliştiğini ve yönetsel müdahale tekniklerinin (katılım gibi..) söz konusu algıları etkilediğini ileri sürmektedirler.

Eby vd. “örgüsel değişime yatkınlığı” etkileyen faktörleri amprik olarak inceleyerek Armenakis vd.’nin (1993) çalışmasını bir adım ileriye taşımıştır. Her ne kadar Eby vd. örgütsel değişime yatkınlığı, değişimlerden etkilenen çalışanların algılarıyla ölçmeyi amaçlasa da, oluşturdukları soru formu değişim sürecindeki çalışanların düşüncelerini ölçmek yerine değişim ajanlarının bakış açısını değerlendirmeye yöneliktir (Aktaran: Cinite, 2006; 90-91).

Örgütlerde değişime yatkınlık kavramı sık sık değişime direnci önlemek adına girşilen çabalar kapsamında ifade edilse de çok az sayıda araştırmacı yatkınlık ve direnç arasındaki ilişkiye değinmiştir. Yatkınlık, hangi değişimlere neden ihtiyaç duyulduğunun çalışanların inanç, tutum ve niyetlerine yansıtılmasıdır. Burada yatkınlık bilişsel (düşünsel) ve duygusal bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Değişime direnç ise çalışanların mevcut statükoyu korumak ve değişimden kaçınmak adına değişim uygulamalarına gösterdikleri negatif davranışsal tepkidir. O halde yatkınlık çalışanların tutum, inanç ve niyetlerine dayalı bilişsel ve duygusal bir süreç iken, direnç ortaya çıkan davranıştır (Armenakis vd, 1993; 681; Conner & Lake, 1998; 117).

Clarke, Ellet, Bateman ve Rugutt da (1996) çalışmalarında yatkınlık ve direnç kavramları arasındaki bu farkın altını çizmektedir. Şöyle ki yatkınlığı, çalışanların değişime gösterdikleri kabul etme ya da direnme davranışlarına yön veren içsel bir tutum olarak ifade ederken; direnci değişimin başarılı bir şekilde uygulanmasını önleyen, geciktiren ya da durduran dışsal bir davranış olarak nitelendirmişlerdir (Aktaran: Pellettiere, 2005, 117).

Çalışmanın başında da ifade edildiği üzere Hultman’a göre (1998; 95) yatkınlık, çalışanlarca değişimlerin kabul edilmesi ya da işbirliğine gidilmesi durumunu yansıtırken; değişime direnç, değişimlere karşı gösterilen aktif bir direniş ya da değişim girişimlerinden kaçınma durumudur. Yatkınlık, çalışanların değişim çabalarına karşı pozitif bir bakış açısına sahip olduklarını, değişimin gerekliliğine ve kendileri için olumlu sonuçlar doğuracağına inandıklarını gösterir. Yatkınlık

sağlanamadığı takdirde çalışanlar değişim çabalarıyla ilgili olumsuz düşüncelere kapılarak negatif bir yanıt olarak direnç gösterecektir.

Konu ile ilgili yazında değişime yatkınlık kavramının değişime direncin yanı sıra değişime bağlılık (commitment), değişime açıklık (openness), değişime isteklilik (willingness) gibi diğer kavramlarla da olan farklılığı üzerinde durularak açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir.

Orth (2002; 71-72) değişime yatkınlık ile değişime bağlılık (commitment) arasındaki güçlü ilişkiye dikkat çekmektedir. Orth'a göre yatkınlık, değişime destek davranışının öncüsüdür. Çalışanların değişime yatkınlığı sağlandığı takdirde, çalışanlar değişimi kabul ederek değişimi destekleyecek, destekledikleri oranda da değişime bağlılıkları özellikle de değişime olan duygusal bağlılıkları artacaktır. Değişime karşı gösterilen duygusal bağlılık, çalışanın değişime duygusal yakınlık duyup onunla özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, değişime desteğin, değişime yatkınlığın sağlanması durumunda oluşan pozitif davranışsal tepki; değişime bağlılığın ise yatkınlığın bir sonucu olduğu söylenebilir.

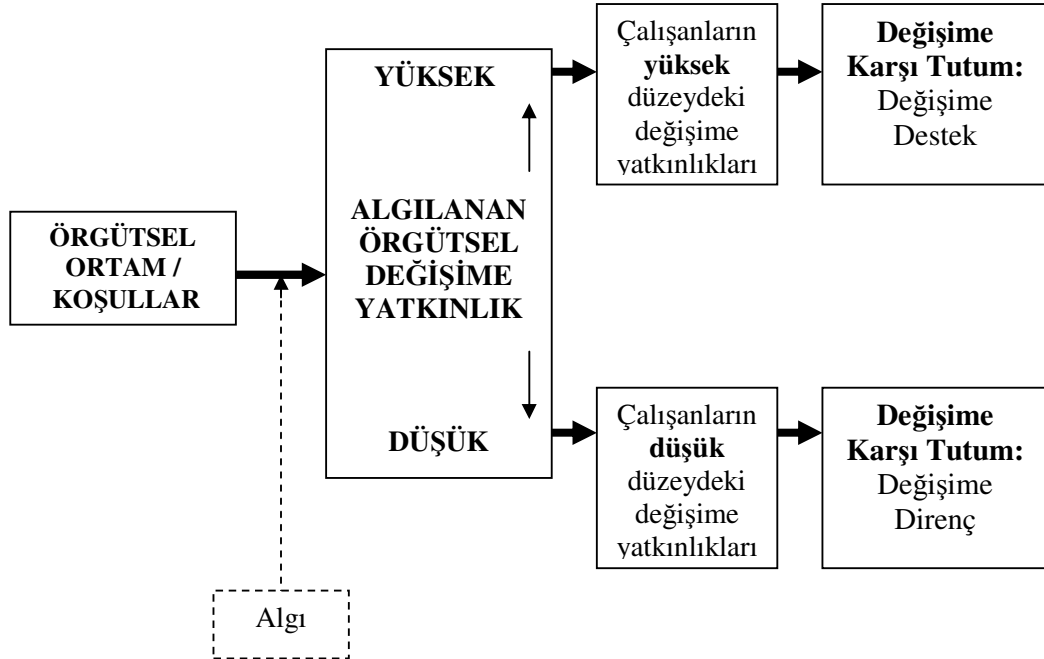
O'Neil'e göre (2007; 20) ise değişime bağlılık değişime karşı gösterilen olumlu bir eğilimden ziyade değişime yatkınlığın sağlanmasıyla çalışanların değişimi desteklediklerini ve örgütle çalışan arasında güçlü bir bağın kurulduğunu gösteren sonuçtur.

Hultman (1998; 95) direnç ve yatkınlık kavramları arasındaki farka değinirken, yazında belirtilenin aksine, yatkınlığın direncin karşıtı olmadığını söylemektedir. Ona göre çalışanların değişim uygulamalarına direnç göstermemesi, değişime hazır ve yatkın olduklarını ifade etmez; sadece değişim uygulamalarına açık olduklarını gösterir.

Bu noktadan hareketle değişime açıklık (openness/receptivity), değişim çabalarını desteklemek için duyulan istekliliği (willingness) ve değişime karşı beslenen pozitif duyguları içerir (Miller, 1994, 59). Çalışanların yüksek düzeyde

değişime açık olmaları, değişime yatkınlığın sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. (Wanberg ve Banas, 2000; 132). Değişime açıklık, çalışanların değişime olumlu bir bakış açısıyla yaklaştıklarını, değişimle ilgili her türlü bilgiyi ve desteği alma eğilimi içinde olduklarını ifade etmektedir (Chawla vd., 2004; 485). Değişime karşı duyulan bu isteklilik ve pozitif duygular, çalışanların değişime yatkınlıklarını olumlu yönde etkilemekte, değişimin benimsenmesine ve desteklenmesine yardımcı olmaktadır.

Değerlendirilecek olursa, “değişime yatkınlık” çalışanların değişime ne denli hazır olduklarını tutumlarına, inançlarına ve beklentilerine yansıtılmaları sonucunda gelişen ve bireysel düzeyde ele alınıp incelenen bir kavramdır. Tanımlar birbirinden farklı da olsa, ortak noktaları değişime yatkınlığı bireysel düzeyde ele almalarıdır. Armenakis vd. (1993) ile Eby vd’nin (2000) çalışmalarının ise, son yıllarda, değişime yatkınlık konusunda yapılan en kapsamlı çalışmalar olduğu dikkat çekmektedir. Şöyle ki yazarlar, değişime yatkınlığı bireysel düzeyde incelerken örgütsel değişime yatkınlık ile bireysel değişime yatkınlık arasındaki ilişkiye odaklanmışlardır.



Şekil 1: Değişime Yatkınlık Modeli

(Kaynak: Cinite, 2006; 43)

Armenakis vd. (1993) ve Eby vd.'nin (2000) önerilerine dayanılarak geliştirilen “örgütsel ortam-algılanan örgütsel değişime yatkınlık-çalışanların değişime yatkınlığı ile değişime karşı tutumları” arasındaki neden-sonuç ilişkilerini gösteren model, Şekil 1’de yer almaktadır (Cinite, 2006; 43). Modelde de görüleceği üzere çalışanların değişime yatkınlıkları örgütsel değişime yatkınlık algıları tarafından belirlenmektedir. Örgütsel değişime yatkınlığın belirleyicileri ise örgütsel ortam/koşulların özellikleridir. Buna göre, çalışanların algılanan örgütsel değişime yatkınlık algıları yüksek olduğunda değişime yatkınlıkları da yüksek olacak ve bunun sonucunda değişime destek verme davranışı sergilenecektir. Buna karşılık, düşük algılanan örgütsel değişime yatkınlık durumunda ise bireysel yatkınlık düzeyi de düşük olacak ve değişime direnç gösterilecektir.

Tüm bu bilgiler ışığında çalışmada, değişime yatkınlık bireysel düzeyde ele alınmış ve Hanpachern’in (1997) değişime yatkınlık tanımı benimsenmiştir. Bunun nedeni ise değişime yatkınlığın ölçülmesinde yazarın geliştirdiği ölçme aracından (soru formunda) yararlanılmasıdır.

Ancak çalışanların değişime yatkınlıklarının, Armenakis vd. (1993) ile Eby vd.'nin (2000) ileri sürdüğü gibi, onların örgütsel değişime yatkınlık algıları tarafından belirlendiği görüşünden hareket edilerek, önemli bir örgütsel özellik olan algılanan örgütsel desteğin örgütsel değişime yatkınlık yoluyla, çalışanların değişime yatkınlıklarını etkileyeceği beklenmektedir. Bu doğrultuda, çalışmada algılanan örgütsel desteğin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerine etkisinin araştırılmasına çalışılacaktır.

1.2 DEĞİŞİME YATKINLIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütlerde çalışanların değişimi kabulleniş biçimlerini, değişime duydukları isteklilik hallerini, değişime açık ve hazır hale gelmelerini etkileyen birtakım faktörler vardır ki bu faktörler değişime yatkınlığın ortaya çıkmasında önemli rol oynamakta olup “değişime yatkınlığın belirleyicileri” olarak nitelendirilmektedir. Bu

bölümde çalışanların değişime yatkınlıklarını etkileyen değişkenleri ortaya çıkarmak amacıyla yapılan araştırmalar hakkında bilgi verilmeye çalışılacaktır.

Konu ile ilgili yazın incelendiğinde değişimi yatkınlığı etkileyen faktörleri belirlemek amacıyla, özellikle son yıllarda, çok sayıda araştırma yapıldığı görülmektedir. Bu araştırmalardan bir kısmı değişime yatkınlık ile **“bireysel faktörler”** arasındaki ilişkiyi belirlemeye yöneliktir.

Değişime yatkınlığı belirleyen bireysel faktörlerden ilki **“öz yeterlilik”** (self-efficacy) dir. Öz yeterlilik ile değişime yatkınlık arasındaki ilişki incelendiğinde aralarında pozitif güçlü bir ilişki olduğu varsayılmaktadır. Cunnigham ve arkadaşlarına göre (2002; 378-379) değişimi gerçekleştirmek için gerekli olan yeteneğin ve gücün kendisinde var olduğuna inanan bireyler, değişime daha açık ve yatkındır. Çünkü öz yeterliliği fazla olan çalışan, problemlerin çözümlenmesinde daha aktif katılım sergiler; değişimin başarısı için destekleyici davranışlarda bulunur. Rafferty ve Simons'ın (2006; 341) çalışması da Cunninham ve arkadaşlarını doğrular niteliktedir. Öyle ki uygulanan değişim ister radikal (devrimsel), ister küçük adımlarla (evrimsel) yapılan bir değişim olsun; öz yeterliliğin çalışanların değişime yatkınlığı üzerinde olumlu ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Değişime yatkınlığı belirleyen bir diğer bireysel faktör **“kontrol odağı”** (locus of control) dır. Yaşamlarını etkileyen olayları kendilerinin kontrol ettiğine inanan iç kontrol odaklı çalışanlar, değişimleri kabullenmek için daha isteklidir ve değişim girişimlerine daha yatkındırlar. Çünkü engelleri aşacak yeteneğe ve durumu kontrol altında tutacak güce sahip olduklarına inanırlar. Dış kontrol odaklı çalışanlar ise kontrolün kendilerinde olmadığına inanırlar; başarısız olacaklarına ilişkin endişe ve korku duyarlar; tüm bunlar da çalışanları değişime ilişkin olumlu tutumlar beslemekten uzaklaştırır. Holt'a göre (2002; 180-181), iç kontrol odağı yüksek olan bireylerin değişime yatkınlıkları daha fazladır, aralarında pozitif yönlü güçlü bir ilişki söz konusudur.

Çalışanların değişim sürecindeki **kişisel duyularını** (affect) da değişime yatkınlığı etkileyen bireysel faktörler arasında yer almaktadır. Zira, değişim uygulamalarında bireylerin gösterdikleri performans, aslında değişimi nasıl algıladıklarının (duyuş) bir sonucudur (Carver ve Scheier, 1990). Yapılan çalışmalarda, pozitif düşünen ve iyimser olan insanların, negatif düşünenlere göre, değişim çabalarına daha olumlu tepki gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Nitekim, değişime yatkınlık ile kişisel duyular arasındaki bağı yakından inceleyen Holt (2002; 178-179), beslenen olumlu duyular ile değişime yatkınlık arasında pozitif; olumsuz duyular ile yatkınlık arasında ise negatif bir ilişki olduğunu, kısmen de olsa, ortaya koymuştur.

Örgütlerde bireylerin değişime yatkınlık algılarını etkileyen bir diğer unsur **“örgütsel ve yönetsel faktörler”**dir. Çalışanların değişime gösterecekleri açıklık, hazır olma ve yatkınlık durumu örgütsel ve yönetsel faktörlere bağlı olarak önemli ölçüde şekillenecek; tutumlara, inanç ve beklentilere yansiyarak destek veya direnç davranışlarını doğuracaktır. O yüzden denebilir ki örgütsel ve yönetsel faktörler çalışanların değişime yatkınlık derecesini belirleyen en önemli değişkenlerdir.

Çalışanların değişime yatkınlıklarını etkileyen önemli bir örgütsel ve yönetsel faktör **işyerinde kurulan sosyal ilişkiler**dir. Örneğin Hanpachern (1997) örgütlerdeki sosyal ilişkilerin çalışanların değişime yatkınlığını önemli ölçüde etkilediğine dikkat çekmektedir.

Madsen ve arkadaşlarının (2005; 228) çalışması da Hanpachern'in bulgularını doğrular niteliktedir. Yazarlara göre, örgütlerde kurulan sosyal ilişkiler, değişime yatkınlık ile yakından ilişkilidir. Bir örgütte çalışanların üstüne, astına veya kendisiyle aynı pozisyondaki mesai arkadaşlarına karşı oluşturduğu olumlu duygu, düşünce ve tutumlar değişime açıklık ve isteklilik yaratacak bir ortamın sağlanmasını kolaylaştırır. Böyle bir ortam sağlandığı takdirde çalışanların değişime göstereceği destek ve bağlılık artacaktır. Madsen ve arkadaşları, aynı zamanda, örgütte pozitif sosyal ilişkiler kuran çalışanların örgütlerine daha çok bağlı olduklarını da vurgulamaktadır.

Yönetime duyulan güven çalışanların yatkınlıklarını etkileyen bir diğer yönetsel ve örgütsel değişkendir. Aslında yönetime duyulan güven örgüt ile çalışanlar arasında yapılan psikolojik bir sözleşmedir (aktaran: Weber & Weber, 2002; 291). Yönetime güven duyan bir çalışan yönetim tarafından alınan örgütsel kararların adilce ve tarafsızca verildiğine inanır. Zira yönetime güvenen çalışan, değişimin hem kendisine hem de örgüte yararlı olacağı inancını taşır ve dolayısıyla da değişim konusunda her türlü desteği göstermeye hazırdır (Holt, 2002; 184-185).

Holt (2002), Eby vd. (2000) ile Weber vd. (2001) yaptıkları çalışmalarda, değişime yatkınlık ile yönetime duyulan güven arasındaki pozitif yönlü güçlü ilişkiye dikkat çekmektedirler. Rafferty ve Simons (2006; 341) da radikal (devrimci) ve küçük adımlarla yapılan (evrimci) değişimlerdeki güven ve yatkınlık ilişkisini incelemiştir. Diğer çalışmalardan farklı olarak bu araştırmada çalışanların “üst yönetime” ve “aynı konumdaki çalışanlar” a duydukları güvenin değişime yatkınlıkları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Sonuçta, her iki değişim türünde de, üst yönetime duyulan güven, çalışanların değişime yatkınlıkları üzerinde güçlü ve pozitif bir etkiye sahiptir. Ancak, benzer konumdaki çalışanlara duyulan güven ile çalışanların değişime yatkınlıkları arasındaki ilişki incelendiğinde değişkenler arasındaki güçlü ve pozitif ilişkiye sadece küçük adımlarla yapılan değişimlerde rastlanmıştır.

Çalışanların değişime yatkınlıklarını belirleyen diğer bir örgütsel ve yönetsel değişken **örgüt iklimi ve örgüt kültürüdür**. Örgütlerde değişim uygulamalarının başarısızlıkla sonuçlanmasının nedenlerinden biri çalışanları değişim girişimlerine teşvik edecek bir örgüt kültürünün ve ikliminin sağlanamamasıdır (McNabb ve Sepic, 1995).

Yapılan araştırmalar, örgüt kültürüyle değişime yatkınlık arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Değişim süreci esnasında uygulanan yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin belirleyicisi, üst yönetimin benimsediği yönetim anlayışıdır. Benimsenen yönetim anlayışını şekillendiren ise kültürel değerlerdir. Değişim sürecinde çalışanlarına güvenen, insiyatif kullanmaları için onları teşvik eden, aktif

olarak kararlara katılmalarını sağlayan ve iletişime 3nem veren insan odaklı 3rg3tlerde 3alışanlar 3rg3tlerine daha fazla sadakat g3sterecektir. T3m bunlar 3alışanlar arasında değişen koşullara uyum sağlamak i3in isteklilik yaratacak ve onların değişime yatkınlıklarını artıracaktır (Bollar, 1996; 3-4).

Carr ve Johansson'a g3re (1995; 48) bir 3rg3t3n değişime yatkınlık seviyesi 3rg3t k3lt3r3n3n g3c3ne ve 3rg3t3n ge3mişte ne sıklıkla değişim 3abalarına maruz kaldığına bağlıdır. Keith (1986) ise değişim 3abalarını başarıyla uygulayan 3rg3tlerde uygun bir değişim ikliminin ve tutumsal boyutta değişime yatkınlığın sağlanması n3nemine değinmektedir (Aktaran: Pellettiere, 2005; 79).

Zammuto ve O'Connor'a (1992) g3re esnek ve 3alışanlarını destekleyici bir k3lt3re sahip 3rg3tlerde ileri imalat teknolojisini başarıyla uygulamak, esnek olmayan ve sıkı bir denetime sahip 3rg3tlerde uygulamaktan daha kolaydır. Zammuto ve O'Connor'ın bu araştırmasından hareketle Jones ve arkadaşları (2005; 364-366), d3rt farklı 3rg3t k3lt3r3 ortaya koymuş ve her bir 3rg3t k3lt3r3n3n değişime yatkınlık ile ilişkisine değinmiştir. 3yle ki insan ilişkileri ve a3ık sistem değerlerinin hakim olduğu 3rg3tlerde 3alışanlar değişim uygulamalarına karşı pozitif tutum beslemektedir. İnsana y3nelik k3lt3rlerde 3alışanların değişime ilişkin kararlara katılımı sağlanır ve kişisel eğitim ve gelişimleriyle yakından ilgilenilir. T3m bunlar 3alışanların değişime karşı olumlu tutumlar beslemesine neden olmakta ve sonu3ta 3alışanların değişime yatkınlıkları arttırmaktadır. Dinamik ve yenilik3i a3ık sistem k3lt3rlerinde ise 3alışanlar değişim uygulamalarına daha 3ok olumlu tutum g3stererek, değişime yatkınlıkları artacak bu da değişimin başarısını arttıracaktır.

McNabb ve Sepic (1995) 3rg3tsel değişimleri başarıyla uygulamada "3rg3t k3lt3r3" ile "3rg3t iklimi" kavramlarının 3nemini vurgulamış, kavramların değişime yatkınlık 3zerindeki olumlu etkisine değinmiştir. Pellettiere (2005; 265-266) da 3alışmasında değişime yatkınlık ile "3rg3t iklimi" ve "3rg3t k3lt3r3" arasındaki pozitif y3nl3 g33l3 ilişkiyi vurgulayarak; 3rg3tlerde değişime yatkınlığın sağlanmasında 3rg3t k3lt3r3n3n ve ikliminin gerekliliğini savunmaktadır.

Chonko ve arkadaşları (2003; 235) satış gücüne dayalı örgütlerde örgüt kültürünü ve örgüt iklimini alt gruplara ayırmış ve her birinin çalışanların değişime yatkınlıkları üzerine etkisini incelemiştir. Araştırma sonucu, satış ekiplerindeki örgüt kültürü ve örgüt ikliminin, değişim uygulamalarını destekler nitelikte olması durumunda ekibin değişime daha yatkın olacağını ve bunun da değişimin başarısını arttıracaklarını göstermektedir.

Eby ve arkadaşları (2000) çevresel bir faktör olarak örgüt kültürünü oluşturan esnek politika ve prosedürlerin, örgütlerin değişime yatkınlığını önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Hanpachern (1997) araştırmasında çalışanların değişime yatkınlığı ile örgüt kültürü arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi doğrulamıştır.

Fox ve arkadaşları (1988; 299-300) bireysel düzeyde yatkınlık kavramını örgütsel insan kaynakları yönetimi ile ilişkilendirerek, örgütlerde başarıyla uygulanan insan kaynakları yönetiminin değişime yatkınlık üzerine etkisini araştırmıştır. Araştırmada insan kaynaklarının etkili bir şekilde yönetildiği örgütlerde değişime duyulan ihtiyacın az olmasına karşın, çalışanların değişime yatkınlıklarının yüksek olduğu; buna karşılık insan kaynakları yönetiminin zayıf olduğu örgütlerde değişim ihtiyacının fazla olmasına karşın çalışanlarda değişime yatkınlığın düşük olduğu ortaya konmuştur.

Çalışanların değişime yatkınlıklarının etkileyen son örgütsel ve yönetsel faktör ise **algılanan örgütsel destektir**. Değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yapılan tüm çalışmalar göstermektedir ki algılanan örgütsel destek ve değişime yatkınlık kavramları arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur. Konu ayrıntılarıyla bir sonraki başlıkta incelenecektir.

1.3 ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK – DEĞİŞİME YATKINLIK İLİŞKİSİ

1.3.1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı

Literatürde çalışanların örgüte göstermiş oldukları bağlılık, Mowday vd. (1979) ile Allen & Meyer (1984) tarafından örgütsel bağlılık olarak adlandırılırken; örgütlerin çalışanlara gösterdiği bağlılık konusunda işgörenlerin oluşturacağı yargıları ifade eden genel bir kavram o yıllarda henüz geliştirilememiştir. Yazındaki bu açığa dikkat çeken Eisenberger (1986), kavramı örgütsel destek olarak ifade etmiştir. Eisenberger'e göre çalışanlar örgütlerinin, gösterdikleri çabayı ödüllendirmeye ve kabul görme, bağlı olma, saygı görme gibi birtakım psiko-sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya hazır olduğunu düşündüklerinde; katkılarına değer verildiğine ve mutluluklarının önemsendiğine ilişkin birtakım inançlar oluştururlar ki bu inançlar “algılanan örgütsel destek” olarak adlandırılmaktadır (Aktaran: Zagenczyk, 2001; 11)

Nitekim, örgütlerin, çalışanlarının düşüncelerine ve yaptıkları işe değer vermesi, onlara destekleyici ve adaletli tavırlar sergilemesi çalışanlarda örgüte ilişkin pozitif duygular yaratmaktadır (Selçuk, 2003; 2). Bu durumda çalışanlar, gösterdikleri çabalara ne denli değer verildiğine ve mutluluklarının ne denli önemsendiğine ilişkin örgüte yönelik genel inançlar oluştururlar (Özdevecioğlu, 2003; 116) ki örgütün çalışanlarına gösterdiği bu destekleyici davranışların çalışanlar tarafından algılanıp genel inançlara dönüştürülmesi “algılanan örgütsel destek” olarak kavramlaştırılmıştır.

Algılanan örgütsel destek teorisine göre çalışanların sadece maddi gereksinimleri değil aynı zamanda saygı görme, duygusal destek, ait olma ve sosyal onaylanma gibi psiko-sosyal ihtiyaçlarının da giderilmesi gerekmektedir (Burke, 2003; 131). Örgüt, çalışanlarına onların yeteneklerini tanıdığını, mutluluklarına ve refahlarına önem verdiğini ve onlarla çalışmaktan dolayı memnun olduğunu, bireysel veya işle ilgili problemlerde destek olmak için hazır olduğunu göstererek bireyin ait

olma, saygı ve duygusal destek ihtiyaçlarını karşılarken; örgütün kural ve değerleri çerçevesinde her bireye eşit davrandığını göstermesiyle de çalışanların sosyal tanınma gereksiniminin karşılanmasına yardımcı olur (Armeli vd, 1998; 293-295). Gereksinimler ister maddi ister psiko-sosyal olsun, gönüllülük esasına bağlı olarak giderilmediği sürece çalışanlarda örgütsel destek algısı oluşmayacaktır. Diğer bir ifadeyle örgüt tarafından çalışanların yararına yapılan olumlu faaliyetler isteyerek yapılmadığı takdirde çalışanda kendi mutluluğunun önemsendiği inancı oluşmayacaktır (Armstrong, 1998; 18).

Çalışan örgütünü destekleyici bir örgüt olarak algıladığı oranda, çaba-sonuç beklentisi (effort-outcome expectancy) artacaktır. Çaba-sonuç beklentisi ise örgüt hedeflerine ulaşmada, çalışanın, gayretlerinin örgüt tarafından ödüllendirileceğine dair performans-ödül beklentisi içine girmesidir. Bu performans-ödül beklentisi ücret ve terfi şeklinde olacağı gibi psiko-sosyal ihtiyaçlar da olabilir ve çalışanların örgütün hedeflerine ulaşması için gösterecekleri çabayı arttırıcı nitelik taşır (Valentino, 1995; 8-9).

Tüm bu bilgiler ışığında bir örgütte örgütsel destekten söz edebilmek için birtakım ana unsurların varlığına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Selçuk, 2003; 4-5, Özdevecioğlu, 2003; 117):

- Örgüt; çalışanların yaratıcı fikirlerini, önerilerini, eleştirilerini dikkate almalı; çalışanın katkısına değer vermeli, performans-ödül beklentisini karşılamalıdır.
- Örgüt çalışanlara değer vermeli, çalışanların mutluluğu ve huzurunu önemsemelidir.
- Örgüt içinde herkese adaletli davranılmalıdır.
- Örgütün başarısı ve çalışanların verimli çalışması için çalışanlar örgütün ödül vermeye devam edeceğine, örgüt de çalışanın iyi bir şekilde çalışacağına güvenmelidir.

- Örgütsel destek oluşturulurken çalışmanı etkileyen politika, kural ve faaliyetler gönüllü olmalıdır.

Rhoades ve Eisenberger'a göre (2002) örgütsel desteğin ortaya çıkmasını ve gelişmesini sağlayan birtakım belirleyiciler söz konusudur ki bunlar bireysel faktörler, amir desteği, insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel adalet olarak sınıflandırılmaktadır (Aktaran: Selçuk, 2003; 7). Konu ile ilgili yapılan araştırmalar, her bir belirleyicinin algılanan örgütsel destek üzerinde önemle bir güce sahip olduğunu göstermektedir.

Çünkü, çalışanlar amirleri ile olan ilişkilerini, örgütün verdiği ödülleri ve çalışma koşullarını, örgütsel adaleti değerlendirerek örgüte karşı olumlu duygular besler ve örgüte karşılık verme zorunluluğu hissederler. Örgütten gördüğü bu desteğin karşılığında da çalışan birtakım tutum ve davranışlarda bulunur ki bunlar algılanan örgütsel desteğin sonuçları olarak ifade edilir (Zagenczyk, 2001; 10-11; Nielsen, 2006, 1). Algılanan örgütsel desteğin sonuçları ve etkilediği işle ilgili tutum ve davranışlar biçimsel performans, örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma, devamsızlık, örgütsel bağlılık, iş doyumu ve çalışanların değişime yatkınlığıdır (Zagenczyk, 2001; 23).

Konu ile ilgili yazın incelendiğinde algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık, iş doyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında güçlü bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Çünkü, algılanan örgütsel desteği yüksek olan bireylerin, özellikle, duygusal bağlılık düzeyleri artacak, örgüt çıkarları için çaba göstermeye daha istekli hale gelecek, özellikle psiko-sosyal ihtiyaçların karşılanması ile kendisini örgütün bir parçası olarak görecektir ve örgütsel vatandaşlık davranışı artacaktır. Öte yandan yapılan işten alınan tatmin ve bireysel performans artacak; devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz davranışlar ise azalacaktır (Silbert, 2005; 12-13, Zagenczyk, 2001; 24-25).

Algılanan örgütsel desteğin önemli sonuçlarından biri de çalışanların değişime yatkınlığıdır. Değişim uygulamaları esnasında örgütün gösterdiği

destekleyici tavırlar, çalışanlarda değişime karşı olumlu tutumlar yaratmaktadır. Bu da çalışanların değişime karşı istekliliğini ve kabul edebilirliğini arttırarak, onların değişime yatkınlıklarını pozitif yönde etkilemektedir. O halde tutumsal bir sonuç olarak değişime yatkınlık ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir (Desplaces, 2005; 44). Ancak, konu ile ilgili yazın incelendiğinde batı kültürlerinde algılanan örgütsel destek ve değişime yatkınlık ilişkisini araştıran çalışmaların olmasına karşın, ülkemizde bu ilişkiyi araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır.

1.3.2. Algılanan Örgütsel Destek - Değişime Yatkınlık İlişkisi

Örgütsel değişim uygulamalarında algılanan örgütsel desteğin rolünü inceleyen tüm araştırmalar algılanan örgütsel desteğin, çalışanların değişim sürecine ve yenilikçi girişimlere olan ilgisini olumlu yönde etkileyen ve örgütsel değişim sürecinin başarıyla geliştirilmesinde önemli rol oynayan, anahtar bir değişken olduğunu göstermektedir (Jung, 2003; 16).

Çünkü örgütlerde çalışanlar değişim uygulamalarına tek başlarına maruz kalmazlar; tam aksine bireyler, davranışsal ve düşünsel olarak çevresindeki tüm çalışma arkadaşlarıyla etkileşim halindedir. Değişim uygulamalarının yarattığı belirsizlik ortamında çalışanlar, nasıl davranacaklarını belirlemeye çalışırken hem çalışma arkadaşlarından hem de biçimsel ve biçimsel olmayan değişim liderlerinden yardım ve destek bekleyecektir. Bu noktada değişim uygulamalarına karşı gösterilen çabaların arkasında durmayan, değişime karşı çalışanı destekleyemeyen bir örgütte, çalışanların değişim uygulamalarına olumsuz tutum göstermesi kaçınılmaz olacaktır (Berneth, 2004; 43).

Amerika ve Kore'deki askeri teşkilatlarda örgütsel değişim sürecini inceleyen Jung'a göre (2003; 14) örgütsel destek algısı, çalışanlarda değişim uygulamalarına karşı olumlu duyguların oluşmasını sağlayan tetikleyici bir güçtür. Algılanan örgütsel destek sonucu oluşan bu olumlu duygular, sadece, değişimin başlangıç ve uygulama aşamasında değil; gelecekteki tüm değişim girişimlerinde de çalışanları

örgüt hedef ve amaçlarına daha açık hale getirerek, çalışanların değişime yatkın hale gelmelerinde önemli rol oynamaktadır.

Algılanan örgütsel destek – değişime yatkınlık ilişkisini inceleyen araştırmalardan bir diğeri Armstrong-Stassen (2001) tarafından yapılmıştır. Armstrong-Stassen, Amerika’da 176 kamu çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada algılanan örgütsel destek ile değişim süreci arasındaki ilişkiyi ele alarak değişimin başlangıç aşamasında, örgütün çalışanların katkılarına ne denli değer verdiğini ve onların mutluluklarını ne denli önemseydiğini incelemiştir. Araştırma sonuçları algılanan örgütsel desteğin, değişim sürecinin kabul edilebilirliğini ve aktif değişim stratejilerinin uygulanmasını önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Diğer bir ifadeyle değişim uygulamalarının başlangıcında çalışanlarca algılanan örgütsel destek, çalışanların değişime karşı istekliliğini ve kabul edebilirliğini artırarak onların değişime yatkınlıklarını olumlu yönde etkilemektedir. O halde çalışanların değişimi nasıl değerlendirecekleri ve değişim uygulamaları esnasında nasıl davranacakları, değişimin başında örgütün gösterdiği destek ile şekillenecek, çalışanlarca algılanan bu olumlu örgütsel destek de çalışanların değişime yatkınlığını arttıracaktır.

Eby ve arkadaşları ise (2000; 431), ulusal alanda satış yapan bir özel sektör işletmesini iki farklı gruba ayırıp takım bazlı satışları esas alarak, ekip çalışanlarının örgütsel değişime yatkınlığının sağlanmasında algılanan örgütsel desteğin önemine değinmiş; örgütsel değişime yatkınlığı etkileyen faktörleri **“bireysel tutum ve tercihler”**, **“çalışma grupları ve iş tutumları”** ile **“çevresel faktörler”** olmak üzere üç grupta incelemiştir. Algılanan örgütsel destek ise, “bireysel tutum ve tercihler” arasında gösterilmiştir. Eby ve arkadaşlarına göre örgütün çalışanlarına önem vermesi, onların mutluluklarını önemsemesi, her konuda desteğe hazır olduğunu çalışanına göstermesi bireyin değişimlere karşı göstereceği tepkiyi etkileyecek ve böylece birey olası değişimleri tehdit edici bir unsur olarak algılamaktansa değişim uygulamalarına daha ılımlı yaklaşacaktır. Çalışmada algılanan örgütsel desteğin çalışanların değişime yatkınlığını pozitif yönde etkilediği savunulmuş ve araştırma sonuçları da varsayıldığı gibi değişkenler arasında pozitif

yönlü bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ancak, değişime yatkınlığı etkileyen faktörlerin grup düzeyinde yatkınlık üzerine etkileri incelendiğinde algılanan örgütsel desteği içinde barındıran “bireysel tutum ve tercihler” in, diğer değişkenlere oranla değişime yatkınlık üzerinde çok daha az etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

Sağlık örgütlerinde çalışan personele sağlanan sosyal desteğin örgütsel değişime yatkınlık üzerindeki etkisini inceleyen Cunnigham (2002; 383) sosyal desteği değişime yatkınlığı etkileyen örgütsel bir faktör olarak ele almış ancak değişkenler arasında güçlü bir pozitif ilişkinin olmadığını saptamıştır.

Desplaces (2004; 44-47) bir endüstriyel imalat işletmesine ERP (Enterprise Resource Planning) yazılımının uygulanmasında çalışanların değişime gösterecekleri bireysel yatkınlıkları incelemiştir. Ona göre değişime yatkınlık bir tutum olarak, bireyin değişimi desteklemesine veya değişime direnç göstermesine neden olan güçlerin bir bütünü olup, bireyin düşünce, duygu ve niyetlerini yansıtır ki bu tutumlar zamanla belli davranışlara yol açar. Bu doğrultuda Desplaces (2004) bireysel düzeyde değişime yatkınlığı kapsamlı bir tutum olarak düşünsel, duygusal ve davranışsal boyutta ele almış ve her bir boyutun algılanan örgütsel destek ile ilişkisini irdelemiştir. Araştırma sonuçları bireylerin sadece düşünsel ve davranışsal değişime yatkınlık boyutları ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu doğrulamaktadır. Buna göre örgütte desteğin artırılması ve çalışanların değişimin bir parçası olarak görülmesi halinde, çalışanların değişime yatkınlıkları davranışsal ve düşünsel boyutta artacaktır. Öte yandan algılanan örgütsel desteğin, değişime yatkınlığın duygusal boyutu üzerinde etkisi doğrulanmamıştır.

Rafferty ve Simons (2006; 341-343) ise farklı değişim türlerinde çalışanların değişime yatkınlık düzeylerini incelemişler ve özellikle radikal (devrimsel) ve küçük adımlarla yapılan (evrimsel) değişimlerde değişime yatkınlık ile algılanan örgütsel destek ilişkisi üzerinde durmuşlardır. Rafferty ve Simon’a göre örgütün gösterdiği desteğe karşılık çalışanlar, kendilerini örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunmak zorunluluğunda hissedecektir. Örgütten değişimle ilgili her türlü desteği gören çalışan, değişime daha açık ve daha istekli hale gelerek değişime yatkınlıkları

artacak; bunun sonucunda da değişimi kabullenme ve değişim girişimlerine destek verme davranışlarında bulunacaklardır. Çalışmada hem radikal hem de küçük adımlarla yapılan değişimlerde algılanan örgütsel desteğin, çalışanların yatkınlıklarını pozitif yönde etkileyeceği ileri sürülmüştür. Ancak, araştırma sonuçları, destek ile yatkınlık arasındaki güçlü ve pozitif ilişkinin sadece radikal değişimlerde olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bunun nedeni ise şu şekilde açıklanmaktadır; çalışanların adalet algısı algılanan örgütsel desteğin en önemli ve en güçlü belirleyicisidir. Küçük değişimlerde ise kaynak dağılımı çalışanların adalet algısını harekete geçirecek düzeyde gerçekleşmemektedir. Bu nedenle küçük adımlarla yapılan değişimlerde algılanan örgütsel destek çalışanların değişime yatkınlıklarını etkilememektedir.

Prochaska'nın (2001), transtheoretical modeli adı altında, psikoterapide bireyin davranış değiştirme sürecini bilinçsizlik (precontemplation), bilinçlilik (contemplation), hazırlık (preparation), eylem (action) ve sebat (maintenance) olarak beş aşamada sınıflandırdığı çalışmasından hareket eden Narayan ve arkadaşları (2007; 48-50) bir sağlık örgütünde çalışan bireylerin bu değişim basamaklarında değişime yatkınlıklarını etkileyen faktörleri incelemişlerdir. Özellikle sosyal desteğin, bilinçlilik ve eylem aşamasındaki bireylerin değişime yatkınlıklarını önemli ölçüde etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Araştırma sonuçları da bu varsayımı doğrulamıştır. Çünkü, bilinçlilik aşaması, bireyin problemin farkında olduğu; fakat değişim için henüz bir harekette bulunmamış olduğu evre iken; eylem aşaması bireyin problemin üstesinden gelebilmek için davranışlarını veya çevresini değiştirdiği dönemdir. Araştırma sonuçları, aynı zamanda, bilinçsizlik döneminde sosyal destek ile değişime yatkınlık arasında negatif ilişki olduğunu göstermiştir; yani bu dönemde yüksek düzeyde sosyal destek, değişime direnci azaltmaktadır. Zira bilinçsizlik aşaması bireyin ortada bir problemin olduğunu farkında olmadığı ya da değişime karşı isteksiz olduğu dönemdir (Narayan vd, 2007; 48-50; Harris ve Cole, 2007; 780).

Değişim uygulamalarının yarattığı belirsizlik ortamında çalışanlar, gerek çalışma arkadaşlarından gerekse biçimsel ve biçimsel olmayan değişim liderlerinden

destek görmek isterler. Yapılan bazı çalışmalar da çalışanların amirlerinden ve aynı pozisyondaki meslektaşlarından gördükleri desteğin, değişim uygulamalarının benimsemelerinde farklı etkilere sahip olduğunu göstermektedir.

Rhoades ve Eisenberg (2002) yılında yaptıkları çalışmada üstün astına verdiği desteğin algılanan örgütsel desteğin oluşmasında en önemli belirleyici olduğunu vurgulamıştır. Çalışanlar amirlerinin olumlu ya da olumsuz yönlendirici davranışlarını örgütsel desteğin bir göstergesi olarak algılar; çünkü onlar için amirler, kendi performansını örgüt adına yönetme ve değerlendirme sorumluluğu taşıyan örgüt temsilcileridir. Amir çalışanlarını değişime cesaretlendirmeye, hazırlamaya ve değişim hakkında bilgilendirmeye çalışırken örgütün gösterdiği destek davranışını ortaya koymaktadır (Aktaran: Selçuk, 2003; 15). Benzer bir şekilde Terry ve Callan'da (Aktaran: Jung, 2003, 15) yüksek düzeyde amirinden destek gören bireylerin, destek görmeyenlere oranla, değişimin zorluklarıyla daha aktif olarak baş edebildiklerini belirtmektedir (Aktaran: Jung, 2003, 15; Holt, 2002, 128-129).

Amerika'da hava kuvvetlerinde görev yapan askerlerin değişime yatkınlıklarını belirlemeye çalışan Holt'a göre (2002; 103-106) amirlerin değişimin başarısı için göstereceği olumlu davranışlar, çalışanları etkileyecektir. Öyle ki gösterilen biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim ile destekleyici davranışlar çalışanlarca açıkça gözlemlendiği takdirde, çalışanlarda örgütsel destek algısı oluşturacak ve değişimleri daha benimsenir hale getirecektir. Bir amirin değişim süresinde yönlendirici davranışlar sergilemesi, astlarının kişisel gelişimini ve işteki özerkliklerini desteklemesi algılanan amir desteğini dolayısıyla algılanan örgütsel destek düzeylerini arttıracak, destekleyici girişimler çalışanlarda örgütsel değişime karşı açıklık ve yatkınlık gibi olumlu tutumlara neden olacaktır.

Weber ve Weber (2001; 295) araştırmasını çoğunluğu mavi yakalı çalışanların oluşturduğu, geleneksel ve hiyerarşik bir yapıya sahip 90 kişilik bir itfaiye merkezinde yapmıştır. Araştırma sonuçları amir desteği, algılanan örgütsel destek ve yönetime duyulan güven arasındaki pozitif yönlü güçlü ilişkiyi ortaya koymuş;

yönetime duyulan güvenin ve amir desteğinin çalışanların değişime yatkınlıklarını pozitif yönde etkilediğini doğrulamıştır.

Öte yandan algılanan örgütsel desteği sadece yönetimin gösterdiği destek olarak görmek yanlış olabilir. Mesai arkadaşlarının da değişimi destekleyici davranışlar sergilemesi, çalışanların değişimi benimsemesinde de önemli rol oynamaktadır (Holt, 2002; 103-106). Belirsizlik ortamının hakim olduğu değişim sürecinde bireylerin mesai arkadaşlarının desteğini hissetmesi, değişime karşı olası tutum ve davranışları ile değişimle baş edebilme güçlerini olumlu yönde etkileyecektir (Jung, 2003; 16-17).

Batı kültürlerinde yapılan araştırma sonuçları kuramsal çalışmalarla önemi vurgulanan algılanan örgütsel destek-değişime yatkınlık ilişkisinin görgül araştırmalarla yeterince desteklediğini göstermektedir. Özellikle, ülkemiz gibi güç mesafesi ve toplulukçuluk eğilimi yüksek kültürlerde faaliyet gösteren işletmelerde örgütsel desteğin çalışanlar açısından daha fazla önem taşıdığı söylenebilir. Bu bakımdan araştırmada algılanan örgütsel desteğin değişime yatkınlığı etkileyen bir faktör olduğu varsayılmaktadır.

Ancak, ülkemizde algılanan örgütsel destek-değişime yatkınlık ilişkisini araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu noktadan hareket edilerek hem bu iki değişken arasındaki ilişkiyi farklı bir kültürde ve işletmede incelemek hem de Türk örgütsel davranış yazınındaki eksikliği gidererek yazına katkı sağlamak amacıyla, bu çalışmada algılanan örgütsel desteğin, bireylerin değişime yatkınlıkları üzerindeki etkisi araştırılmaya çalışılacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN DEĞİŞİME YATKINLIĞA ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK GÖRGÜL ARAŞTIRMA

Bu bölümde, üretim sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin çalışanları üzerinde yapılan görgül araştırma üzerinde durulmaktadır.

2.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Çalışmada bireylerin örgütsel destek algılarının onların değişime yatkınlıkları üzerindeki etkilerinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda sırasıyla;

1. Çalışanların algılanan örgütsel destek ve değişime yatkınlık düzeylerinin belirlenmesine,
2. “Bağımsız değişken” olarak çalışanların örgütsel destek algılarının, “bağımlı değişkenler” olarak değişime yatkınlığa etkilerinin ortaya çıkarılmasına çalışılacaktır.

2.2 ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Araştırmanın sınırları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

1. Araştırma yalnızca bir firma ile sınırlandırılmıştır.
2. Araştırma yapılan firma üretim sektöründe yer almaktadır, hizmet sektöründe sonuçlar farklılaşabilir.
3. Araştırma yapılan firma %100 yerel sermayelidir. Yabancı sermayeli bir firmanın örgüt kültüründen kaynaklanan farklılıklardan dolayı sonuçlar farklılaşabilir.
4. Söz konusu firmaya anket bir kez uygulanmış olup, algılanan örgütsel destekteki ve değişime yatkınlıktaki değişim izlenmemiştir.

Açıklanan sınırlamalardan dolayı, sonuçların genellemesi yapılamamaktadır, anlık bir kesit sunmaktadır.

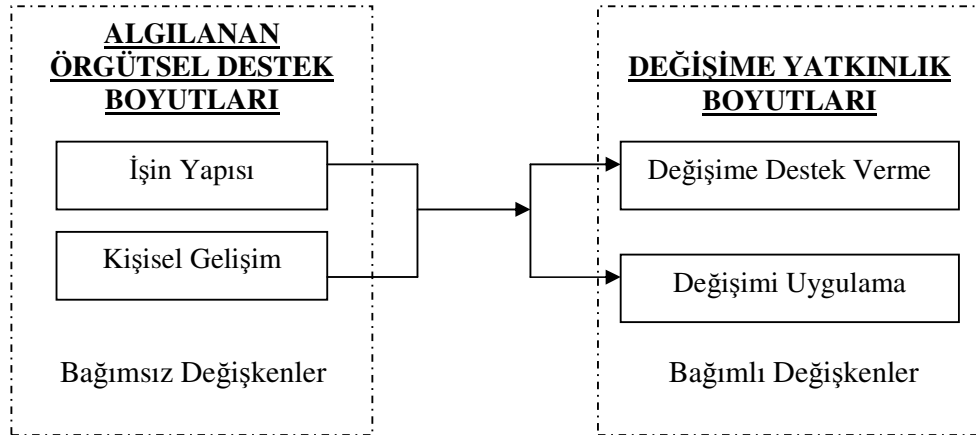
2.3 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.3.1 Araştırmanın Yaklaşımı

Çalışma hem tanımlayıcı hem de açıklayıcı nitelik taşımaktadır. Tanımlayıcı araştırmanın amacı bir örgüt, birey, grup ya da olgunun düzgün portresini çizmektir. Araştırmacının, araştırmasına konu ettiği değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisi oluşturduğu çalışmalara da açıklayıcı araştırmalar denmektedir (Altunışık vd, 2007; 61-62). Bu nedenle çalışmada Ege Soğutmacılık A.Ş. firması çalışanlarının hem algılanan örgütsel destek ve değişime yatkınlık düzeylerinin hem de değişime yatkınlık üzerinde algılanan örgütsel desteğin rolünün belirlenmesine çalışılmıştır.

2.3.2 Araştırmanın Modeli

Araştırmada, çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin, değişime yatkınlığa etki edeceği varsayımına dayanılarak bir model oluşturulmuştur (Bkz. Şekil 2).



Şekil 2: Algılanan Örgütsel Destek ile Değişime Yatkınlık İlişkisi Modeli

Şekil 2'deki modele göre algılanan örgütsel destek boyutları, değişime yatkınlığın belirleyicileri olarak ele alındığından, bağımsız değişkenlerdir. Değişime yatkınlık ise modelin bağımlı değişkenini oluşturmaktadır. Modele göre algılanan örgütsel destek boyutlarının, değişime yatkınlık boyutlarının belirleyicisi olduğu varsayılmaktadır.

2.3.3 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada beş aşamada gerçekleştirilen analiz yöntemi hakkında açıklayıcı bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

Birinci aşamada, çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeyleri ile değişime yatkınlık düzeylerinin belirlenmesi ve aralarındaki ilişkilerin ortaya çıkartılabilmesi için bu alanda yapılmış olan araştırmalarda kullanılan ölçekler incelenmiş ve uygun olduğu düşünülen ölçekler dilimize çevrilerek soru formu hazırlanmıştır. Soru formuna ilişkin bilgilere araştırma tekniklerinin soru formu kısmında yer verilmiştir.

İkinci aşamada, soru formu Ege Soğutmacılık A.Ş. firması çalışanlarına dağıtılarak analiz için gerekli veriler toplanmıştır. Bu veriler, çalışanların örgütsel destek algılarının, değişime yatkınlıklarının ve demografik özelliklerinin belirlenmesine ilişkindir. Anket formları aracılığıyla toplanan veriler, sosyal bilimlerde istatistiksel analiz için özel olarak tasarlanmış olan SPSS 10.0 programına yüklenmiştir. Böylece veriler istatistiksel analize hazır hale getirilmiştir.

Üçüncü aşamada araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri, frekans ve yüzde dağılımları hesaplanarak değerlendirilmiştir.

Dördüncü aşamada çalışanların örgütsel destek algıları ve değişime yatkınlık düzeylerini belirlemek için ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Beşinci aşamada algılanan örgütsel destek boyutlarının değişime yakınlık üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak için regresyon analizinden yararlanılmıştır.

2.3.4 Örneklem

% 100 yerel sermayeli olup, Türkiye’de ticari araç klima ve soğutucu sektörünün lider ismi olan Ege Soğutmacılık A.Ş.’nin İzmir-Ulukent’teki üretim fabrikası anket çalışması kapsamına alınmıştır. Çalışmanın sadece bir firma üzerinde uygulanmasının nedeni, ülkemizde %100 yerel sermayeye sahip olup sektör lideri olmayı başaran bir işletmenin algılanan örgütsel destek ve değişime yakınlık boyutlarını ve ilişkilerini inceleyebilmektir. Diğer bir neden ise araştırmada elde edilecek sonuçlardan ve bulgulardan, firmaya özgü olması nedeniyle, uygulamada yararlanılabilecek olmasıdır.

Araştırmanın ana kitlesi Ege Soğutmacılık firmasının 200 çalışanıdır. Sekaran’a göre (Akt: Altunışık vd, 2007; 127) teorik anlamda 200 kişilik bir evren için kabul edilebilir örneklem büyüklüğü 132 olmasına rağmen, firmaya 165 adet anket formu dağıtılmış olup bunlardan 130 adeti doldurulmuş olarak geri alınmıştır. Anket formlarının dağıtılma işleminin yaz aylarına denk gelmesi sebebiyle firmada çalışanların yıllık izinlerini kullanmaları, soru formlarının ancak 165 kişiye ulaştırılmasına izin vermiştir. Anket formlarının geri dönüş oranı % 79’dır. 130 adet ankette eksik veri bulunmamaktadır.

2.4 ARAŞTIRMA TEKNİKLERİ

2.4.1 Yazın Taraması

Çalışmanın geçerliliğini göstermek ve araştırmanın hem kuramsal hem de görgül kısmını oluşturmak için öncelikle yazın taraması yapılmıştır. Bu amaçla, algılanan örgütsel destek ve değişime yakınlık arasındaki ilişkiyi konu alan kuramsal ve görgül araştırmalar ulaşılabildiği ölçüde incelenmiştir. Literatür taramasında kaynak olarak konu ile ilgili kitap, makale ve tezlerden, bunun yanı sıra internette yapılan araştırmalar ile de elektronik ortamdaki dergilerden

yararlanılmıştır. Yazın taraması yapılırken Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ege Üniversitesi ve Bilgi Üniversitesi kütüphanelerindeki kaynaklar ile elektronik ortamdaki veri tabanlarından faydalanılmıştır.

Literatür taramasından elde edilen bilgiler, çalışmanın kuramsal çerçevesini belirlemiştir. Kuramsal kısımda uygulamaya örnek teşkil edecek çalışma sonuçlarına yer verilmiştir. Kuramsal çerçeveden yola çıkarak bir alan araştırması planlanmıştır.

2.4.2 Soru Formu

Araştırma verilerini toplamak için soru formu kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan soru formu Ek-1’de verilmiştir. Soru formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışanların örgütsel destek algılarını ve değişime yatkınlıklarını ölçmeye yönelik toplam 29 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde ise demografik özelliklerin (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kıdem, pozisyon ve çalıştığı departman) belirlenmesine yönelik 7 adet soru bulunmaktadır.

a. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği

Çalışanların örgütsel destek algıları Eisenberger ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve Selçuk (2003) tarafından Türkçe’ye çevrilerek kullanılan “algılanan örgütsel destek ölçeği” ile ölçülmüştür.

Buna göre soru formunun birinci bölümünde yer alan son 15 ifade (15 ile 29 numaralı sorular arasında bulunan ifadeler), işletme çalışanlarının örgütsel destek algılarını ölçmektedir. Bunun için 1’den (Hiç Katılmıyorum) 5’e (Tamamıyla Katılıyorum) doğru artan 5’li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Soru formundaki 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28 ve 29 numaralı ifadeler tersinden kodlanmıştır.

Selçuk (2003) tarafından “kişisel gelişim” ve “işin yapısı” olarak belirlenen iki boyutlu ölçeğin güvenilirliğini tekrar ortaya koyabilmek için algılanan örgütsel desteği ölçen 15 ifade faktör analizine tabi tutulmuştur. İlk olarak örneklemin faktör

analizine uygun olup olmadığını saptamak için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) – Bartlett örneklem yeterlilik testi yapılmış olup, test sonuçları Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett’s Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği		.820
	approx. Chi-Square	839,024
Bartlett’s test of sphericity	df	105
	Sig	.000

Tablo 1’den de görüleceği üzere KMO değeri (**.820**) olarak bulunmuştur. Bu değer .70’in üzerinde olması örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett’s testi sonucunda anlamlılığın (**.000**) bulunmasından da araştırma verilerinden anlamlı faktörlere ulaşıldığı ve değişkenler arası korelasyonun faktör analizine uygun olacak derecede güçlü olduğu söylenebilir (Altunışık vd, 2007; 225-226).

Çalışmada (**.40**) değeri faktör yükleri önemlilik sınırı kabul edilerek faktör yükü (.40)’ın altındaki değerlerin soru formuna alınmaması uygun görülmüştür. Bu değerlendirmeden sonra 22. ve 23. ifadeler çıkmış ve 13 ifade ile açıklanabilen iki boyut elde edilmiştir. Bu bilgiler Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2’den de görüleceği üzere “20, 21, 24, 25, 26, 27, 28 ve 29” numaralı ifadelerden oluşan “işin yapısı” boyutunu ölçen ifade sayısı 8 olup, çalışanların performanslarının önemsenmesi, ödüllendirilmeleri, onlarla ilgilenilmesi, iş yükleri, iş planları ve araç-gereç temini için bekleme süreleri gibi konulardaki algılarını değerlendirmektedir. “Kişisel gelişim” boyutu ise 5 ifadeden oluşmak olup; 15, 16, 17, 18 ve 19 numaralı ifadeler bu boyutu ölçmektedir. Adından da anlaşılacağı üzere

bu boyut işletmenin çalışanlarına onların kişisel gelişimleri konusunda verdiği destek olarak tanımlanabilir.

Tablo 2: Algılanan Örgütsel Destek Boyutlarına Göre Faktör Yükleri

Boyutlar	Soru Sayısı	Soru Numarası	Faktör Yükler
İşin Yapısı	8	20	.633
		21	.696
		24	.492
		25	.718
		26	.763
		27	.833
		28	.620
		29	.563
Kişisel Gelişim	5	15	.701
		16	.677
		17	.641
		18	.596
		19	.488

Algılanan örgütsel destek ölçeğine ait güvenilirlik katsayılarına ise Tablo 3’de yer verilmiştir.

Tablo 3: Algılanan Örgütsel Destek Boyutlarına Ait Güvenilirlik Katsayıları

Algılanan Örgütsel Destek Boyutları	Soru Sayısı	α
İşin Yapısı	8	.875
Kişisel Gelişim	5	.782
Toplam Ölçek Güvenilirliği	13	.866

Tablo 3'den de görüleceği üzere güvenilirlik ve faktör yapılarına göre 13 ifadeden oluşan algılanan örgütsel destek boyutlarının ve ölçeğinin sağlam ve kararlı sosyometrik özelliklere sahip olduğu söylenebilir.

b. Değişime Yatkinlık Ölçeği

Çalışanların değişime yatkinliklerini ölçmek için Hanpachern'in (1997) değişime yatkinlik ölçeği kullanılmıştır. Hanpachern (1997) değişime yatkinliği bireysel düzeyde ele almakta ve "çalışanların zihinsel, fiziksel ve psikolojik olarak değişim faaliyetlerine ne kadar hazır olduklarını tutumlarına, inançlarına ve beklentilerine yansıtarak değişim çabalarına gösterecekleri direnç veya destek davranışlarının zihinsel belirleyicisi" olarak tanımlamaktadırlar.

Çalışmada çalışanların değişime yatkinliklerinin, Armenakis vd. (1993) ile Eby vd.'nin (2000) ileri sürdüğü gibi onların örgütsel değişime yatkinlik algıları tarafından belirlendiği görüşünden hareket edilmiş, Hanpachern'in (1997) soru formu kullanılmıştır. Bunun nedeni Armenakis vd.'nin (1993) kuramsal olarak incelediği çalışmayı ampirik boyuta taşıyan Eby vd.'nin (2000), çalışmasında kullandığı soru formunun çalışanların değişime yatkinlik algılarını ölçmek yerine değişim ajanlarının düşüncesini yansıtmasıdır.

Soru formunun ikinci bölümünde yer alan ilk 14 ifade (1 ile 14 numaralı sorular arasında bulunan ifadeler) çalışanların değişime yatkinliklerini ölçmektedir. Bunun için 1'den (Hiç İstemem) 5'e (Hemen Hemen Her Zaman İsterim) doğru artan 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Değişime yatkinlik ölçeği, birbirleri ile ilişkili ifadeleri anlamlı faktörlere (boyutlara) indirgeyebilmek için, faktör analizine tabi tutulmuştur. Yine örneklemin faktör analizine uygunluğunu saptamak için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) – Bartlett örneklem yeterlilik testi yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4: Değişime Yatkinlik Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği		.737
	approx. Chi-Square	530,204
Bartlett's test of sphericity	df	91
	Sig	.000

Tablo 4'deki test sonuçlarına dayanarak, algılanan örgütsel destek ölçeğinde olduğu gibi, değişime yatkinlik ölçeği için de örneklemin faktör analizi için yeterli olduğu, araştırma verilerinden anlamlı faktörlere ulaşıldığı ve değişkenler arası korelasyonun, faktör analizine uygun olacak şekilde güçlü olduğu söylenebilir.

Yine değişime yatkinlik ölçeği için de (.40) değeri faktör yükü önemlilik sınırı kabul edilmiştir. Buna göre faktör yükü (.40)'ın altında olan değerler soru formuna alınmamıştır. Bu değerlendirmelerden sonra 1., 4. ve 13. ifadeler çıkmış ve 11 ifade ile açıklanan iki boyut elde edilmiştir. Birinci boyut “değişime destek verme”; ikinci boyut “değişimi uygulama” olarak adlandırılmıştır. Bu bilgiler Tablo 5'de gösterilmektedir.

Tablo 5: Değişime Yatkinlik Boyutlarına Göre Faktör Yükleri

Boyutlar	Soru Sayısı	Soru Numarası	Faktör Yükler
Değişime Destek Verme	6	3	.441
		5	.702
		9	.703
		10	.418
		12	.483
		14	.687
Değişimi Uygulama	5	2	.468
		6	.693
		7	.558
		8	.424
		11	.511

Tablo 5’den de görüleceği üzere 3, 5, 9, 10, 12, 14 olmak üzere toplam 6 ifade “değişime destek verme” boyutu altında toplanmıştır. 2, 6, 7, 8 ve 11 numaralı ifadelerden oluşan “değişimi uygulama” boyutu ise 5 ifadeden oluşmaktadır.

“**Değişime destek verme**” boyutu, çalışanların “projenin veya değişimin parçası olmak, değişimde başarısızlığın nedenlerini keşfetmek, yeni şeyler öğrenmek istediğini göstermek” şeklindeki tutum ve davranışlarını ifade etmektedir. “**Değişimi uygulama**” boyutu ise “sorunları çözmek, mevcut işleri yeni yollarla yapmak veya iş yapma yöntemini değiştirmek, değişimin sorumluluğunu üstlenmek” gibi ifadelerden oluşmaktadır.

Değişime yakınlık ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayıları ise Tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6: Değişime Yakınlık Boyutlarına Ait Güvenilirlik Katsayıları

Değişime Yakınlık Boyutları	Soru Sayısı	α
Değişime Destek Verme	6	.786
Değişimi Uygulama	5	.710
Toplam Ölçek Güvenilirliği	11	.821

Tablo 6’dan da görüleceği gibi değişime yakınlık boyutlarının ve 11 ifadeden oluşan ölçeğin sağlam ve kararlı sosyometrik özelliklere sahip olduğu söylenebilir.

2.5 ARAŞTIRMANIN UYGULANMASI VE BULGULAR

Bu bölümde, Ege Soğutmacılık firması çalışanları arasında yapılan araştırma sonuçları değerlendirilmektedir.

Araştırmanın sonuçları 4 başlık altında sunulmaktadır;

1. Demografik özelliklere ilişkin bulgular
2. Algılanan örgütsel destek düzeylerine ilişkin bulgular
3. Değişime yatkınlık düzeylerine ilişkin bulgular
4. Algılanan örgütsel desteğin, değişime yatkınlık üzerindeki etkilerine ilişkin bulgular.

2.5.1 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları departman, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, pozisyon ve kıdem gibi demografik özelliklerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmaya katılanların çalıştıkları departmanlara göre dağılımları Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7: Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Departmanlara Göre Dağılımları

Çalışılan Departman	N	%
Finansman	4	3,1
Satış/Pazarlama	20	15,4
Muhasebe	9	6,9
İnsan Kaynakları	12	9,2
Üretim	29	22,3
Planlama	15	11,5
Satınalma	5	3,8
Satış Sonrası Teknik Hizmetler	4	3,1
Kalite	5	3,8
Mühendislik	14	10,8
Araştırma Geliştirme	5	3,8
Genel Müdürlük	8	6,2
TOPLAM	130	100

Tablo 7'den çalışanların %3,1'inin finansman, %15,4'ünün satış/pazarlama, %6,9'unun muhasebe, %9,2'sinin insan kaynakları, %22,3'ünün üretim, %11,5'inin planlama, %3,8'inin satın alma, %3,1'inin satış sonrası teknik hizmetler, %3,8'inin kalite, %10,8'inin mühendislik, %3,8'inin araştırma geliştirme ve %6,2'sinin genel müdürlük bölümlerinde çalıştığı görülmektedir. Çalışanların büyük çoğunluğunun üretim departmanında çalıştıkları söylenebilir. Bunu satış/pazarlama, planlama ve mühendislik departmanı çalışanları izlemektedir.

Tablo 8'de araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımları verilmiştir. Çalışanların %19,2'sini (25 kişi) kadın, %80,8'ini (105 kişi) erkekler oluşturmaktadır. Örneklemin çoğunluğunu erkeklerin oluşturduğu söylenebilir.

Tablo 8: Araştırmaya Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımları

Cinsiyet	n	%
Kadın	25	19,2
Erkek	105	80,8
TOPLAM	130	100

Araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre dağılımları tablo 9'de gösterilmiştir.

Tablo 9: Araştırmaya Katılanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

Yaş Grupları	N	%
20 yaş altı	2	1,5
20 – 29	45	34,6
30 – 39	59	45,4
40 – 49	15	11,5
50 – 59	5	3,8
60 ve üzeri	4	3,1
TOPLAM	130	100

Tablo 9 incelendiğinde, çalışanların %1,5'inin 20 yaşının altında, %34,6'sının 20-29, %45,4'ünün 30-39, %11,5'inin 40-49, %3,8'inin 50-59 yaş aralığı içinde ve %3,1'inin ise 60 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Verilerden firmanın genç işgücüne sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 10'da ise araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre dağılımları yer almaktadır. Tablo 10'a göre, katılımcıların %40'ı bekar, %60'ı ise evlidir.

Tablo 10: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Medeni Durum	n	%
Bekar	52	40
Evli	78	60
TOPLAM	130	100

Tablo 11'de çalışanların eğitim düzeylerine göre dağılımları verilmiştir. Buna göre çalışanların %6,9'u ilkokul, %6,2'si ortaokul, %37,7'si lise, %43,8'i yüksekokul veya fakülte mezunu, %4,6'sının ise yüksek lisans ve %0,8'inin doktora derecesine sahip olduğu görülmektedir. Büyük çoğunluğun fakülte/yüksekokul mezunu olduğu söylenebilir.

Tablo 11: Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımları

Eğitim Düzeyi	n	%
İlkokul	9	6,9
Ortaokul	8	6,2
Lise	49	37,7
Fakülte/Yüksekokul	57	43,8
Yüksek Lisans	6	4,6
Doktora	1	0,8
TOPLAM	130	100

Tablo 12 incelendiğinde katılımcıların %72,3'ünün yönetici olmayan personelden; %27,7'lik kısmının ise yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Yöneticilerin ise %10,8'i alt düzey, %6,9'u orta düzey ve %10'u üst düzey yöneticidir.

Tablo 12: Araştırmaya Katılanların Pozisyonlarına Göre Dağılımları

Pozisyon	n	%
Yönetici Olmayan Personel	94	72,3
Alt Düzey Yönetici	14	10,8
Orta Düzey Yönetici	9	6,9
Üst Düzey Yönetici	13	10,0
TOPLAM	130	100

Tablo 13'e bakıldığında katılanların kıdemlere göre dağılımları görülmektedir. Buna göre çalışanların %6,9'u 1 yıldan az bir süre; %13,1'i 1-2 yıl; %36,2'si 2-4 yıl; %21,5'i 4-6 yıl; %11,5'i 6-10 yıl; %10,8'i 10-15 yıl arası Ege Soğutmacılık'ta çalışmakta olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 13: Araştırmaya Katılanların Kıdemlerine Göre Dağılımları

Kıdem	N	%
1 yıldan az	9	6,9
1 – 2 yıl	17	13,1
2 – 4 yıl	47	36,2
4 – 6 yıl	28	21,5
6 – 10 yıl	15	11,5
10 – 15 yıl	14	10,8
TOPLAM	130	100

2.5.2 Algılanan Örgütsel Destek Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların algılanan örgütsel destek düzeylerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 14’de yer almaktadır.

Tablo 14: Algılanan Örgütsel Destek Düzeylerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar (n = 130)

Algılanan Örgütsel Destek Boyutları	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma (s)
Kişisel Gelişim	2,87	0,878
İşin Yapısı	3,21	0,970

Tablo 14 incelendiğinde araştırmaya katılanların kişisel gelişimlerinin desteklenmesi ile ilgili algı düzeylerinin (**2,87**) ve ortalamanın biraz altında olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların kişisel gelişimlerinin örgüt tarafından yeterince desteklenmediğine inandıkları söylenebilir.

Çalışanların işin yapısı ile ilgili algı düzeyleri ise (**3,21**)’dir. Buna göre çalışanların gösterdikleri çabanın ve performansın ödüllendirilmesinden, verilen işin açıklığından ve gerekliliğinden, örgütün gelişimlerine yönelik bir politikaya sahip olmasından, iş araç-gereçlerinin sağlanmasından, kendilerine ilgi gösterilmesinden ve iş yoğunluğundan kısmen memnun oldukları söylenebilir.

Analiz sonucunda algılanan işin yapısı düzeyinin, algılanan kişisel gelişim düzeyinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu boyutların standart sapma değerlerinin 1’in altında olması da araştırmaya katılanların cevaplarının ortalama etrafında dağıldığını göstermektedir.

2.5.3 Değişime Yatkinlık Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların değişime yatkinlık düzeylerinin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15 incelendiğinde, araştırmaya katılanların değişime destek verme ve değişimi uygulama düzeylerinin sırasıyla **(4,30)** ve **(3,52)** olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların değişim sürecinde değişimi destekleme ve değişime uygulamaya ilişkin yatkinlıklarının ortalamanın üzerinde olduğu söylenebilir.

Tablo 15: Değişime Yatkinlık Düzeylerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar
(n = 130)

Değişime Yatkinlık Boyutları	Ortalama	Standart Sapma
Değişime Destek Verme	4,30	0,562
Değişimi Uygulama	3,52	0,702

Özellikle çalışanların değişime destek verme konusundaki yatkinlıklarının **(4,30)** gibi oldukça yüksek bir değer olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların “değişim programının bir parçası olmak, yeni bir projede yer almak, değişimi başarısızlığa iten nedenleri keşfetmek, yeni şeyler öğrenmek ve değişim hakkındaki fikirlerini açıkça söylemek” şeklinde olumlu tutum ve davranışlar gösterecekleri söylenebilir.

Öte yandan değişimi uygulama ile ilgili yatkinlıklarının, değişime destek verme konusundaki yatkinlıklarından fazla olmasa da, ortalamanın üzerinde olduğu söylenebilir. Buna göre de çalışanların “örgütün karşılaştığı sorunları çözmek, mevcut işleri yeni yollarla yapmak, değişim neticesinde iş yapma yöntemlerini değiştirmek, başarısızlıkların sonuçlarını üstlenmek” gibi konularda kısmen de olsa, olumlu tutum ve davranışlarda bulunacakları söylenebilir.

Yine tablo 15’de yer alan değişime yatkınlık boyutlarının standart sapma değerlerinin 1’in altında olması araştırmaya katılanların cevaplarının ortalama etrafında dağıldığını göstermektedir.

2.5.4 Algılanan Örgütsel Desteğin Değişime Yatkınlık Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların, örgütsel destek algılarının değişime yatkınlıklarına etkisini ortaya çıkarmak için bağımlı değişkenler “değişime destek verme ve değişimi uygulama” ile örgütsel destek değişkenleri (bağımsız değişkenler) aşamalı (stepwise) regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Bağımsız değişkenler olarak örgütsel destek boyutları ile bağımlı değişken değişime destek verme yatkınlık boyutu arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon analizi sonuçları Tablo 16’da yer almaktadır.

Tablo 16: Algılanan Örgütsel Destek Boyutları – Değişime Destek Verme İlişkinine İlişkin Bulgular
(n=130)

Denkleme Giren Bağımsız Değişkenler	<u>Bağımlı Değişken</u>	
	Değişime Destek Verme	
	β	p
Kişisel Gelişim	.225	.010
Adj. R ² = .043 F= 6,830 p= .010		

Tablo 16’e göre katılımcıların değişime destek verme yatkınlık (bağımlı değişken) boyutunu etkileyen örgütsel destek değişkeninin kişisel gelişim (bağımsız değişken) olduğu görülmektedir. Bulunan regresyon katsayısı (β), bağımsız değişken olan kişisel gelişim ile bağımlı değişken değişime destek verme arasında aynı yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Buna göre çalışanların kişisel

gelişimlerine yönelik algıladıkları desteğin artmasıyla, değişimi destekleme çabalarının artacağı söylenebilir.

Belirleyicilik katsayısı Adj. R^2 ise, kişisel gelişimin değişime destek verme yatkınlıklarındaki değişimin ancak % 4,3'ünü ($p=.010$) açıkladığını göstermektedir. Regresyon varyans analizi sonuçlarına göre ise ($F=6,830$) $p=.010$ güven düzeyinde kişisel gelişim ile değişime destek verme arasında bağıntının olduğu söylenebilir.

Tablo 17'de ise yine bağımsız değişken olarak algılanan örgütsel destek boyutları ile değişimi uygulama yatkınlık boyutuna ilişkin regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 17: Algılanan Örgütsel Destek Boyutları – Değişimi Uygulama İlişisine İlişkin Bulgular
($n=130$)

Denkleme Giren Bağımsız Değişkenler	<u>Bağımlı Değişken</u>	
	β	p
Kişisel Gelişim Adj. $R^2 = .071$ $F= 10,802$ $p= .001$.279	.001

Yine Tablo 17 incelendiğinde çalışanların değişimi uygulama yatkınlık boyutu üzerinde sadece kişisel gelişim örgütsel destek boyutunun etkili olduğu görülmektedir. Kişisel gelişim destek algısı, çalışanların değişimi uygulama yatkınlık boyutundaki değişimin % 7,1'ini (Adj. $R^2 =.071$) açıklamaktadır ($p=.001$). Ayrıca β değeri göz önüne alındığında, çalışanların kişisel gelişim algıları ile değişimin uygulanmasına yönelik yatkınlıkları arasındaki ilişkinin aynı yönlü ve güçlü olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların kişisel gelişim algı düzeylerindeki artışın değişimin uygulanmasına ilişkin yatkınlıklarını arttıracığı söylenebilir.

Diğer yandan regresyon varyans analizi sonuçları ($F=10,802$) $p=.001$ güven düzeyinde kişisel gelişim ile değişimi uygulama yatkınlık boyutu arasında bağıntı olduğunu göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde; yapılan araştırmadan sağlanan sonuçlar ve buna bağlı olarak verilebilecek öneriler üzerinde durulmaktadır.

• Sonuç

Araştırmaya katılanların örgütsel destek hakkındaki algı düzeylerinin, onların değişime yatkınlık düzeyleri üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmak amacı ile yapılan araştırmada, güvenilirliği yüksek olan bir soru formundan yararlanılmıştır. Bu soru formu ile toplanan veriler ortalama ve regresyon analizleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Algılanan örgütsel destek düzeylerine göre örgütün, katılımcıların kişisel gelişimlerine yeterince önem vermediği ve bu konuda katılımcıların örgütten destek alamadıkları; buna karşılık, katılımcıların, gösterdikleri çabanın ve performansın ödüllendirilmesinden, verilen işin açıklığından ve gerekliliğinden, örgütün gelişimlerine yönelik bir politikaya sahip olmasından, iş araç-gereçlerinin sağlanmasından, kendilerine ilgi gösterilmesinden ve iş yoğunluğundan kısmen memnun oldukları söylenebilir.

Araştırmaya katılanların değişime yatkınlık düzeylerini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda çalışanların değişime destek verme düzeylerinin oldukça yüksek olduğu; değişimi uygulamaya ise kısmen yatkın oldukları söylenebilir. Bu sonuçlara göre çalışanların daha çok yeni şeyler öğrenmeye, değişimin bir parçası olmaya, yeni projelerde yer almaya yönelik değişimi destekleyici davranışlarda buldukları görülmektedir.

Çalışmada, algılanan örgütsel destek algıları “kişisel gelişim” ve “işin yapısı” olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Ancak araştırma modelinde varsayılanın aksine bu iki örgütsel destek boyutundan sadece kişisel gelişim algısının, çalışanların

değişime yatkınlıklarını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu noktada ulaşılan sonucun araştırma modelini kısmen desteklediği söylenebilir.

Katılımcıların değişimi uygulamaya yönelik yatkınlıklarını etkileyen örgütsel destek boyutu kişisel gelişimdir. Buna göre çalışanların kişisel gelişimlerinin desteklenmesiyle, değişimi uygulamaya yönelik tutum ve davranış gösterme eğilimi artacak; diğer bir ifadeyle mevcut işleri yeni yollarla yapmak, değişim sonrasında iş yapma yöntemlerini değiştirmek, başarısızlığın sorumluluğunu üstlenmek ya da işletmenin karşılaştığı sorunları çözmek isteyeceklerdir.

Örgütsel destek algısı ile katılımcıların değişime destek vermeye yönelik yatkınlıkları arasındaki ilişki incelendiğinde ise, yine kişisel gelişim destek boyutunun çalışanların değişimi desteklemeye yönelik yatkınlıklarını etkilediği görülmektedir. Buna göre kişisel gelişimi desteklenen çalışanın, yeni değişim projesinin bir parçası olmak, değişimi başarısızlığa iten nedenleri belirlemek, yeni şeyler öğrenmeye istekli olmak ve değişimin bir parçası olmak gibi destekleyici tutum ve davranışlar sergileyeceği söylenebilir.

Ancak araştırma bulguları, çalışanların değişimi uygulamaya ve desteklemeye yönelik yatkınlıklarını etkileyen örgütsel destek boyutunun yalnızca “kişisel gelişim” olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanların sadece kişisel gelişim algı düzeyleri arttıkça, değişime destek vermeye ve değişimi uygulamaya yönelik yatkınlıkları artmaktadır. Algılanan örgütsel desteğin diğer bir boyutu olan “işin yapısı”nın değişime yatkınlık üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Genel bir değerlendirme yapılacak olursa araştırma sonuçlarının kuramsal varsayımları destekler nitelikte olduğu ve yapılan araştırma sonuçlarının Şekil 2’de verilen araştırma modelini kısmen desteklediği söylenebilir. Ancak genelleştirmeye gidilebilmesi için değişik örgütsel destek ve değişime yatkınlık ölçeklerinden de yararlanılarak, bu araştırmaların diğer işletmelerde de gerçekleştirilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

• Öneriler

Özetlenen araştırma sonuçlarına dayanılarak bazı önerilerde bulunulabilir. Bu öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- ❖ Günümüzde örgütlerin dinamik, karmaşık ve belirsiz bir çevrede varlıklarını en verimli biçimde sürdürebilmeleri, başarılı değişim programlarının uygulanmasına ve sürekli değişen çevreye yeterli uyumu gösterebilmelerine bağlıdır. Başarılı değişim uygulamaları için de atılması gereken ilk adım çalışanların değişime yatkınlığının sağlanmasıdır. Diğer bir ifadeyle örgütlerin çalışanlarını bilgilendirmesi, güdülemesi, değişimin hazırlık ve uygulama sürecine dahil etmesi ve değişim hakkında desteklemesi gerekmektedir.

Özellikle her geçen gün ekonomik, sosyal ve teknolojik alanda değişimlere yönelen ülkemizde, etkili bir değişim yönetimi için çalışanların değişime yatkınlığının sağlanması gerektiğinin bilincine varılmalıdır. Yaşanan değişimler her ne alanda olursa olsun davranışsal değişimle desteklemediği sürece başarı sağlanamayacaktır. Bu nedenle yöneticilerimizin değişim uygulamalarına bağlamadan önce çalışanların değişime yatkınlıklarını sağlamaları, değişim konusunda her türlü desteği göstermeleri değişimin başarısı açısından önerilmektedir.

- ❖ Kişisel gelişim örgütsel destek boyutunun, değişime yatkınlığın hem değişime destek verme hem de değişimi uygulama boyutlarını etkileyen tek faktör olduğu saptanmıştır. Algılanan kişisel gelişim destek düzeyinin firmada çok yüksek olmadığı da dikkate alındığında firmanın bu konuda çalışanlarına eğitim olanakları sağlaması, gösterilen çabalara değer vermesi gibi kişisel gelişimi destekleyici davranış ve faaliyetleri artırması önerilmektedir. Bu sayede değişime yatkınlık düzeylerinin de artması sağlanabilir.

- ❖ Yapılan araştırmada örgütsel destek boyutlarının değişime destek ve değişimi uygulamaya ilişkin yatkınlıklarını açıklama oranının % 4,3 ve % 7,1 olduğu görülmektedir. Bu nedenle çalışanların değişime yatkınlıklarını belirleyen diğer faktörleri ortaya çıkaracak araştırmaların yapılması önerilmektedir.
- ❖ Yapılan araştırma bir firma ile sınırlandırılmıştır. Konunun farklı sektörlerde ve işletmelerde çalışanlar üzerinde yapılması önerilebilir.

KAYNAKLAR

MAKALELER

Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. & Lynch, P.D. (1998). Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288-297

Armenakis, A. A., Harris, Stanley G. & Field, H.S. (1999). Making Change Permanent: A model for Institutionalizing Change Interventions. *Research In Organizational Change and Development*, 12, 97-128.

Armenakis, Achilles A. & Harris, Stanley G. (2002). Crafting A Change Message To Create Transformational Readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.

Armenakis, Archilles A., Harris, Stanley G. & Mossholder, Kevin W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.

Bernerth, Jeremy (2004). Expanding Our Understanding of The Change Message. *Human Resource Development Review*, 3(1), 36-52

Bovey, Wayne H. & Hede, Andy (2001). Resistance to Organizational Change: The Role of Cognitive and Affective Processes. *Leadership & Organization Development Journal*, 22,7/8

Burke, R.J. (2003). Nursing Staff Attitudes Following Restructuring: The Role of Perceived Organizational Support, Restructuring Processes and Stressors. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 23, 8/9

Carver, C.S. & Scheier, M.F. (1990). Origins and Functions of Positive and Negative Affect: A Control-process View. *Psychological Review*, 97, 19-35.

Chawla, Anuradha & Kelloway, E. Kevin (2004). Predicting Openness and Commitment to Change. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 485-498.

Chonko, L.B., Jones, E., Roberts JamesA. & Dubinsky, A.J. (2003). The Role of Environmental Turbulence, Readiness for Change and Salesperson Learning In the Success of Sales Force Change. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(4), 227-245.

Cunningham, C.E., Woodward, C.A., Shannon, H.S. & Macintosh, John (2002). Readiness For Organizational Change: A Longitudinal Study of Workplace, Psychological and Behavioural Correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377-392.

Eby, Lillian T., Adams, Danielle M., Russell, Joyce E.A. & Gaby, Stephen H. (2000). Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees' Reactions to The Implementation of Team-based Selling. *Human Relations*, 53(3), 419-441.

Fox, David G., Ellison, Robert L. & Keith, Karen L. (1988). Human Resource Management: An Index and Its Relationship to Readiness for Change. *Public Personel Management*, 17(3), 297- 302.

Harris, Stanley G. & Cole, Michael S. (2007). A Stages of Change Perspective on Managers' Motivation to Learn in Leadership Development Context. *Journal of Organizational Change Management*, 20(6).

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), 361-386.

Killing, J.P. & Fry, J.N. (1990). Delivering The Vision. *Business Quarterly*, 59, 49-56

Lines, Rune (2005). The Structure and Fuction of Attitudes Toward Organizational Change. *Human Resource Development Review*, 4(1)

Madsen, Susan R., Miller, Duane & John, Cameron R. (2005). Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Diffrence?. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2) , 213-233

McNabb, D.E. & Sepic, F.T. (1995). Culture, Climate and total quality management: Measuring readiness for change. *Public Productivity and Management Excellence*, 12(10), 16.

Miller, V.D., Johnson, J.R. & Grau, J. (1994). Antecedents to Willingness To Participate In a Planned Organizational Change. *Journal of Applied Communication Research*, 22, 59-80.

Narayan, Anupama, Johnson, Debra Steele, Delgado, Kristin M. & Cole, Phillis A. (2007). Differential Effects of Pretraining Influences on Readiness to Change. *The Journal of Psychology*, 14(1).

Özdevecioğlu, Mahmut (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2).

Piredit, Sandy K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *The Academy of Management Review*, 25(4).

Prochaska, J.M., Prochaska, J.O. & Levesque, D.A. (2001). A Transtheoretical Approach To Changing Organizations. *Administration and Policy in Mental Health*, 28, 247-261

Rafferty, Alannah E. & Simons, Roland H. (2006). An examination of The Antecedents of Readiness for Fine Tuning and Corporate Transformation Changes. *Journal of Business and Psychology*, 20 (3).

Rangarajan, Deva, Chonko, Lawrence B., Jones, Eli & Roberts, James A. (2003). Organizational Variables, Sales Force Perceptions of Readiness for Change, Learning and Performance Among Boundary-Spanning Teams: A Conceptual Framework and Propositions for Research. *Industrial Marketing Management*, 33(4), 289-305.

Turner, A.N. (1982). Consulting is more than giving advice. *Harvard Business Review*, 60, 120-129

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.

Weber, Paula S. & Weber, James E. (2001). Changes in Employee Perceptions Durin Organizational Change. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 291-300

Zammuto, R.f. & O'Connor, E. (1992). Gaining Advanced Manufacturing Technologies' Benefits: The Roles of Organization Design and Culture. *Academy of Management Review*, 17

KİTAPLAR

Altunışık, R., Çoşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. Sakarya, Sakarya Yayıncılık

Carr, D.K. & Johansson, H.J. (1995). *Best Practices in Reengineering: What Works and What Doesn't Work In The Reengineering Process*. New York, McGraw-Hill Inc.

Conner, Patrick E. & Lake, Linda K. (1988). *Managing Organizational Change*. Praeger Publishers, One Madison Avenue, New York.

Hultman, K. (1998). *Making Change Irresistible: Overcoming Resistance To Change In Your Organization*. Palo Alto, CA: Davies-Black.

TEZLER

Armstrong, A. Patricia (1998). *Employee Responsiveness to Perceived Organizational Support*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, The Faculty of Pacific Lutheran University

Bollar, Suzanne L. (1996). *The Impact of Organizational Culture on Employee Work Attitudes, Readiness for Change and Organizational Performance*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Georgia Institute of Technology.

Cinite, Inta (2006). *Measurement of Perceived Organizational Readiness for Change and Employees' Attitudes Toward Change In The Public Sector*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Carleton University (Carleton).

Desplaces, David E. (2004). *A Multi-level Approach To Individual Readiness to Adopt Enterprise Resouce Planning Software*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Univesity of Rhode Island.

Hanpachern, Chutima (1997). *An Extension of The Theory of Magrin: A Framework for Assessing Readiness for Change (Organizational Culture)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Colorado State University, Colorado.

Holt, Daniel T. (2002). *Readiness for Change: The Development of a Scale*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Auburn, Alabama.

Nielsen, Sarah K. (2006). *A Multi-source Model of Percived Organizational Support and Performance*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of Tennessee, Knoxville

Orth, M. Stephen (2002). *Factors Related to Resistance and Support of Organizational Change*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Colorado State University.

Pelletiere, Vincent Paul (2005). *Organizational Self-Assessment: A Multi-Dimensional Approach To Assess An Organization's Need, Readiness and Risks For A Planned Change*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Benedictine University.

Powelson, S.A. (1995). *Assessing Readiness for Change in Registered Nurses in Hospital and Community Settings*. Unpublished Doctoral Dissertation, Spalding University, Louisville, K.Y.

Selçuk, Gülsevinç (2003). *Örgütsel Desteğin Çalışanların İş ile İlgili Tutumlarına Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir

Silbert, Lisa Terry (2005). *The Effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Univesity of Waterloo, Canada.

Valentino, Kathleen E. McKee (1995). *The Effects of Leadership Style and Behavior on Perceived Organizational Support and Organizational Commitment*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, California State University, Long Beach.

Zagenczyk, J. Thomas (2001). *A Social Influence Analysis of Perceived Organizational Support*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, University of Pittsburgh

İNTERNET ALINTILARI

Jung, Hee-Hyoung (2003). *An International Study of Organizational Change: A Simultaneous Analysis of Process, Context and Individual Attributes*.
<http://research.airuniv.edu/papers/ay2003/afit/AFIT-GLM-ENV-03-05.pdf>,
25.02.2006

O'Neil, Dara Veronica (2007). *Predicting Public Managers' Readiness for Contracting of Professional Services in a Changing State Government Agency*.
http://etd.gatech.edu/theses/available/etd-06282007-154406/unrestricted/oneil_dara_v_200708_phd.pdf , 23.10.2007

EKLER

EK 1: Soru Formu

Sayın Katılımcı,

Aşağıdaki ifadeler, işyeriniz / işletmeniz hakkındaki düşüncelerinizi ve görüşlerinizi saptamaya yönelik bilimsel bir araştırma ile ilgilidir. Bu araştırmadan elde edilecek sonuçlar bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik içerisinde değerlendirileceğinden soruları samimiyetle cevaplandırmanız, çalışmanın güvenilirliğini arttıracaktır. İlgi göstererek ve zaman ayırarak çalışmaya yaptığınız katkılar için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Prof. Dr. Nermin UYGUÇ
Özge PEKER
(D.E.Ü.İ.İ.B.F. İşletme Bölümü)

Çalıştığınız işletmede / işyerinde verimliliği ve etkinliği arttırmak amacıyla bir değişim programının uygulanacağını varsayın. Bu değişimin başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi, doğal olarak, sizin katkınızı (enerji ve kaynak olarak) gerektirmektedir. Bu değişime karşı olan duygularınızı ve tepkilerinizi, aşağıdaki ifadeleri değerlendirerek, belirtiniz. Ölçek değerini lütfen ifadenin yanındaki kutunun içine yazınız.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
HİÇ	NADİREN	KISMEN	ÇOĞUNLUKLA	HEMEN HEMEN
İSTEMEM	İSTERİM	İSTERİM	İSTERİM	HERZAMAN İSTERİM

- Değişim nedeniyle daha fazla çalışmak...
- İşletmenin / işyerinin karşılaştığı sorunlarını çözmek...
- Yeni değişim projenin bir parçası olmak...
- Yeni fikirler yaratmak...
- Değişimi başarısızlığa sevk eden yolları / nedenleri keşfetmek...
- Mevcut işleri yeni veya yaratıcı yollarla yapmak...
- Değişim sonucunda iş yapma yöntemini değiştirmek...
- Değişim başarısızlıkla sonuçlandığında bunun sorumluluğunu üstlenmek...
- Değişim programının bir parçası olmak...
- Yeni şeyler öğrenmeye istekli olmak...
- Yolunda giden işleri dahi değiştirmek...

Lütfen bir sonraki sayfaya geçiniz.

- Değişime destek vermek...
- Büyük bir değişimi uygulamaktansa, yapılan işlerin yapılış yöntemlerini geliştirmek...
- Değişim hakkındaki fikirlerimi söylemek...

Aşağıdaki ifadelerde belirtilen görüşlere ne derece katıldığınızı ölçeği kullanarak belirtiniz.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
HİÇ KATILMIYORUM	AZ KATILYORUM	KISMEN KATILYORUM	OLDUKÇA KATILYORUM	TAMAMIYLA KATILYORUM

Çalıştığım işyerinde / işletmede;

- Daha yüksek eğitim almam için bana şans tanınır.
- Sağlanan sosyal yardımlar beni tatmin eder.
- Benim düzeyimdeki çalışanların gelişimi için daha çok çaba gösterilir.
- Yaptığım çalışmalara ve sağladığım katkıya değer verilir.
- İş ile ilgili isteklerim desteklenir.
- Verimli ya da başarılı personelin çabaları, genellikle yeterince ödüllendirilmez.
- Performansım ya da başarım önemsenmez.
- İşim (işimi nasıl yapmam gerektiği ve / veya performansım) hakkında bilgi verilir.
- Çalışanların iş güvenliği ile ilgilenilmez.
- Çalışanların gelişimine yönelik iyi bir politika veya strateji yoktur.
- Benim düzeyimdeki çalışanlar ile az ilgilenilir.
- Çalışanlara, yerine getirmekte zorlandıkları, yeterince açık olmayan planlar ve görevler verilir.
- Çalışanlara, genellikle gereksiz iş verilir.
- İşim için gerekli araç – gereçlerin sağlanabilmesi için uzun süre beklemem gerekir.
- Bana genellikle çok fazla iş verilir.

Lütfen bir sonraki sayfaya geçiniz.

Cinsiyetiniz (1) Kadın (2) Erkek

Yaşınız (1) 20'nin altı
(2) 20 – 29
(3) 30 – 39
(4) 40 – 49
(5) 50 – 59
(6) 60 ve üzeri

Medeni Durumunuz (1) Bekar (2) Evli

Eğitim Düzeyiniz (1) İlkokul mezunu
(2) Ortaokul mezunu
(3) Lise mezunu
(4) Fakülte veya yüksekokul mezunu
(5) Yüksek lisans
(6) Doktora

Görev Ünvanınız (1) Üst düzey yönetici
(2) Orta düzey yönetici
(3) Alt düzey yönetici
(4) Yönetici olmayan personel

Çalıştığınız Departman

Kurumdaki Çalışma Süreniz (1) 1 yıldan az
(2) 1 – 2 yıl arası
(3) 2 – 4 yıl arası
(4) 4 – 6 yıl arası
(5) 6 – 10 yıl arası
(6) 10 – 15 yıl arası
(7) 15 yılın üzeri

TEŞEKKÜRLER...