



T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ VE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bihter AKÇALI TOPRAKKAZ

Danışman:
Doç.Dr. B. Aydem ÇİFTÇİOĞLU

BURSA – 2017



T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ VE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bihter AKÇALI TOPRAKKAZ

Danışman:
Doç.Dr. B. Aydem ÇİFTÇİOĞLU


BURSA – 2017

T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

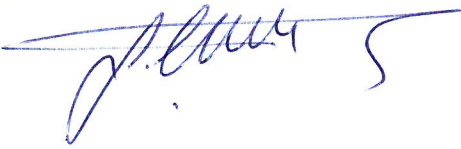
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda 701520006 numaralı Bihter AKÇALI TOPRAKKAZ'ın hazırladığı "Değişim mühendisliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bir uygulama" konulu Yüksek Lisans ile ilgili tez savunma sınavı, 11/09/2017 günü 10:00 -11:00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin başarılı.... (başarılı/başarısız) olduğuna ...oybirliği..... (oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav
Komisyonu Başkanı)
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

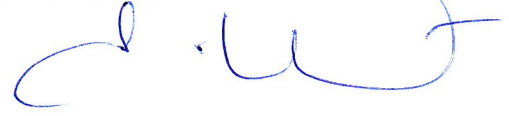
Doç. Dr. B. Aydın Ciftci


Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Doç. Dr. Füsün Cinar Altıntaş


Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Umur EROĞLU


Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

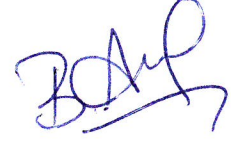
...../...../ 2017

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Değişim mühendisliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bir uygulama” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

11.09.2017



Adı Soyadı: Bihter AKÇALI TOPRAKKAZ

Öğrenci No: 701520006

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: Yönetim Organizasyon

Statüsü: Yüksek Lisans Doktora



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS İNTİHAL YAZILIM RAPORU
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih:/..../2017

Tez Başlığı / Konusu: *Değişim Mühendisliği ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Ve Bir Uygulama*

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 108 sayfalık kısmına ilişkin,/..../2017 tarihinde şahsım tarafından *Turnitin* adlı intihal tespit programından (Turnitin)* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 17 'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza
...../...../2017

Adı Soyadı: Bihter AKÇALI TOPRAKKAZ

Öğrenci No: 701520006

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: Yönetim Organizasyon

Statüsü: Yüksek Lisans

Danışman

Doç.Dr. B. Aydem ÇİFTÇİOĞLU

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Bihter AKÇALI TOPRAKKAZ
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı : İşletme
Bilim Dalı : Yönetim Organizasyon
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : VIII + 108
Mezuniyet Tarihi : / / 2017
Tez Danışman(lar)ı : Doç. Dr. B. Aydem ÇİFTÇİOĞLU

DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ VE BİR UYGULAMA

Bu çalışma değişim ve değişim mühendisliği süreçlerinin çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi olup olmadığının anlaşılması adına gerçekleştirilmiştir. Tezde üç ayrı bölüm mevcuttur. İlk bölümde değişim, değişim mühendisliği ve örgütsel bağlılık kavramları açıklanmıştır. İkinci bölümde ise değişime direnç kavramı nedenleri ve sonuçları ile birlikte detaylanmış, direncin yönetilme yöntemlerinden bahsedilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler detaylandırılmış, kavramlar arası ilişkiler açıklanmıştır. Son bölüm olan üçüncü bölümde ise gerçekleştirilen uygulama anlatılmış, uygulamanın sonuçları demografik veriler ışığında açıklanmaya çalışılmıştır.

Anahtar Sözcükler:

değişim mühendisliği, BPR, örgütsel bağlılık, değişim, değişime direnç, örgütsel adalet, değişim yönetimi

ABSTRACT

Name and Surname : Bihter AKÇALI TOPRAKKAZ
University : Uludag University
Institution : Social Science Institution
Field : Business Administration
Branch : Management and Organization
Degree Awarded : Master
Page Number : VIII + 108
Degree Date : /... / 2017
Supervisor (s) : Assoc. Prof. Dr. B. Aydem ÇİFTÇİOĞLU

RELATIONSHIP BETWEEN BPR (BUSINESS PROSESS REENGINEERING) AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND AN EMPRICAL EXAMINATION

This study was carried out in order to understand whether change and change engineering processes affect the employees' organizational commitment. There are three separate sections in the thesis. In the first part, concepts of change, change engineering and organizational commitment are explained. In the second part, the methods of resistance management are mentioned with the causes and results of the concept of resistance to change. In addition, the factors affecting organizational commitment are elaborated, and the relationships between the concepts are explained. In the third section, which is the last chapter, the implementation realized and the results of the application were tried to be explained in the light of the demographic data.

Keywords:

business process reengineering, BPR, organizational commitment, change, resistance, organizational justice, change management.

ÖNSÖZ

Günümüz küreselleşen ekonomilerinde değişim değişmeyen tek şey haline gelmiştir. Sürekli daha iyi kalitede ve daha ucuz maliyetle üretim yapmak isteyen kar amaçlı örgütler kendilerini geliştirmek zorunda kalmaktadır. Öncesinde kademe kademe ya da parça parça iyileştirme yaklaşımını destekleyen yalın üretim sistemleri akademisyenlerin araştırmaları ve örgüt yöneticilerinin deneyimlemeleri ile daha kökten ve daha büyük değişimler haline almaktadır. Bu aşamada da değişim mühendisliği ortaya çıkmaktadır. Değişim mühendisliği özellikle sektöründe en üst noktada bulunan ya da kaybedecek hiçbir şeyi kalmayan örgütler için çok büyük çıkışlar yaratmış ve bu görüntü de örgütlerin pazardaki diğer rakiplerini etkilemiş ve bu akımın yaygınlaşmasını sağlamıştır.

Bütün bu değişimler sürecinde değişimin sağlıklı bir temele oturtulabilmesi ve uzun vadede istikrarını koruyabilmesinin en önemli faktörü de insan olmaktadır. Ancak değişim dinamikleri devreye girdiğinde yeniliklerle beraber çalışanların da oluşan bu etkiye tepkileri meydana gelmektedir. Bu meydana gelen tepkide ise çalışanın örgütsel bağlılığı büyük rol oynamaktadır.

Bütün bu değişim süreçleri özellikle özel sektör çalışanları için standart bir çalışma halini almakta ve şiddetini de günbegün arttırmaktadır. Bu nedenle de bu konunun tez çalışması için seçilmesinde bu dinamiklerin daha doğru yönetilebilmesi için gerekli altyapının oluşturulmasını sağlamak adına büyük rol oynamıştır.

Bu çalışmada sağlanan veriler tarafımda büyük bir gizlilikle korunmaktadır ve sadece akademik amaçlarla bu tez için kullanılmıştır.

Tez çalışmam ve yüksek lisans sürecinde bana büyük destek veren ve zaman ayıran eşim Çağatay Toprakkaz'a, yüksek lisans derslerime katılımımı sağlayan ve beni destekleyen yakın dostum Harun Demir'e, yüksek lisansa başlamama ön ayak olan sevgili dostum Sevda Halaç'a ve tezim konusunda beni yalnız bırakmayan yöneticim Rene Her ve Bosch Tilburg TEF6 çalışma arkadaşlarıma değerli katkılarından dolayı sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bu yaşıma kadar benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen babam Oktay Akçalı ve annem Zeliha Akçalı'ya ve bugünlere gelmemde çok büyük pay sahibi olan dedem Remzi Akçalı ve babaannem Huriye Akçalı'ya teşekkürlerimi bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	V
ÖNSÖZ.....	VI
İÇİNDEKİLER	VII
TABLolar	XI
ŞEKİLLER.....	XII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Değişim, Değişim Mühendisliği ve Örgütsel Bağlılık Kavramları.....	2
1.1. Değişim kavramı.....	2
1.1.1. Değişimin tanımı.....	2
1.1.2. Değişimin nedenleri.....	3
1.1.3. Değişimin çeşitleri.....	5
1.1.3.1. Planlı ve Plansız Değişim.....	5
1.1.3.2. Makro ve Mikro Değişim.....	5
1.1.3.3. Zamana Yayılmış ve Ani Değişim.....	5
1.1.3.4. Proaktif (Öngörücü) ve Reaktif Değişim	6
1.1.3.5. Geniş Kapsamlı ve Dar Kapsamlı Değişim.....	6
1.1.3.6. Aktif ve Pasif Değişim.....	6
1.1.3.7. İyileştirme Seklinde Aşamalı ve Köklü Değişim.....	6
1.2. Değişim Mühendisliği Kavramı.....	7
1.2.1. Değişim mühendisliğinin tanımı (BPR).....	7
1.2.2. Değişim mühendisliğinin ortaya çıkışı.....	10
1.2.3. Değişim mühendisliğinin temel prensipleri ve ilkeleri.....	13
1.2.4. Değişim mühendisliğinin aşamaları.....	15
1.2.5. Değişim mühendisliğinde roller.....	17
1.2.6. Değişim mühendisliğinde başarının koşulları.....	21
1.2.7. Değişim mühendisliğinde başarısızlığa sürükleyen etmenler.....	22
1.3. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....	23

1.3.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı.....	23
1.3.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Gelişimi.....	25
1.3.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	29
1.3.3.1. Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	29
1.3.3.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	32
1.3.3.3. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	33
1.3.3.4. O'Reilly ve Chatman'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	34
1.3.3.5. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	35
1.3.3.6. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	35
1.3.3.7. Katz ve Kahn'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	36
1.3.3.8. Buchanan II'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	36
1.3.3.9. Mowday'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	37

İKİNCİ BÖLÜM

2. DEĞİŞİME DİRENÇ.....	38
2.1. Değişime Direnmenin Nedenleri.....	39
2.1.1. Örgütsel Nedenler.....	39
2.1.2. Ekonomik Nedenler.....	40
2.1.3. Sosyolojik Nedenler.....	40
2.1.4. Bireysel Nedenler.....	41
2.1.4.1. Rasyonel Nedenler.....	42
2.1.4.2. Psikolojik Nedenler.....	42
2.2. Değişime Direnç Halleri/Değişime Tepkiler.....	43
2.2.1. Değişime Direnç Ölçeği.....	44
2.3. Değişime Direncin Sonuçları.....	45
2.3.1. Değişime Direncin Olumlu Yönleri.....	47
2.3.2. Değişime Olumlu Tepki Aşamaları.....	47
2.4. Değişime Direnci Yönetmek.....	48
2.4.1. Değişimin Önceden Haber Verilmesi / Bilgilendirme.....	49
2.4.2. Potansiyel Direnç Noktalarının Öngörülmesi.....	49

2.4.3. İletişim.....	50
2.4.4. İkna.....	51
2.4.5. Katılım.....	51
2.4.6. Empati ve Destek.....	52
2.4.7. Pazarlık Yapma.....	53
2.4.8. Zor Kullanma.....	53
2.4.9. Yöneticilerin Vizyon Yaratması.....	54
2.4.10. İşgörene “Taviz Verme”.....	55
2.4.11. Değişime Direnci Ortadan Kaldıracak Yöntemi Seçme.....	55
2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	57
2.5.1. Kişisel Özellikler.....	57
2.5.2. İş ile İlgili Özellikler.....	59
2.5.3. Rolle İlgili Özellikler.....	60
2.5.4. Örgütsel Özellikler.....	61
2.5.5. Grup/Lider İlişkileri.....	62
2.6. Örgütsel Bağlılığın Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	63
2.6.1. Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu.....	63
2.6.2. Örgütsel Bağlılık ve Performans.....	64
2.6.3. Örgütsel Bağlılık ve Katılım.....	65
2.6.4. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Kültür.....	66
2.6.5. Örgütsel Bağlılık ve Kişilik.....	67
2.7. Değişime Direnç, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	68
2.7.1. Değişime Direnç ve Örgütsel Bağlılık.....	69
2.7.2. Örgütsel Adalet ve Değişime Bağlılık.....	71
2.7.3. Değişime Direnç ve Örgütsel Adalet.....	72

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. Metodoloji ve Uygulama.....	74
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	74
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları.....	75
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	77
3.4. Araştırmaya Katılanlara Ait Karakteristik ve Demografik Veriler.....	78

3.5. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri.....	81
3.6. Değişim Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Değişime Dirence Dair Dağılımlar.	82
3.7. Hipotezlerin Testi.....	87
SONUÇ.....	90
EKLER	93
Ek 1. Anket Çalışmasının Maille Bilgilendirilmesi.....	94
Ek 2. Anket.....	95
KAYNAKLAR.....	100



TABLULAR

Sayfa No

Tablo 1: Değişim Mühendisliği bakış açısı ile eski ve yeni yönetim anlayışlarının incelenmesi.....	11
Tablo 2. Değişimden beklentiler	12
Tablo 3. Örgütsel Bağlılık Tarihçesi.....	25
Tablo 4. Ankete katılanların cinsiyet dağılımı	77
Tablo 5. Ankete katılanların yaş grubu dağılımı	77
Tablo 6. Ankete katılanların eğitim dağılımı	78
Tablo 7. Ankete katılanların öğrenimlerini tamamladıkları ülke dağılımı	78
Tablo 8. Ankete katılanların Bosch'ta çalışma süreleri dağılımı	79
Tablo 9. Ankete katılanların organizasyondaki yeri dağılımı	80
Tablo 10. Değişime Bağlılık Dağılımı	81
Tablo 11. Örgütsel Adalet Dağılımı	83
Tablo 12. Değişime Direnç Dağılımı	85
Tablo 13. Örgütsel adalet ve değişime direnç regresyon analizi	91
Tablo 14. Örgütsel bağlılık ve değişime direnç regresyon analizi	92
Tablo 15. Değişime bağlılık ve değişime direnç regresyon analizi	92
Tablo 16. Hipotezlerin red ve kabul durumu	95

ŞEKİLLER

	Sayfa No
Şekil 1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi	42
Şekil 2. Değişime Direnç Ölçeği	44
Şekil 3. Değişime Desteğin Artması Durumunda Çalışan Direnç Değişikliği	45
Şekil 4. Değişime Olumlu Tepki Aşamaları	47
Şekil 5. Regresyon Analizi Şeması	91



GİRİŞ

Günümüzün en etkin ticari aktörlerinden biri örgütlerdir. Örgütler değişen rekabet koşullarına gerek ayak uydurabilmek gerekse daha kaliteli ve daha az maliyetli ürünleri pazara sunabilmek adına, değişimi gün geçtikçe hayatlarının bir parçası haline getirmek zorunda kalmışlardır. Bu değişim süreçlerinin sağlıklı bir şekilde hayata geçebilmesinde ise şirketlerin beşeri sermayesi olan insan faktörünün etkisi çok büyüktür.

Değişim, örgütlerdeki önemini korurken, daha sistematik bir işleyiş haline dönüştürülmeye çalışılmış, sanayi devrimi sonrasında öne çıkan kademeli ve sürekli iyileştirme süreçleri 1990'lı yılların sonunda yerini kökten yapılandırmaya bırakmıştır. Bu kökten yapılandırma fikri ile başlayan değişim, Kodak, IBM, HP gibi farklı şirketlerde uygulanmış ve başarılı sonuçlara ulaşmıştır. Değişim mühendisliği adıyla bilinen bu yeni yaklaşım ile sektörde mevcut alışkanlıklar ve rutinleri yıkılmaya başlanmış ve ok başarılı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu süreçlerde yaşanan diğer bir nokta ise çalışanların değişime karşı göstermiş oldukları dirençtir. Bu direncin doğru yönetimi ise değişim mühendisliği süreçlerinde değişimin sonucunu etkiler niteliktedir. İnsan faktörünün ve örgüte bağlılığının değişimi bu derece etkilediği fark edilince bu konuda daha detaylı araştırmalara zemin hazırlamıştır. Bu nedenle bu çalışma da, değişim mühendisliği sürecinde değişime direncin yönetilmesinin örgütsel bağlılık ile olan ilişkisini araştırmakta ve bu durumu bir özel sektör uygulaması ile incelemektedir.

Bu çalışmada konular üç ayrı başlıkla incelenmiştir. İlk bölümde değişim, değişim mühendisliği ve örgütsel bağlılık kavramı açıklanmış, ikinci bölümde değişime direnç başlığı detaylandırılmış, değişime direnç tepkileri, değişime direncin yönetilmesi konuları ele alınmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık kavramının da diğer kavramlarla ilişkileri incelenmiş ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve örgütsel bağlılığın diğer kavramlarla olan ilişkisi açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise uygulama safhasına geçilmiş, araştırmaya dair demografik veriler paylaşılmış, veri ortalamaları ilgili analizlerle incelenerek değişim mühendisliği ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİM, DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1. Değişim, Değişim Mühendisliği ve Örgütsel Bağlılık Kavramları

1.1. Değişim Kavramı

Değişim insanların varoluşundan beri varlığını sürdüren en temel öğelerden olmuştur. Bunu MÖ 500’lü yıllarda yaşayan Heraklitos da “Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir.” ve “Aynı nehirde iki kez yıkanılmaz.” diyerek günümüzden 2500 yıl öncesinde bile değişimin insan doğasının kaçınılmaz bir gerçeği olduğunu ifade etmiştir.

Tarihçiler için medeniyetler, sosyologlar için insani sistemler, biyologlar için canlılar, antropologlar için ise kültürler hızla değişmektedir. Nelerin değiştiği hususunda ise genel geçer bir kural yoktur. Çıkarımlarını yaptığımız sosyal yaşamın, örgütlerin, nesnelerin, kavramların, yasaların, konuların ve işletmelerin süratli bir değişim içinde olduğu konusu ise her çeşit tartışmanın üstündedir (Yeniçeri, 2002: 6).

1.1.1. Değişimin Tanımı

Değişim temel olarak bir halden başka bir hale geçiş şeklinde anlaşılacakla paralel farklı kişiler tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Değişim sözlük anlamıyla; “bir zaman dilimi içerisinde değişikliklerin bütünüdür.” (www.tdk.gov.tr).

Başka bir bakış açısıyla ise değişim planlı veya plansız olarak, bir sürecin, bir halden başka bir hale geçmesidir denilebilir (Dinçer, 1992: 8).

Değişim bir zaman fenomenidir. Bu fenomen, sabit bir yönü olmayan ya da daha farklı bir tabirle öne ya da geriye ilerleyebilen, sabit bir değer veya yargıyla hareket etmeyen, eski olan tüm durumlarda değişikliği öngören, bütünün öğelerinde, öğelerin birbirleri ile olan farklılaşmalarında ve bağlantılarında öncesinde oranla yaşanan farklılık ya da oluşumun kendisidir (Helvacı, 2011: 2034).

Bu yüzyıl hızlı değişiklikleri, aktif değişiklik yönetimini ve bununla beraber gelen tüm süreç ve değişimleri karşımıza getirmektedir. Sürekli şekilde bir değişim refleksinin varlığı, şirketlerin hayatı için bir standart haline gelmiştir. Örgütler güce

ulaşmaktan ziyade hayatta kalmayı sağlamak durumundadırlar. Bu da değişimi zorunlu kılan en önemli etken halini almaktadır (Çalışkan, 2007: 11).

Diğer bir tanımla değişim, herhangi bir olguyu belli bir noktadan başka bir noktaya çekme şeklinde nitelendirilmektedir. Bu; şahısların, nesnel varlıkların konumlarının değiştirilmesiyle birlikte öznel bilgi, kabiliyet, yetkinlik, eğitim, vb.' nin hâlihazır durumundan başka bir duruma getirilmesini de tanımlamaktadır (Koçel, 2011:668).

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

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

Tüm bu farklı tanımlara bakılarak, değişim; durağanlığın karşıtı, mevcut durumun dönüşümü, yıkılıp yeniden inşası veya farklılaşması ya da yeni bir duruma geçiş olarak tanımlanabilir. Bu değişim sürecinde eski durumda olan süreçler ya da nesnel aynılığını yitirir ya da süreçte bazı değişimler yaşanır.

1.1.2. Değişimin Nedenleri

“Hayatın karmaşıklığı arttıkça hayat, öngörülebilir olmaktan uzaklaşmaktadır. Standart ve planlı süreçlerin yerini, akla ve inovasyona dayalı yeni süreçler almaktadır. Dolayısıyla gelecek, öngörülebilir olmaktan çıkmaktadır. Bu gerçeğe karşı karşıya gelindiğinde ise, şirketlerde, insan gruplarında ve insana dayalı planlarda farklı yöntemlere ihtiyaç doğmaktadır. Burada fark olarak geleceğin öngörülebilir olmadığını gören şirketler değişimi hızla hayatlarına sokmaktadır. Dolayısıyla standartlardan ayrılmak ve yenilikleri hayata geçirerek süreçleri yeniden tasarlamak şirketlerde yeni bir norm haline gelmektedir”. (Çalışkan, 2007: 12)

İşletmeler hem işletme içi nedenler hem de işletme dışı nedenler ile örgütsel değişime gitmektedirler (Çağlar, 2005: 8).

Dışsal nedenler;

- Teknik nedenler (üretme, iletişim, veri işleme, genetik, vs.)
- Rekabet ortamı (globalleşme, glokalleşme, sınırların önemsiz hale gelmesi)
- Ekonomik şartlar (finansal koşullar, maliyetler, döviz kurları, vb.)
- Sosyal, kültürel ve demografik nedenler (Koçel, 2011: 675)

İçsel nedenler ise işletmelerin kendi iç unsurlarındaki durum, olay ve gelişmelerle ilgilidir. Örneğin düşük verimlilik, düşük çalışan motivasyonu, satışların düşmesi, çalışanlar arası yoğun veya uzun süreli çatışmalar ve çalışan beklentilerinin farklılaşması gibi noktalar, organizasyonda çeşitli altyapılarda değişiklikler yapılması ile sonuçlanır (Koçel, 2011: 675).

Bunların yanı sıra organizasyondaki yaratıcılığın bir sonucu olarak ortaya atılan yeni düşünceler, çıktı, teknolojiler ve hizmet çeşitleri yani inovasyon da çok önemli bir iç değişme sebebidir (Koçel, 2011: 675).

Bu noktalara bakarak örgütlerde değişimin nedenlerini şu şekilde ifade edebiliriz:

- İşletmenin verimliliğini ve etkinliğini artırmak,
- Hızla gelişen teknolojinin takipçisi olmak,
- İş yükünün şirket üst düzey yöneticilerinde yığılmasını önleyerek bunu şirketin ilgili kademeleri arasında dağıtmak ve sağlıklı ve başarılı bir denetim mekanizması kurmak,
- Planlama süreçlerini uzun vadeli gerçekleştirmek ve bu uzun vadeli öngörülerini hayata geçirmeye başlamak,
- İşletmeyi sağlıklı bir geleceğe hazırlamak,
- Şirketin çalışanları arasında uyum ortamı sağlamak ve bireylerin birbirlerine güvenebilecekleri bir ortam hazırlamak, üyelerin kişisel gelişimini sağlamak, üyeler arası sorunlara veya tartışmalara çözüm getirebilmek, iletişimi geliştirmek, üyelerin uzmanlaşmasını sağlamak,
- Üyelerin işletme hakkındaki bilgilerini ve iş yapabilme kapasitelerini ve yetkinliklerini artırmak, üyelerde takım bilinci oluşturmak ve takım içindeki rollerini doğru şekilde yönetebilme yetisi kazandırmak,
- İşletmedeki otoriter yapıyı, bürokrasiyi ve hiyerarşik katılığı en aza indirmek (Dalay vd., 2002: 110).

Özetle temel amacı kar olan işletmeleri değişime sürükleyen en önemli unsur, pazardaki artan rekabet koşullarına ayak uydurmak ve ayakta kalmaktır. Bunun için ise değişimin şirket öğelerinde ya da süreçlerinde kararlılıkla ve doğru şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

1.1.3. Değişimin Çeşitleri

1.1.3.1. Planlı ve Plansız Değişim

İşletmelerin değişim süreçleri planlı veya plansız şekilde olabilir. Planlanmış değişim, örgüt kontrolünde hayata geçirilen, lider tarafından tetiklenen, önceden kararı verilmiş olan kararlaştırılıp uygulanan değişikliklerdir. Değişiklikler öncesinde öngörüldüğü ve planlandığı şekilde gerçekleşir. Plansız değişimde de; değişikliğin amacı, yönü ve hayata geçirilmesinden sonraki adımlar öngörülmeden şirketin kaçınılmaksızın gerçekleştirmek zorunda olduğu değişim ifade edilir. Bu tür değişiklikler, yönetilemez, kontrol edilemez, doğal olarak gerçekleşir (Çalışkan, 2007:18).

1.1.3.2. Makro ve Mikro Değişim

Değişimin makro ya da mikro olması değişmesi planlanan öğelerin adediyle ilgilidir. Şirketin tümünün değişmesi durumu makro değişimdir. Literatürde organizasyon geliştirme de denilen bu kavram, şirketin tamamının performans hedeflerinin bütünsel bir şekilde ve dikkat çekici düzeyde artırılması için ilgili değişim planlarının gerekli yöntemler doğrultusunda hayata geçirilmesi olarak gerçekleşir (Çağlar, 2005: 16).

Mikro değişim ise, örgütte, herhangi bir seviyedeki veya herhangi bir parçadaki bir konu ile ilgili yapılan değişimi kapsar (Çalışkan, 2007:18).

1.1.3.3. Zamana Yayılmış ve Ani Değişim

Bu değişim türü, değişimi zaman bazlı olarak değerlendirmektedir.

Kimi örgütlerde değişimin meydana gelebilmesi zamana yayılmakta ve kademe kademe hedefe gidilmektedir. Bazen de ani değişimin yarattığı sonuçlar çok kısa bir

zamanda tamamlanarak değişim süreci tamamlanır duruma gelebilmektedir. Bu da ani değişim olarak tanımlanabilir (Çalışkan, 2007:18).

1.1.3.4. Proaktif (Öngörücü) ve Reaktif Değişim

Proaktif değişim, işletmelerin hızlı bir şekilde ve efektif olarak rekabetçi çevreye uyumu sağlayan, yönelten bilinçli değişim çabalarıdır. Reaktif değişimde ise değişim planlanan bir değişimi ayak uydurabilmek için değil plan dışı gerçekleşen bir değişime ayak uydurabilmek adına yapılır (Çalışkan, 2007:19).

1.1.3.5. Geniş Kapsamlı ve Dar Kapsamlı Değişim

Örgütte değiştirilmesi istenen unsurların miktar ve uygulama alanı bakımından geniş veya dar oluşuna göre değişimler, geniş kapsamlı değişim ya da dar kapsamlı değişim olarak adlandırılır.

Bu tür değişimler, örgütte değiştirilecek olan unsurların miktarı ve uygulamanın yapılacağı alanın boyutunun geniş ya da dar kapsamlı olması halidir (Çalışkan, 2007:18).

Bu değişim türü makro ve mikro değişimin farklı bir versiyonudur. Burada vurgulanmak istenen konu ve alanların, sayı ve kapsamıdır. Eğer değişime tabi tutulacak alan ve konular tüm sistemi kapsıyorsa geniş, değilse dar kapsamlı değişimden bahsedilebilir (Çağlar, 2005: 17).

1.1.3.6. Aktif ve Pasif Değişim

Aktif değişim şirketin kendi içinde bir değişimi tetiklemesi ve başlatması iken, pasif değişim şirket dışında gelişen koşullara şirketin uyum sağlamak adına değişim yapmasıdır (Çalışkan, 2007: 19).

Örneğin şirketin yeni bir ürünü piyasaya çıkararak pazarı etkilemesi aktif değişim iken, pazarın daralmasından kaynaklı ürün çeşitliliğini azaltma ve maliyet düşürme yoluna gitme stratejisi ise bir pasif değişimdir.

1.1.3.7. İyileştirme Seklinde Aşamalı ve Köklü Değişim

İlgili süreç ya da örgütün değişim alanı tamamıyla yıkılıp, eskisinden farklı, yeni bir sistem inşa edilirse buna köklü değişim denir. Ancak eğer ilgili süreç ya da değişim

yapılan alan parça parça aşamalı olarak iyileştirilme yoluna gidilirse ve mevcut sistem tam olarak değişmeden belli başlı değişiklikler gerçekleştirilirse o zaman bu değişime iyileştirme şeklinde aşamalı değişim denir (Çağlar, 2005:17).

Burada iyileştirme şeklinde aşamalı değişim olarak kastedilen olgu Kaizen ya da CIP-continous improvement process, köklü değişim olarak bahsedilen olgu ise değişim mühendisliği (Business Process Reengineering-BPR)'dir.

Örnek vermek gerekirse, şirket tüm bölümlerinde çalışan memnuniyetini arttırmak amacıyla yeni bir insan kaynakları sistemine geçecekse bu köklü değişim şeklinde adlandırılabilir. Ancak şirket mevcut üretim sisteminin daha iyi hale getirebilmek için halihazırda kullandığı sistemde ufak değişiklikler yapılacaksa bu da iyileştirme şeklinde aşamalı değişim olarak adlandırılabilir.

1.2. Değişim Mühendisliği Kavramı

1.2.1. Değişim Mühendisliğinin Tanımı (BPR)

Literatürde, Değişim Mühendisliği ile ilgili farklı tanımlar mevcuttur. Değişim mühendisliğine dair ilk tanım Michael Hammer ve James Champy'den gelmektedir (Aksu, 1999: 60). Hammer ve Champy'ye göre değişim mühendisliği; maliyet, kalite, ve hız olarak da kullanılabilen şirketin temel performans kriterlerinin ciddi oranda artırılmasını sağlamak için her bir alt sürecin tek tek elden geçirilmesi ve sıfırdan oluşturulmasıdır (Ekmekçi, 2014: 6).

Değişim mühendisliği, bir örgütte mevcut tüm politikalarda yüksek sonuçlar alabilmek için herhangi bir organizasyonda yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak, organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaşmasını ve bir atılımı gerçekleştirmesini amaçlayan yeni bir yönetim tekniğidir (<http://www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetim/degisim-muhendis.html>)

Diğer bir tanıma göre ise; dilimize süreç yenileme veya değişim mühendisliği olarak aktarılan Business Process Reengineering-BPR kavramı, günümüzde önemi artan bir kavram haline gelmiştir. Burada bahsedildiği şekilde değişim mühendisliği ile de işletmelerin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine istedikleri kalitede istedikleri adette ve zamanında teslimat sağlayabilmek için, işletme bünyesindeki tüm iş

yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesini ve sıfırdan yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir (Koçel, 2011: 463-464).

Değişim mühendisliğinin ele aldığı konular; müşteriye odaklanma, hız, kısaltma, esneklik, kalite, yenilik ve üretkenliktir (Zygiaris, 2000: 8-9).

Business Process Reengineering (BPR)'ın kelimesinin Türkçesi olacak şekilde ifade edilen değişim mühendisliği, süreçlerin yenilenmesi ve tekrar dizayn edilmesi, süreç dönüşüm ve evrimi şeklinde farklı şekillerde de tanımlanmaktadır. Global ekonominin hızlı bir şekilde değişen çevre şartlarına uyum sağlamayı hedefleyen işletmeler; TKY, kıyaslama, küçülme, otomasyon gibi yönetim teknikleri ve yaklaşımlarını araştırmaya ve denemeye devam ederken uygulanan farklı bir yöntem de değişim mühendisliği olmuştur.

Değişim Mühendisliği özellikle ürün ve hizmet kalitesi, ekip çalışması, yapı ve süreçlerin düzenlenmesi, çalışanların kişisel gelişimleri gibi uygulamaları kapsayan radikal bir değişiklik olması sebebiyle en fazla dikkat çeken tekniklerden biri olmuştur (Doğan, 2004: 1).

Ayrıca bazı yönetim uzmanları Değişim Mühendisliği yerine iş süreçlerinin yeni baştan inşası adını da kullanmaktadırlar. Buradaki amaç, süreç terimi üzerine yoğunlaşmak, bunun önemini vurgulamak ve sıfırdan yapıldığına dikkat çekmektir. Davenport ve Short ise, ele aldıkları makalede iş süreçlerinin yeniden tasarlanması (Business Process Redesign) terimini kullanmayı uygun bulmuşlardır ve bu terim belli bir süre sonra Reengineering ile aynı anlamda kullanılmaya ve birbirleri ile ikame olarak kullanılan terimler olarak makalelerde yer almaya başlamıştır. Business Process Redesign terimi ise örgüt içerisindeki ve örgütlerin arasındaki iş akışlarının ve süreçlerinin tasarlanması ve analiz edilmesi olarak tanımlanmışlardır (Ölmez, 2008: 8).

Harrington ise, değişim mühendisliğini iş süreçlerini iyileştirmek olarak tanımlamış ve şu şekilde açıklamıştır: İş süreçlerinin iyileştirilmesi kavramı, bir örgütün iş sürecinin işleminde öne çıkan gelişmeler ortaya çıkmasına sağlayan sistematik yönetim tekniğidir (Ölmez, 2008: 8-9).

Değişim Mühendisliği; stratejik olarak önemi olan ve müşteri tarafından katma değer sağlayan organizasyonel süreçlerin ve söz konusu süreçlerin dayanağı olan bütün sistem, örgütsel yapı ve politikanın, iş akışında optimum olanı sağlayacak ve verimliliği arttıracak şekilde köklü ve hızlı olarak başlangıcından tasarlanmasıdır (Erden, 2006: 2).

Değişim mühendisliği, işletmelerin; hizmet, yenilik ve kalite gibi hedeflerine ulaşmak için iş süreçlerini ve iş akışlarını incelemeleri ve yeniden dizayn etmeleridir (Erden, 2006: 2).

Değişim Mühendisliği kavramını Henry Fayol şu şekilde tanımlamıştır: Olası bütün kaynaklardan en uygun faydayı sağlamak amacıyla gerçekleştirilen araştırma ve amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen tüm işlemleri gerçekleştirme ve organize etmektir (Koçak, 2001: 24).

Değişim Mühendisliği; bir örgütte, süreç, yapı, sistem ve takip edilen politikalar üzerinde hızlı ve alışılmamış bir biçimde en baştan tasarım ve değişiklikler gerçekleştirilerek, örgütte atılım gerçekleştirmeyi ve performans artışı sağlamayı hedefleyen yönetim metodudur. Değişim mühendisliği diğer bir tanımla; belirli bir atılım stratejisi izleyerek, organizasyonun performansını arttırmak ve bu performansın sürekliliğini sağlamak için uygulanan yönetim tarzıdır (Kocakahyaoğlu, 2008: 11).

Değişim mühendisliği; organizasyonda fonksiyonel örgütlenme olması durumunda öncelikle süreçlerin belirlenmesi, ardından iç ve dış müşteriler açısından süreçlerin ele alınarak analiz edilmesi ve söz konusu süreçlerin performansını arttırmak için temelden değişiklikler yapılmasıdır (Aksu, 1999: 61).

Değişim mühendisliği, organizasyonların rekabet ve değişim koşullarına hızlı bir biçimde ayak uydurabilmeleri ve müşterilerine en kaliteli, en iyi ve teknolojik yeniliklere en uygun mal ve hizmetleri daha hızlı ulaştırabilmeleri için organizasyon yapısındaki tüm çalışma koşullarının ve iş süreçlerinin radikal biçimde analiz edilip yeni bir anlayışla yeniden yapılandırılmasını amaçlar (Dağcı, 2004: 10-11).

Değişim Mühendisliği; organizasyonların performanslarında yüksek oranlı iyileştirmeler elde etmek amacıyla süreçlerin temelden yeniden incelenmesi ve bilgisayar teknolojilerini kullanarak radikal bir biçimde tasarlanmasıdır (Ustasüleyman, 2009: 230).

Kural'a göre ise BPR (Business Process Reengineering) bir tür sıçramalı iyileştirme yöntemidir. Değişimleri hayata geçirebilmek için yeniden düşünme, yeni yönetim ilkelerinin uygulanmasını sağlayacak yeni düzenlemelere yönelik reorganizasyon ve organizasyonda sistem ve süreçlerin yeniden yapılanması için yeniden yaratım kavramlarını içerir (Kural, 2010: 52).

Değişim Mühendisliği çalışması; çok uzun ve yorucu bir süreç olduğu için %10'larla ifade edilen gelişmeler böyle bir proje için hedef olarak düşünülmemelidir. Değişim Mühendisliği'nde esas olan, eski süreç yöntemlerinin terk edilip yeni süreç tasarımının sıfırdan hayata geçirilmesidir. Burada süreç kavramından kastedilen; bir araya getirildiklerinde müşteri açısından değer oluşturacak katma değerli faaliyetler dizisi olmasıdır. Çünkü Değişim Mühendisliği yaklaşımı, müşteri odaklı bir projedir. Dolayısıyla süreç denilen kavram, bütünsel olarak değerlendirildiğinde bir anlam kazanır. Süreç sonundaki çıktı, yani müşteri talebi, süreç boyunca yapılan alt işlerden daha önemlidir. Hizmetin geliştirilmesi, kalitenin yükseltilmesi, maliyetlerin düşürülmesi gibi iyileştirmeler; müşteriye sunulan ürün ya da hizmete değer katmak içindir (Yayla Gök, 2016: 9).

Gerçekleştirilen işin daha verimli bir hale dönüştürülmesi için, süreçlere ve işlere gereken dizaynlar yapılır. Bu sebeple, Değişim Mühendisliği süreç yenileme olarak da tanımlanabilir (Ölmez, 2008: 25).

Değişim mühendisliğinde amaç; müşteri taleplerini en iyi ve en verimli şekilde karşılamak, örgütlerin pazardaki rekabet gücünü arttırmak ve yaratıcılığını geliştirmek, örgütte esnek ve hızlı bir organizasyonel yapı oluşturmaktır.

1.2.2. Değişim Mühendisliğinin Ortaya Çıkışı

İkinci Dünya Savaşı'nın yaralarını 1960'larda sarmış olan gelişmiş sanayi devrimi içerisinde olan ekonomiler, artan rekabet ortamını da beraberlerinde getirmişlerdir. Sömürü ekonomisinin, kolonileşmenin azalması, ülke ekonomilerinin daha liberal ekonomiler benimsemesi ve uluslararası ilişkilerin gelişmesi ile birlikte, işletmeler de global stratejiler keşfetmek durumunda kalmıştır (Doğan, 2004: 4).

Sanayi Devrimi'nde yaşanmış olan iniş çıkışlarla karşılaşan işletmelerde, teknolojinin hızlı bir şekilde değişimi ve bununla beraber bilgi işleme süreçlerinin de gelişmesi ile beraber bazı uyum kargaşası meydana gelmiştir. Bu durumda; sert bürokratik örgüt yapıları, rekabet ortamı ile hızlı hareket edemeyen yapı, motivasyon eksikliği, esnek olmama, kalite düşüklüğü, yeniliklere kapalı olma, verimsiz ve yüksek maliyetli üretim, kapasite kullanım dengesizliği gibi üretim problemleri ve bilgi akışı verimsizliği, planlama ve kontrol eksikliği, yetersiz karar destek araçları, performans değerlendirme yetersizliği gibi sorunlar ortaya çıkmıştır (Yalnız, 2006: 2-3).

İnsanların gereksinimlerinin ve aynı paralelde taleplerin de artışı, mal veya hizmet üretmeye çalışan firmaların iş dünyasındaki rekabetini günden güne artırmıştır. 1990'lı yıllarda batılı firmalar işleyişlerini yeniden gözden geçirilmeleri gerektiğine karar vermiş ve radikal değişimleri içselleştirip uygulayarak bu anlamdaki ilk değişim mühendisliği adımını atmışlardır. Bu paralelde oluşan Hammer ve Champy'nin değişim mühendisliği yaklaşımı her şeye sıfırdan başlamak olarak adlandırabileceğimiz, iş süreçleri hakkında firmaların kendilerine doğru sorulara doğru cevapları bulmalarına ilişkin bir bakış açısı sağlamaktadır. Bu yaklaşım, firmaların kendilerine “Yaptığımız işi neden yapıyoruz?” diye sormak yerine “Yaptığımız işi nasıl daha hızlı yapabiliriz?” ya da “Yaptığımız işi nasıl daha iyi yapabiliriz?” gibi sorular sormaya başlaması ve geleneksel yaklaşımları tamamen terk etmesi gerektiğini vurgular (Hammer ve Champy, 1998: 4).

Ulusal ve uluslararası pazarların global hale gelmesiyle birlikte, uluslararası pazar global bir duruma ulaşmış; ekonomik kutuplaşma sonucunda da kalitenin bir seçenek olmasının yanı sıra şirketler için zorunluluk halini almıştır.

Bunların yanında, ürünlerin kullanma ve piyasada kalma sürelerinin azalması, özel taleplere özel çözümler, teknolojinin hızı ve olanakları gibi durumlar günümüz pazarının özelliklerini farklılaştırmış ve yeni kavramların oluşmasına sebep olmuştur. Müşterilere yönelik yeniliklerin hızın artması, ürün kalitesinin yükselmesi, katma değersiz işlemlerin azaltılması, hizmet, çevrim süresinin azaltılması ve maliyetlerin düşürülmesi ve yeni ürün geliştirme gibi oluşumlar, yeni değerler arasında sayılabilmektedir (<http://karenstitusu.org/tr/makaleler/isletmelerde-kar-degisim-araci-olarak-degisimmuhendisligi/>).

Global rekabet ortamının artması, müşteri taleplerinin değişmesi ve teknolojik yeniliklerin gelişmesi ile birlikte, hergün hayati sorunlarla karşılaşan örgütler, söz konusu sorunlara etkili çözümler geliştirmek zorunda kalmışlar ve bu sorunlara çözüm arama konusunda hali hazırda mevcut yöntemlerin yeterli olmaması sebebiyle farklı çözümler bulma arayışına girmişlerdir. 90'lı yıllarda ortaya çıkan iş süreçlerinde değişim mühendisliği yaklaşımı, iş hayatında ve akademik ortamda önemli tartışmaların ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Bayraktar, 2006: 17). Fakat Değişim Mühendisliği konusu özellikle danışmanlar veya akademisyenler tarafından değil de, reel hayatta iş dünyası içerisinde sorunlarla birebir uğraşan kişiler tarafından ortaya atılmıştır.

Kodak'tan Ford Motor'a, IBM Credit'ten, Motorola'ya çoğu büyük organizasyonlarda, Değişim Mühendisliği'nin pratik hayata geçirilmesi ile birlikte büyük başarı öyküleri ortaya çıkmıştır (Bayraktar, 2006: 17). Hewlett Packard ve Ford Motor gibi büyük ölçekli işletmelerde, üst düzey çalışanlar çalışma süreçlerini gelişen bilim ve teknoloji araçları ile değiştirme yoluna gitmişlerdir. 1980'li yıllarda başlatılan bu yeniden yapılanma uygulamalarına 90'lı yıllarda Değişim Mühendisliği ismi verilmiştir. Söz konusu dönemde iş hayatı içerisinde oluşan krizin de etkisiyle birlikte, özellikle sanayi alanında öncelikle Amerika Birleşik Devletleri'nde arkasından da tüm Avrupa ülkelerinde değişim mühendisliği alanında yapılan çalışmalar ağırlık kazanmıştır (Ölmez, 2008: 11).

Akademik tarafı incelememiz gerekirse Hammer ve Champy'nin 90'lı yılların ilk zamanlarında bahsettikleri Değişim Mühendisliği projesi, yazarların ifadeleriyle manifesto özelliği taşımakta ve kökten bir değişim ve gelişim sürecini anlatmaktadır. Bu değişim sürecinde ne şekilde maksimum çıktı düzeyinin elde edileceği ve nasıl kar elde edileceği sorgulanmaz, gerçekleştirilen iş için yapılan süreçlerin hangi sebeplerle izlendiği sorgulanır. Bu durumda değişim mühendisliği; sürecin bütününe katma değer yaratan süreçlerle en baştan yeniden dizayn edilerek uygulanması olarak tanımlanabilir (Güler, 2010: 5).

Tablo 1: Değişim Mühendisliği bakış açısı ile eski ve yeni yönetim anlayışlarının incelenmesi

Eski Yönetim Anlayışı	Yeni Yönetim Anlayışı
Toplu kitle pazarları	Küreselleşen dünya pazarı
Ürün ömrünün uzun olması	Ürün ömrünün kısa olması
Süreç ömrünün kısa olması	Süreç ömrünün uzun olması
Üretim miktarının yüksek olması ve ürün fiyatının düşüklüğü	Ürün çeşidinin fazla olması ve ürün fiyatının düşüklüğü
Az çeşitli üretim	Çok çeşitli üretim
Üretilen ürünlerin üretim sürecini belirlemesi	Üretim sürecinin üretilen ürünleri belirlemesi
Ürün odaklı	Süreç odaklı

Ölçek ekonomisi	Pazar ekonomisi
Üretilen ürünlerin satılması	Müşteri tarafından talep edilen ürünlerin üretilmesi
Tahmine dayalı üretim	Talebe dayalı üretim
Ürünlerin stok miktarının yüksek olması	Sıfır stok
Standart ürünlerin oluşturulması	Standart bileşenlerin birleştirilmesi

Kaynak: (Dağcı, 2004: 12)

Tablo 2. Değişimden beklentiler

Stratejik Kazançlar	Daha çok müşteri kazanmak
	Daha yüksek pazar payı
	Stratejileri uygulama kabiliyeti
	Yeni pazarlara girebilme kabiliyeti
Pazardaki Kazançlar	Daha düşük fiyatlar
	Daha fazla müşteri tatmini
	Farklılaştırılmış ürünler
	Daha güçlü müşteri ilişkileri
	Daha fazla çeviklik
Üretim Kazançları	Daha düşük direk maliyetler
	Varlıkların etkin kullanımı
	Daha hızlı çevrim zamanı
	Hedeften sapmaların azalması
	İşi sahiplenme ve duyarlılık oranının artması
	Daha fazla katma değer yaratılması
	Basitleştirilmiş süreçler

(Güler, 2010: 10)

İşletmelerin değişim mühendisliğine ihtiyaç duyma nedenleri Tablo 2’de belirtilmiştir. Başarılı bir değişim mühendisliği sürecinin sonunda üç farklı kazanca ulaşılması beklenmektedir. Bunlar; stratejik kazançlar, pazardaki kazançlar ve üretim kazançları.

1.2.3. Değişim Mühendisliğinin Temel Prensipleri ve İlkeleri

Değişim Mühendisliği açısından anahtar niteliğinde olan dört kavram vardır. Bunlar; temel, süreç, radikal ve çarpıcıdır. Detaylı açıklamak gerekirse;

- Temel: Değişim mühendisliğinde ilk olarak iş yapış tarzının sorgulanmalıdır. “İşler yapılıyor ama neden yapılıyor?” sorusu baz alınır. Neyin, neden yapıldığını sorgulamak ve mevcut kalıpları yok sayarak her şeye yeniden başlamak gerekir.
- Süreç: Tanımın en önemli noktası ve örgütleri en fazla zorlayan noktadır. Çünkü şirket yöneticileri misyon, çalışma, çalışan ve yapı olgularına üzerine yüksek efor sarf ederken, süreç odaklı olmayı gözden kaçırmaları. Ancak değişim mühendisliğinde en önemli nokta süreç odaklılıktır.
- Radikal: Latince radix sözcüğünden türemiş bir sözcük olup, kök anlamına gelir. Radix, mevcuttaki her şeyi kenara itip, her şeyi sil baştan tasarlamak anlamına gelmektedir.
- Çarpıcı: Değişim mühendisliğinde amaç belli bir ivmeyle artan bir performans grafiği değildir. Aksine performansta ani sıçramalar amaçlanır. Bu nedenle değişim mühendisliği verimlilik, kalite, maliyet ve hizmet konularında %10'luk bir gelişime ihtiyacı olan bir şirketin kalkışacağı değil, daha çaresiz durumda olan ya da daha zirvede olan ve hiç bir kaygısı olmayan bir şirketin kalkışması gereken bir durumdur denir. (Hammer ve Champy, 1998: 29-32).

Değişim Mühendisliği, içinde bulunulan sürecin bütününe etkinliğini ve verimliliğini arttırmayı hedefleyen bir yönetim tekniğidir (Özkan, 2004: 2).

Değişim Mühendisliği modelinin temelini oluşturan 12 madde mevcuttur. Söz konusu ilkeler:

- 1.Madde: Üretilen ürünlerin ve hizmetlerin kalitesinin tanımlanmasından ve bu kalitenin detaylandırılmasından müşteri sorumludur.
- 2.Madde: Örgütün, katma değerli olan süreçleri bırakıp gerisini eleyecek şekilde yukarıdan aşağıya yapılandırılması gerekmektedir.
- 3.Madde: Beyaz yakalı çalışanların yoğun olduğu süreçlerde gelişmenin sağlanması ve uygulanması için daha elverişli ortam oluşturulmalıdır.
- 4.Madde: Çevrim zamanları, süreç maliyetleri, müşterilerin doyumlarının ölçülmesi ve değerlendirilmesinde yapılan kapsamlı iyileştirmeler, değişim mühendisliğinin büyük bir bölümünün başarısının ölçülmesinde önemli göstergeler olarak ele alınmalıdır.
- 5.Madde: İşletmeler, süreçlerinde aktif görev alan tüm personeli, sürecin analizi ve yeniden tasarlanmasına dahil etmelidir.

6.Madde: Değişim Mühendisliği uygulamalarının tüm alanlarında şirketin üst düzey yönetiminde bulunanlar yer almalıdır.

7.Madde: Değişim mühendisliği uygulamalarında süreç performans kriterlerine yoğunlaşılmalıdır.

8.Madde: İletişim ve güvenilirlik, değişim mühendisliğinin temelini oluşturmalıdır.

9.Madde: Sürecin performansını belirlemek ve uygulama öncesinde ve sonrasında sonuçları karşılaştırabilmek için doğru seçilmiş bir ölçüm sistemi hazırlanmalıdır.

10.Madde: Değişim Mühendisliği projesine mevcut bir sürecin veya alt bileşenin örgüt için gerçekten gerekli olup olmadığı sorusu ile başlanır. Eğer cevap evet ise, öncelikle sürecin günün şartlarına uyum sağlayacak şekilde iyileştirilmesi ve katma değersiz kısımdan ayrılması, daha sonra da diğer süreçlerle mevcut sürecin uyumlaştırılması gerekir.

11.Madde: Değişim direncine karşı birtakım psikolojik ve duygusal engeller oluşacaktır. Bunların değişim mühendisliği süreci boyunca nasıl ve ne şekilde yönetileceği dikkatli bir şekilde incelenmelidir.

12.Madde: Değişim Mühendisliği projesi içinde yer alan kişiler, süreç içindeki rollerinin detaylarını ve amacını öğrenmek için yükledikleri sorumlulukları ve bunları nasıl uygulamaları gerektiği konusunda eğitilmelidir.” (Ölmez, 2008: 20-21).

1.2.4. Değişim Mühendisliğinin Aşamaları

Koçak’a göre şirketlerin değişim mühendisliğini uygularken buldukları kurallar, değişim mühendisliğini daha sonradan uygulamaya karar veren şirketlerin başlangıç aşamasına ışık tutacaktır (Koçak, 2001: 83).

- İşlerin Birleştirilmesi

Değişim Mühendisliği, geleneksel süreçlerde belirlenmiş görevleri birleştirerek, önceden birbirinden çok farklı olan işleri tek bir iş haline getirir. Bu işten sorumlu tek bir kişi veya grup olmasını sağlar (Koçak, 2001: 84). Bu sayede giderlerin ve denetimin azaltılması sağlanırken, bir yandan da müşteri isteklerini daha kısa sürede ve sorunsuz yerine getirilmesi sağlanır (Kocakahyaoglu, 2008: 19).

- Süreç İçine Kontrol Mekanizması Kurmak

Geleneksel süreçlerde sert bir hiyerarşi ve üst yönetime bağlı karar alma vardır. Kararları işi yapan çalışanlar değil, üst yönetim karar verir. Hiyerarşi basamaklarının

uzunluğu da kararın verilmesinin uzamasına, dolayısıyla işin de gecikmesine sebep olmaktadır (Koçak, 2001: 88). Değişim mühendisliği işi yapan ile karar verici arasındaki basamakları kaldırmayı ve çalışanların bağımsız karar vererek kendilerini yönetmelerini sağlar. Bu bir yandan zaman ve müşteri kazandırırken, bir yandan da sabit maliyetlerin düşmesine ve çalışanların yeteneklerini ortaya koymasına olanak sağlar (Kocakahyaoğlu, 2008: 20).

- Standart Süreçlerin Çok Versiyonlu Olarak Düzenlenmesi

Geleneksel süreçler, sabit üretim yaparak standart çıktılar üretir ve bu süreçler sabit pazarlar için kitle üretimi yapmak üzere kurulmuş sistemlerdir (Koçak, 2001: 84). Değişim mühendisliği bu standartlaşmayı ortadan kaldırır. Böylece istisnai veya farklı durumlarla karşılaşıldığında çözüm bulmak hem daha kolay hem de daha kısa sürede olur (Kocakahyaoğlu, 2008: 21).

- Paralel Süreçleri Birleştirmek

Değişim mühendisliği işin birçok kolunun aynı anda yapılması ve sürecin ilk ve son basamakları arasında geçen süreyi azaltmayı amaçlar. Geleneksel süreçteki çizgisel sıralamayı ortadan kaldırarak, bilgi teknolojilerinin yardımıyla işi hızlandırmayı sağlar (Kocakahyaoğlu, 2008: 20). İşin yapıldığı sürenin azaltılması, işin bütününe daha rahat görmeyi ve hataları telafi için yeniden yapılması sorununu azaltmış olur (Koçak, 2001: 87).

- Kontrol ve Denetimlerin Azaltılması

Değişim mühendisliği, maliyeti yüksek olduğunda denetimi istemez. İş yapıldığı anda değil, daha sonra ve genel bir denetim yapılır. Denetin ve onay yazışmaları yerini bilgisayar teknolojisi ile anında ortak haberleşmeye bırakmıştır (Kocakahyaoğlu, 2008: 20).

Geleneksel süreçlerde yapılan ve hiçbir değer yaratmayan denetimin ortadan kaldırılması küçük suistimallere açık olsa bile, ortaya çıkabilecek zarar denetim maliyetleriyle karşılaştırıldığında telafi edilebilir bir zarardır (Koçak, 2001: 88).

Obolensky 1994 yılında yayımladığı çalışmasında Değişim Mühendisliği alanında süreç adımlarını aşağıdaki gibi özetlemiştir.

- Ne Yapılması Gerekliğini Öğrenmek: Çalışmalara başlamadan önce veya stratejik bir değişiklik içine girmeden önce, değişikliğe uğrayacak yapının ve değişimin amacının açık bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir. Söz konusu bu aşamada,

farklı durumların analizleri yapılır ve bir gerçeğin kavramsal olarak ortaya konulması amaçlanır. Bu kavramsal gerçeği ortaya koyarken; Müşterilerin ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağı, örgütün değişim ihtiyacı ve değişimi kaldırabilme yeteneği, planlamayı basitleştirecek duygusal altyapının öncelikle hazırlanması gerekliliği bulunmaktadır (Güler, 2010: 20).

- Plan yapmak: Bu aşamada değişime uğrayacak süreçlerin ve kaynakların detayları yer almalıdır. Proje planının dayandığı destekleri oluşturmak için, değişim amaçlarının her birine ihtiyaç vardır.

Birinci aşamada kavramsal olarak ortaya konmuş düşünceler, bu aşamada sistematik bir yapıda düzenlenir ve proje yönetimi uzmanlığında planlama çalışmaları yapılır (Güler, 2010: 20).

- Uygulamak: Bu aşama, bir önceki aşamada oluşturulan plan doğrultusunda değişim mühendisliği projesinin başarıya ulaştırılabilmesi için gereken faaliyetlerin gerçekleştirildiği aşamadır (Güler, 2010: 20). Bu aşamada daha önce düşüncede ve kağıt üzerinde planlanan faaliyetlerin aksiyonları gerçekleştirilir. Çalışmanın sekteye uğramasını engellemek için plan içerisinde öngörülemeyen aksaklıklara hızlı bir şekilde müdahale edilmesi gerekebileceğinden bu durumlara karşı da hazırlıklı olunması gerekmektedir (Akdağ, 2014: 21).

- Denetlemek: Değişim Mühendisliği çalışmalarının denetlenmesi iki şekilde yapılmalıdır. Birincisi süreç ilerlerken gerçekleştirilmelidir. Bu denetlemelerde aksayan noktaların tespit edilmesi ve düzeltmelerin hızlıca yapılması değişim çalışmasının başarısız olma ihtimalini azaltmaktadır. Bu denetlemeler süreç çalışması için oluşturulan Proje Koordinasyon Merkezi aracılığı ile yapılır (Akdağ, 2014: 21). İkinci denetim ise süreç tamamlandıktan sonra sürecin etkinliğinin ve etkililiğinin takibi şeklinde gerçekleştirilmelidir. Böylece sürecin önceki kısımlarında gerçekleştirilen değişikliklerin stabilizasyonu kontrol altında tutularak takip edilir.

1.2.5. Değişim Mühendisliğinde Roller

Hammer ve Champy'e göre değişim mühendisliğini gerçekleştirecek roller şunlardır: Lider, süreç sahibi, değişim mühendisliği ekibi, idare komitesi, değişim mühendisliği çarı (Hammer ve Champy, 1998: 93).

Lider: Değişim Mühendisliği, örgütlerin değişim yaratmaları amacıyla iş koydukları bir süreçtir. Bu değişim radikal bir süreçtir ve çalışanlarda endişeye sebep olup, çalışanların değişime dirençle karşılık vermelerine sebep olabilir. Değişim mühendisliğini olumlu bir şekilde içselleştirebilmeleri için çalışanların desteklenip sürece dahil olmaları gerekmektedir. Bu süreci gerçekleştirebilecek kişi ise değişim mühendisliği lideridir. Lider değişim mühendisliğinin tüm aşamalarından sorumludur (Yayla Gök, 2016: 54).

Değişim Mühendisliği liderini, değişimin her basamağını destekleyen ve çalışanların değişim konusunda motivasyonunu sağlayan bir yönetici olarak tanımlayabiliriz (Ekmekçi, 2014: 9).

Örgüt; bilinmeyen bir yola çıkarken gerekli manevi desteği değişim mühendisliği liderinin inancından ve enerjisinden toplayacaktır (Kocakahyaoğlu, 2008: 37).

Lider, Değişim Mühendisliği çalışmalarını takip etmek, yürütmek ve vizyon yaratmakla sorumludur. Bunu sağlayabilmesi için liderin değişim mühendisliği uygulanacak süreçle ilgili yetki sahibi olması gerekir. Lider, meydana getirmek istediği organizasyon hakkında vizyon oluşturmalı ve bu vizyona uyumlu hedefler belirlemeli, hedefler doğrultusunda tüm çalışma arkadaşlarında görev duygusu kazandırmalı, bütün çalışanlar da değişim mühendisliğinin nihai sonuca ulaşması için gerekli gayreti göstermelidir (Doğan, 2004: 21-22).

Liderlik genellikle iki açıdan tanımlanır: Süreç ve özellik. Lider süreci planlı hedeflere uygun şekilde tetikleyen, sürükleyen ve takip edip, denetleyen kişidir. Bu nedenle de lider olarak tanımlanan kişinin bu vasıfları gerçekleştirecek şekilde karakter özelliğine sahip olmaları gerekmektedir (Özkalp ve Kırel, 2004: 148, Akt. Tunçer, 2011: 60).

Süreç Sahibi: Süreç sahibinin işletme içerisinde değişim mühendisliğinin uygulanmasından sorumludur. Süreç sahibi; güvenilir, işletmeyi bilen, sorumluluk sahibi ve yerine göre risk almayı bilen bir kişi olmalıdır. Liderle benzer bir nokta olarak süreç sahibi, ayrıca, süreci uygulayacak ekibin motivasyonunu yüksek tutabilen, ekibin takıldığı yerde yol gösterebilen ve bütüncül bir bakış açısına sahip olup işine gereken özeni gösteren bir karakterde olmalıdır (Hammer ve Champy, 1998: 99).

Dahası, bu sürecin sahipleri değişim mühendisliği hakkındaki sorumluluklarını

yerine getirebilmeleri için çalışanların saygısını kazanmaları ve bu süreçte değişimi oluşturacak cesarete sahip olmalıdır. Ayrıca değişim süreçlerini yürütme becerisine sahip olmaları, değişimin getirdiklerine karşı uyumsuz davranmamalı, belirsizlikler karşısında uyum göstermeli, güçlükler ortaya çıktıklarında sorumluluklarını yerine getirmede tereddüt yaşamamalıdır (Doğan, 2004: 23).

Değişim mühendisliğinin planlama aşamasında lider, değişim mühendisliğinin uygulanması sırasında sürecin yönetimine dahil olan süreç sahiplerini belirler. Lider, söz konusu bu kişileri değişimin uygulanması gereken birimlerin yönetici kişileri arasından seçmelidir (Ekmekçi, 2014: 10).

Kural, süreç sahibinin görevlerini şu şekilde belirlemiştir:

- Süreç sahibi değişim mühendisliği sürecinin üst düzey lideridir.
- Sürecin gerekli ve yeterli kaynaklarla donatılmasını sağlamaktadır.
- Bölümler arası tartışmalarda etkin rol oynar.
- Süreç performansını takip eder ve üst yönetime raporlanmasında rol oynar.
- Sürecin iyileştirilmesinin hayata geçirilmesini izler.
- Süreci değerlendirir (Kural, 2010: 68).

Değişim Mühendisliği Ekibi: Sürecin hayata geçirilmesinde Hammer ve Champy'nin ekip kurma sürecinde belirttiği üzere iki tür topluluğa ihtiyaç vardır: İçeridekiler ve dışarıdakiler.

İçeridekiler ekibi iş yerini tanıyan fakat süreç ile ilgili çok fazla bilgiye sahip olmayan kişiler olmalıdır. Bu nedenle içeridekiler ekibini seçerken kişilerin o işyerindeki çalışma sürelerine bakılmalı, çok uzun süredir çalışmayan ancak temel iş yürütme sürecini öğrenmiş olan kişiler tercih edilmelidir. Ayrıca içeridekiler ekibi yapılan işleri değerlendirirken süreçlerin yanlışlıklarına adapte olmamalı, süreci kurallar bazlı takip edebilmelidirler. İçeridekiler ekibine o ekipteki en iyiler seçilmelidir. Diğer ekip olan dışarıdakiler ekibi ise süreçteki kişilerden seçilmez. Bu nedenle bu kişiler daha objektif yaklaşım farklı bakış açıları getirebilmektedirler. Dışarıdakiler ekibini seçerken ayrıca ekip üyelerinin iletişim kabiliyetlerinin yüksek olması, etkin çalışan, risk alabilen ve büyük tabloyu görebilecek kişilerden oluşturulması gerekmektedir (Hammer ve Champy, 1998: 100-101).

Aynı zamanda bu ekipler, sürecin uygulanmasını gerçekleştirenlerden oluşan bir gruptur. Değişim mühendisliği aynı anda birden çok süreçte hiçbir şekilde

uygulanamaz. Değişim mühendisliğinin birden fazla sürece uygulandığı organizasyonlarda, birden fazla değişim mühendisliği ekibi kurulmalıdır ve her ekipte yeterli sayıda birey bulunmalıdır. Kurulan bu ekipler arasında ekip başkanlığına benzer bir yönetim kademesi oluşturulmalıdır. Bu ara kademe ise ekip üyeleri tarafından aday gösterilen veya süreç sahibi tarafından objektiflik kriterine uygun olarak seçilen biri tarafından gerçekleştirilir (Yayla Gök, 2016: 54).

İdare Komitesi: Liderin yönetiminde olan ve üst düzey yöneticilerin, süreç sahiplerinin ve değişim mühendisliğinde rol almak isteyenlerin yer aldığı bir komitedir. İdare komitesi isteğe ve ihtiyaca bağlı olarak kurulur. İdare komitesinin görevi; işletmedeki değişim mühendisliği sürecinin nasıl yürütüleceğine dair taktiklerinin ve stratejilerin belirlenmesidir. Örneğin; farklı değişim mühendisliği projelerinde hangi projenin önceliklendirileceği ve elde bulunan mevcut kaynakların projeler üzerinde nasıl tahsis edileceği, hangi yol ve yöntemlerin uygulanacağına bu komite karar verir (Doğan, 2004: 25).

Sürecin sahipleri, değişim gerçekleştirilen alanda kendi başlarına çözemeyecekleri sorunlarla karşılaştıklarında konuyu idare komitesine taşırlar. Komite, üyeleri ile bir araya gelerek süreç sahipleri ile değişim mühendisleri arasındaki durumda konuyu çözümler (Hammer ve Champy, 1998: 104-105).

Değişim Mühendisliği Çarı: Değişim mühendisliği çarı, değişim sürecini tetikleyen kişidir ve liderin yönetimindedir. Bu nedenle gerekli bilgilendirmeleri lidere yapar. Çarın iki temel işlevi vardır: Birincisi, her bir süreç sahibinin değişim mühendisliği ekibi ile koordineli bir şekilde çalışmasını sağlamak, ikincisi ise sürmekte olan tüm değişim mühendisliği faaliyetlerini takip etmek ve yönetmektir (Hammer ve Champy, 1998: 105-106).

Değişim Mühendisliği Çarı, değişim liderinden farklı olarak, işletmenin tamamı üzerindeki değişim mühendisliği çalışmalarının günlük olarak takibini ve kontrolünü yapar (Ilıkkan, 2005: 35).

Değişim mühendisliği çarının iki görevi bulunmaktadır. Bunlardan ilki süreç sahipleriyle değişim mühendisliği ekinde görevli olan bireyleri destekleyerek, birbirlerini anlayabilmelerini sağlar, diğer görevi ise değişim mühendisliğinin devam eden çalışmalarını koordine eder (Kocakahyaoğlu, 2008: 46).

1.2.6. Değişim Mühendisliğinde Başarının Koşulları

Örgütlerin kendilerine ait hassas noktaları ve yetileri vardır. Bu sebepten ötürü örgütsel değişim farklı yaklaşımları ve müdahaleleri zorunlu kılar. Bu nedenle değişim ajanları en iyi stratejiyi değil, örgütsel gerçeklere en uygun değişim stratejisini tercih etmelidirler (Werkman, 2009: 664).

Bir örgüt değişmeden ne kadar uzun süre hayatına devam ederse, örgütte değişim fikirlerinin ortaya konması da bir o kadar zorlaşır. Eğer öncesinde örgüt bir değişim sürecinden geçmiş ve değişim sürecinde başarısızlığa uğramışsa örgüt çalışanları da değişime karşı soğuk bir yaklaşım içerisinde olacaklardır. Tam tersi durumlarda yani öncesinde örgüt başarılı değişimler gerçekleştirmişse örgüt çalışanları da bu değişime açık halde olacaklardır (Maxwell, 1998: 89).

Diğer yandan lider değişimin zorlukları ile boğuşurken dokuz alanı göz önünde bulundurmalıdır: Teknoloji, çevre, bilgi yönetimi, iş dünyası, örgütsel bağlılık, örgüt yapıları, örgütün amaçlarının yeniden tanımlanması, girişimcilik, iletişim ve çokulusluluk (Hodgetts, 1997: 7).

Ayrıca değişim mühendisliği yaklaşımında şu dokuz madde liderin izleyeceği yollar için rehber niteliğinde olacaktır (Sandelands vd., 2010: 80):

- Değişimi planlamak için tüm çalışanların katılımını sağlama,
- İletişim ve geribildirim kullanımı,
- Çevre ve grup alışkanlıklarının etkilerini göz önünde bulundurma,
- Değişim çabaları hakkında çalışanları bilgilendirme,
- Güvenli bir çalışma ortamı oluşturma,
- Problem çözme teknikleri kullanma,
- Değişimin uygulanmasında insanların katılımını sağlama,
- Başarılı bir değişim için, pilot bir deneyim sağlama,
- Hızla, dengeli ve başarılı bir değişimi yaygınlaştırma.

Bunun dışında başarılı olabilmek için lider, dışarıdan gelen talepleri değerlendirmenin dışında, dışarıdan gelecek olan diğer etkileri de takip etmeli ve kontrol altında tutmalıdır. Bu nedenle liderlik burada büyük rol oynamaktadır. Lider doğru bir yaklaşımla şirket çalışanlarını da yönlendirip motive ederek çalışanlar ve ekip üzerinde doğru etkiyi yaratmak durumundadır. Ek olarak şirketi toplumsal isteklere ve toplum duyarlılığına cevap verecek şekilde yönlendirmelidir (Viteritti, 1990: 445–451).

Dönüştürücü lider, örgütleri, değişimi ve yenilenmeyi gerçekleştirecek şekilde üstün performansa ulaştıran kişidir (Koçel, 2003: 605).

Etkin bir değişim mühendisliği sürecinin koşullarına bakıldığında Özalp'e göre;

- Takım ruhu geliştirilmelidir.
- Personeli iyi tanımak gereklidir.
- Görev kişiliği gelişmemiş kişiler örgütten uzaklaştırılmalıdır.
- Personel ve işletme arasındaki ilişkiler yakından incelenmelidir.
- Yönetici çevresine iyi bir örnek teşkil etmelidir
- Personel devamlı takip ve denetim altında tutulmalıdır
- Yönetimde danışma sistemi kurulmalıdır
- Yönetici, ayrıntı içinde boğulmamaya dikkat etmelidir (Özalp, 1995: 193-194).

1.2.7. Değişim Mühendisliğinde Başarısızlığa Sürükleyen Etmenler

Kurt Lewin; “Bir şeyi gerçekten anlamak istiyorsanız onu değiştirmeye çalışın” diyerek değişim mühendisliğinin en temel noktasını ifade etmektedir (Bennis, 2001: 161). Lider ise örgütte meydana gelen ve gelmesi planlanan tüm değişikliklerle ilgili gerekli tedbirleri alan kişi olarak büyük sorumluluk taşımaktadır. Bu süreci başarısız yürüten yöneticiler ise örgüt yapısını değiştirmeden değişikliği başlattıkları için başarısızlıkla karşılaşır (Can, 2002: 231). Sürecini başarılı bir şekilde yürüten liderler ise öncelikle örgütün eski ve değişime kapalı olan yanını değiştirerek işe başlar. Keza tersi durumda bir değişim söz konusu olmayacaktır.

Değişimler zaman zaman başarısızlıkla sonuçlanır. Ancak sürecin başarılı olması için liderin izleyeceği yol çok önemlidir. Çünkü çalışanlar ve ekip üyeleri mevcut konfor ve stabilizasyonlarını kaybetmek istemezler. Bu nedenle de değişime karşı direnç oluşur. Ancak her halükarda değişim sürecinin tam anlamıyla gerçekleşebilmesi için zaman gereklidir. Çünkü örgüt üyelerinin her birinin değişim sürecine adapte olması farklı farklıdır. Bu aşamada devreye giren lider ise farklı çalışanlara farklı motivasyon araçları ile yaklaşarak ortak bir sonuca yani değişime yönlendirmeyi başarmalıdır. Eğer bu süreçte çalışanlar değer gördüklerini, anlaşıldıklarını, ve dinlendiklerine inanırlarsa değişim sürecinin hızlı bir şekilde gerçekleşmesi ve sağlam temellere dayanması söz konusu olacak ve çalışanların da desteği alınabilecektir (Rosen, 1998: 403).

Çünkü değişim süreklidir ve yönetmesi de kolay değildir (Rosen, 1998: 75). Bu nedenle de bu sürekliliği sağlayamamak, değişimi sağlam temeller üzerine oturtamamak, değişimi zora sokacak ve işletmeyi değişimin uzun vadeli sonuçlarından mahrum bırakacaktır.

1.3. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık kavramı özellikle son yıllarda değişim süreçlerinin de tetiklemesiyle beraber gittikçe önem kazanan bir duruma gelmiştir. Bu nedenle farklı kişiler ve farklı araştırmalarla bu kavramı ve altyapısını araştırmaya başlamıştır. Bazı çalışmalar örgütsel bağlılığı sonuç değişkeni olarak araştırırken, bazı çalışmalar ise örgütsel bağlılığı değişken şeklinde görüp performans kriterlerine etkisini ölçmeye çalışmıştır (Alamur, 2005: 62-63).

1.3.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı

Toplumsal bağlılık bir yaklaşım olarak değerlendirildiğinde, toplum kavramının var olduğu her noktada olup toplumsal içgüdünün bir tür gösterim tarzıdır. Diğer bir tabirle bağlılık, sadakat yani sadık olma durumunu anlatmaktadır. Duygu anlamında ise yüksek dereceli bir duyguyu ifade etmektedir. Bir kuruma, bir kişiye veya bir düşünceye kendimizden daha büyük bir duruma karşı bağlılık gösterme, farklı bir bakış açısıyla sahip olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır. Whyte ise, örgütsel insanı sadece örgütün bir çalışanı olarak değil aynı zamanda örgüte ait olan birey olarak tanımlamaktadır. Örgüt insanı, grubu kişinin yaratıcılık kaynağı olarak görürken, bir yere ait olma duygusunun da yine kişinin nihai gereksinimi olduğuna inanır. Harold Guetzkov da bağlılığı, kişiyi belli bir düşünceye, kişiye veya gruba karşı önceden hazırlayan bir davranış biçimi olarak nitelendirmektedir. Böyle bir davranış, amacın varlığına süreklilik kazandıran duygular ve bu paralelde ilerleyen amacın gerçekleşmesini sağlayan eylemlerle belirlenir (Balay, 2000: 14).

Diğer bir tanıma göre ise örgütsel bağlılık, bireyin bir örgüte karşı hissettiği özdeşleşme ve bütünleşme derecesini anlamına gelir. (Sağlam Arı, 2003: 22).

Örgüte bağlılık, bir bireyin bir örgüte ve o örgütün değerlerine bağlılığı olarak nitelendirilebilir. Burada bahsedilen bağlılık kavramı bireyin sadece örgütün iyiliği için şirketin ilke ve prensiplerine inanması ve beklentilerine kendi isteğiyle uyması

şeklindedir. Ayrıca bu örgüt üyeleri örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için örgütün beklentilerinin üzerinde bir çaba ortaya koyarak örgütü daha ileri bir noktaya taşıma konusunda isteklidir (Balay, 2000: 3).

Başka bir tanıma göre örgütsel bağlılık; bireyin kimliğini örgüte bağlayan veya ilişkilendiren, örgüte doğru bir tutum ve yönelimi, sosyal aktörlerin enerjilerini sosyal sistemlere verme isteği, kişilik sistemlerinin sosyal ilişkilere bağlılığı, zaman içerisinde, birey-örgüt etkileşimleri ve yatırımlar veya yan faydalardaki değişimler sonucu ortaya çıkan yapısal bir görüntü, örgütün amaçları ile bireyin amaçlarının artan bir biçimde bütünleştiği ve benzer olduğu bir süreç, bireyin bir bütün olarak sistemle ilişkisinin doğası olarak da nitelendirilmektedir (<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=564>).

Örgütsel bağlılık, çalışanın çalıştığı örgüte duygusal olarak yönelimini ve bağlılığını ifade ederken buna paralel çalışanın şirkette çalışmaya devam etme ve şirket için çaba gösterme isteği ve şirketi daha iyiye taşıma olarak da ifade edilebilir (Yalçın ve İplik, 2005: 396-397).

Örgütsel bağlılık bir davranış biçimi olarak değerlendirilirse bir örgütte kalmaya istek, örgütte çalışmaya devam etme arzusu, örgüt adına çaba sarf etme ve örgütü amaçlarına ulaştırma yönelimi olarak da ifade edilebilir. Ya da farklı bir şekilde ifade etmek gerekirse, örgüt üyelerinin örgütün daimi başarısına dair hedefleri be daimi iyiliğine dair arzu ve çabaları olarak da tanımlanabilir (Luthans, 1992: 124).

Yine örgütsel bağlılık birçok farklı biçimde tanımlanmasına rağmen her bir tanım örgütsel bağlılığı, bireyleri şirketlere ya da işletmelere karşı yönelten bir bağ şeklinde ifade etmeleri açısından benzerlik taşımaktadır (Tayyah ve Tariq, 2001: 31).

Örgütsel bağlılık, örgütün hedef ve çıkarlarına ulaşma yolunda eylemde bulunmak için oluşan içselleştirilmiş normatif baskıların bütünü olarak tariflenir (Wiener, 1982: 421).

Örgütün yaşaması, işgörenlerin örgütte çalışmaya devam etmesine bağlıdır. İşgörenler örgüte ne ölçüde bağlı ise örgüt de o derece güçlenir. Örgüt, sürecinin devamını sağlayabilmek için çalışanlarının örgütten ayrılmasını önlemeye çalışır (Ölçüm Çetin, 2004: 90).

Türkiye’de yapılan çalışmalarda “organizational commitment” kavramının başlıca iki anlamda ifade edildiği görülmektedir. Buna göre Tuncer ve Varoğlu bu

kavramı, örgütsel bağlılık; Balcı ve Celep ise, örgütsel adanmışlık şeklinde kullanmışlardır. Genel anlamda baktığımızda örgütsel bağlılık, bireyin, örgütteki diğer kişilere yakın olma duygusuyla ve adanmışlığı da içeren uyum boyutunu da kapsayan daha genel bir kavramdır (Balay, 2000: 14-15).

Bağlılığın üç aşaması vardır: İtaat, dahil olma ve kimlik kazanma. İlk aşama olan itaat sürecinde kişi kendisini sürece dahil olmasını ister ve o doğrultuda hareket eder. Dahil olma aşamasında birey örgütün bir parçası olmaktan gurur duyar. Son aşama olan kimlik kazanmada ise çalışan şirketin değerlerinin kendi çizgisiyle örtüştüğünü görerek benimser (Ölçüm Çetin, 2004: 90).

Örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılması ile ilgili ortaya atılan dört temel yaklaşım da Suliman tarafından incelenmiştir. Bunlar şu şekildedir:

- Tutumsal Yaklaşım: Tutumsal yaklaşım örgütsel bağlılığı kavramsallaştırmak adına kullanılır. Bu yaklaşıma göre, örgütsel bağlılık bireyin bir örgüte dahil olma ve özdeşleşme gücünün oranıdır.
- Davranışsal Yaklaşım: Davranışsal yaklaşımda çalışanı şirkete bağlayan noktaların olması temeline dayanır. Kanter bu açıdan örgütsel bağlılığı devam etme ile bağlantılı kar ve ayrılma ile bağlantılı maliyet olarak özetlemektedir.
- Normatif Yaklaşım: Bu bakış açısında çalışan eğer kendisini şirketin değerleri ile aynı paralelde görüyor ve bu değerleri benimsiyorsa bu bağlamda işgören kendisini örgütü ile bütünleşmiş noktaya görür.
- Çok Boyutlu Yaklaşım: Bu bakış açısı oldukça yenidir ve sadece duygusal bağlılığın, algılanan maliyetin veya ahlaki zorunluluğun tek başına örgütsel bağlılığı oluşturamayacağını örgütsel bağlılığın var olabilmesi için her üçünün de ortak rol oynaması gerektiğini vurgular (Suliman ve Iles, 2000a: 408).

1.3.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Gelişimi

Örgütsel bağlılık konusuna 1950'li yıllarda değinilmiş olsa da bu konu üzerinde özellikle son 15 yılda ısrarla durulmuştur. Aşağıdaki tabloda örgütsel bağlılığın 1956 ve 1983 yılları arası tarihçesi mevcuttur (Yıldız, 1993: 42).

Tablo 3. Örgütsel Bağlılık Tarihçesi

Yıl	Araştırmacı	Bulgular
1956	Whyte	Yüksek oranda örgüte bağlılık hissedenden kişinin tanımı ve söz konusu kişinin örgüte olası zararları hakkında çalışmalar yaptı
1958	March ve Simon	Örgüt bağlılığının değişim modeline adapte edilmesi üzerine çalıştılar
1958	Morris ve Sherman	Örgüt bağlılığının değişimsel model ile ilişkisi hakkında çalışmalar yaptılar
1960	Gouldner	Karşılıklığın örgüte bağlılık üzerindeki gücü hakkında çalışma yaptı
1961	Etzioni	Bağlılık ilk kez kategorize edildi.
1964	Lodahl	Örgüte bağlılık ve sosyal ilişkiler arasında güçlü bir korelasyonu olduğu bulundu
1964	Katz	Örgütün iyi işlemesi için o örgüte duyulan bağımlılığın önemli olduğu hakkında çalışmalar yaptı
1966	Grusky	Bağlılık cinsiyet ve eğitim ilişkilerini ilk kez incelendi
1966	Grusky	Çalışanların örgüte bağlılıklarında beklenti ve ödüllendirmenin etkilerini inceledi
1967	Downs	Örgüte yüksek bir bağlılık duygusu ile bağlı olanları fanatik olarak tanımladı ve söz konusu kişilerin örgüte olan zararlarını inceledi
1968	Minzter	Faydacı örgütler, çalışanlarının bağlılıklarını düşürmesi konusunda ilk araştırmaları gerçekleştirdi
1970	Patchen	Örgüte bağlılığı açıklamak adına örgütle özdeşleşme kelimesi ilk kez kullanıldı
1970	Patchen	Grupların örgüte karşı olan tutumlarının örgüt bağlılığı konusu ile yakından ilgili olduğunu tespit etti
1970	Schein	Örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birinin örgüte bağlılık olduğunu tespit etti
1970	Steers	Aynı şekilde örgüte bağlılığın, örgütsel verimliliğin önemli göstergelerinden birisi olduğunu buldu.
1970	Campbell ve Dunette	Örgüt ikliminin, örgüt bağlılığı üzerinde bağımsız bir Lawlerand & Weick etkisi olduğunu buldular.
1971	Lee	Olumlu üst-ast ilişkisinin örgüte bağlılığı arttırdığını buldu.

1971	Sheldon	Hedef ve değer bütünlüğünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisini belirtti.
1972	Herbiniak ve Alutto	Değişimsel bağlılık modelini adapte ettiler.
1972	Herbiniak ve Alutto	Cinsiyet ve bağlılık ilişkisini üzerinde çalıştılar.
1972	Hall ve Shnider	Göreve bağlı olan değişim ve sorumluluğun örgüte bağlılığı artırdığını buldular.
1974	Buchanan	Örgüte bağlılığın tutumsal modelini adapte etti.
1974	Buchanan	Kişinin örgüt içinde çalıştığı yıllar boyunca, sahip olduğu iş deneyimlerinin doğası ve kalitesi örgüte bağlılığı belirlemede önemli bir etken olduğunu buldu.
1974	Porter	Örgüt bağlılığına tutumsal yaklaşım modelini öne sürdü.
1974	Modway, Porter ve Dubin	Performans ve bağlılık ilişkisi üzerine çalıştılar.
1974	Herbiniac	Yaş, kıdem ve örgüt bağlılığı ilişkileri üzerine çalıştı.
1975	Dubin	Kişisel ilgilerin örgüte bağlılıkla ilişki içinde olduğunu buldu.
1975	Etzioni	Faydacı örgütlerin kötü etkilerini belirtti.
1975	Steers	Örgüt bağlılığının, örgütsel verimliliğin göstergelerinden birisi olduğunu belirtti.
1976	Steers	Personel devri ve örgüt bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceledi.
1977	Steers	Örgüte bağlı çalışanların, örgüte kalıcı ve güvenli bir işgücü sağladıklarını buldu.
1977	Salancik	Örgütün değerleri hakkında çalışana bilgi veren iletişim sürecinin çalışanın örgüte bağlılığını artırdığını buldu.
1977	Salancik ve Staw	Davranışsal bağlılık modelini ileri sürdüler.
1978	Salancik ve Pfeffer	Örgüt tarafından çalışan üzerinde uygulanan kontrolün örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1978	Kidron	Güçlü kişisel iş ahlakının örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldu.
1978	Koch ve Steers	Görevin içeriği, geri bildirim, sorumluluk ve otonominin örgüte bağlılıkla ilişkili olduğunu buldular.
1979	Mowday	Örgüt bağlılığına psikolojik yaklaşımı adapte etti.

1979	Mowday ve McDade	Çalışma başlamadan önceki bilginin örgüt bağlılığını belirlemedeki önemini belirttiler.
1979	Bartol	Rol çatışması, rol belirsizliği ve ağır rol yükünün, örgüt bağlılığı ile ilişki içinde olduğunu buldu.
1979	Gould	Örgütsel bütünleşme kelimesini örgüt bağlılığı anlamında kullandı.
1979	Morris ve Koch	Rol çatışması rol belirsizliği ve ağır rol yükünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisi konusunda çalıştı.
1980	Morris ve Steers	Eğitimin örgüt bağlılığı üzerindeki etkisi alanında çalıştılar.
1980	Morris ve Steers	Örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının örgüte bağlılıkla ilişki içinde olmadıklarını buldular.
1980	Pfeffer ve Lawler	Kariyerin başlangıcındaki iş alternatiflerinin varlığının önemini belirttiler.
1981	Korman	Bağlılık ve özel hayat ilişkilerini inceledi.
1981	Rowan	Örgüte fazla sadakatin zararları üzerinde durdu.
1981	Rhodes ve Steers	Algılanan ödeme eşitliği ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediler.
1981	Morris ve Sherman	Başarma ihtiyacı başarma duygusu ve yüksek derecedeki ihtiyaçların örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Morris ve Sherman	Yaş ve kıdemin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Angle ve Perry	Yenilik ve yaratıcılık için yüksek derecede örgüte bağlı kişilerin önemli olduğunu belirttiler.
1981	Angle ve Perry	Yaş-kıdem ilişkisinin örgüte bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1981	Scholl	Beklentiler ve eşitlik durumlarında bağlılığın nasıl bağımsız olarak ortaya çıktığını tanımladılar.
1981	Morris ve Sherman	Yaş ve kıdemin bağlılık üzerindeki etkisini incelediler.
1982	Mowday	Örgüt bağlılığının süreç modelini geliştirdi.
1982	Morris ve Sherman	Örgüte bağlılığın psikolojik modelini adapte ettiler.
1983	Morrow	Bağlılığa ilişkin teorileri ve araştırmaları gözden geçirdi.
1983	Rusbult ve Farrell	Örgüt bağlılığının yetki modelini geliştirdiler.

(Yıldız, 1993: 42).

1.3.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık, ilk olarak Mowday, Steers ve Porter'in tanımladığı gibi çalışanın örgütüne hissettiği duygusal bir bağlılık olarak ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin şirketlerinin hedeflerini içselleştirdiği oranda bağlılık duyduğu öngörülmüştür. Ayrıca farklı kaynaklarda bu bağlılık işgörenlerin şirketlerine yapmış olduğu yatırımlar sayesinde gerçekleşen bir tür olduğu şeklinde de ifade edilmiştir. Psikolojik açıdan duygu içermeyen bir tür bağlılık olan bu türde işgören şirketten ayrılması dahilinde o ana kadar verdiği emeğin ve çabanın boşa gideceği endişesi ile şirkette kalmaya devam ettiği öngörüsü hakimdir (Alamur, 2005: 69-70).

1984'te Meyer ve Allen bu bağlılık türelerini incelemiş ve iki türe ayırmıştır. Bu bağlılıkları duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olarak isimlendirmiştir. Akabinde Weiner ve Vardi normatif bağlılığı da bu bağlılıklara eklemiş ve 3 tür haline dönüşmüştür. Normatif bağlılığın işgörenin şirketine göstermekte olduğu bağlılığı görev şeklinde görmesi ve bunun da 'doğru' bir yaklaşım olduğuna inanması söz konusu olmuştur (Alamur, 2005: 69-70).

Bu üç türdeki bağlılık da örgütten ayrılma niyetini azaltmakla birlikte farklı etmenler sonucunda gelişmekte ve örgütte iş ile ilgili davranışlara farklı biçimlerde yansımaktadır. Bu yaklaşımlar duygusal bağlılığın pozitif tecrübeler devamında oluştuğunu ve bu bağlılığı hissetmekte olan işgörenlerin şirkete olumlu katkıda bulunduğunu, devam bağlılığının ise alternatif azlığı nedeniyle gerçekleştiğini ancak şirket verimliliğini olumsuz şekilde etkilediğini belirtmektedir (Wasti, 2000: 401).

1.3.3.1. Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı üç grupta ele almaktadır. Bunlar duygusal (affective), devam (continuance) ve normatif bağlılıktır (Meyer, Irving ve Allen, 1998: 32).

Örgütsel bağlılıkta mevcutta kategorize edilen üç model beraber düşünüldüğünde işgörenin şirketle olan bağlantısının daha net bir şekilde anlaşılması söz konusu (Yıldırım, 2002: 7).

Her üç türde de örgütsel bağlılığa baktığımızda çalışan, çalışmaya o şirkette devam edip etmeme kararını verirken bu bağlılık türleri rol oynamaktadır. Ayrıca her üç türdeki bağlılıkta da sürecin altyapısı farklı farklıdır (Alamur, 2005: 71).

Çalışan, kendi isteği ile ve güçlü bir duygusal bağlılıkla örgütte kalır çünkü buna ihtiyacı vardır ya da tam tabiriyle işgörenin şirkette devam etmeye karşı bağlılığı söz konusudur ve bu şekilde olmasının doğru olduğunu düşünür. Örgütle karşılıklı duygusal yaklaşım örgütle bütünleşmeyi ve örgütün bir bileşeni olduğunu hissetmek üzerine gerçekleşir. Örgütte kalma kararı vazgeçmenin yaratacağı kabın yüksek olduğunu hissetmekten ve daha iyi olduğu düşünülen alternatif eksikliği şeklinde de açıklanabilir. (Allen ve Mayer, 1990: 849).

Duygusal Bağlılık: Bu bağlılıkta temel kriter, karakter özellikleri, genetik özellikler, çalışma ortamına dair özellikler ve çalışma yaşantısıdır. Meyer ve Allen, en kuvvetli ilişkinin duygusal bağlılık sürecinde çalışma deneyimleriyle bağlantısı olduğunu ifade ederler. İşgörenin iş ortamındaki tecrübeleri, talepleri ile paralel ilerler. Ancak temelde yöneticiler çalışanların bireysel ve kısa vadeli ihtiyaç ve taleplerini gidermek yerine uzun vadeli ve iş tatmini ve bağlılığı yaratacak duygusal deneyimler yaratma çabasında olmalıdırlar (Allen ve Mayer, 1990: 849).

Gerçek bir işgören bağlılığının duygusal yönü sadece işgörenin o işyerini gerçek anlamda benimsemesine bağlıdır. Çünkü duygusal bağlılık olarak adlandırılan bağlılık türünde işgörenlerin mevcutta çalıştıkları örgütte devam etme nedeni gerçekte buna ihtiyaç duymalarından öte kişisel amaç ve gayelerinin, şirket hedef, tutumları ve davranış tarzlarına uyumlu olmasından kaynaklıdır. Çünkü duygusal olarak o işyerinde kalma kararı verenler bunu istediği için tercih edenlerdir (Allen ve Mayer, 1990: 849).

Devam Bağlılığı: Devam bağlılığı, işgören işe ayrılmanın verdiği maliyeti kabul etmediği için örgütte kaldığında başlar. Örneğin, çalışanın örgüte vermiş olduğu emek, çalıştığı süre ve mali farklı eklentiler örgütten ayrılma maliyetini yükseltiyorsa kişi örgütte kalma kararı verir. Bu bağlılık ve buna paralel oluşan yaklaşım maliyet-ödül ekseninde bireylerin örgüte karşı yaşadıkları bağlılığı incelemektedir. Bu noktada vurgulanan temel ise maliyet-ödül durumunun dengesidir. Çünkü dengenin değiştiği noktalar için karar da buna paralel bir şekilde değişmektedir. Eğer kişi ödüllerin maliyetini daha yüksek görüyorsa bu durumda örgüte bağlılık söz konusu olacaktır. Ters durumda ise işgörenin işten ayrılma kararı vermesi durum ile karşılaşılacaktır.

Becker'in temelde vurguladığı ve bu teoreme eklediği en önemli öge de zamandır. Çünkü çalışan zaman ögesi ile beraber yani yıllarla daha fazla yatırımı şirkete yapmakta ve her bir yıl bu arttıkça ayrılma maliyeti de buna paralel bir şekilde artmaktadır. Bu durum da kişinin ayrılma kararı yerine devam kararı vermesinde etken olur (Çetin Gürkan, 2006: 28).

Başka bir bakış açısıyla kişi örgütte uzun süre çalışmasından dolayı emek ve çaba verdiğini kişisel yatırımda bulunduğunu ve bu bakımdan da şirkette bulunmak zorunda olduğunu hisseder ya da daha farklı bir ifade ile örgütten ayrılmama nedeni kişinin yaşayacağı maddi kayıptır. Bu da kişinin ayrılma maliyetinin yüksekliği ile vermiş olduğu bir karardır. Buna ek olarak kişinin yine düşünmekte olduğu ve işten ayrılma kararı noktasında karar değişkeni olabilecek başka bir nokta ise ayrıldığında iş bulma konusunda yaşayacağı seçenek azlığıdır. Kişinin sahip olduğu bu fikir kişiyi yeterli seçeneğe sahip olduğunda iş değişikliğine itecektir. Ancak kişi bunu yapamayacağını hisseder. Bu tür çalışanlar örgüt için risk teşkil ettiklerinden yöneticilerin bu kişilerle duygusal olarak ilgilenmeleri ve yeterli motivasyonu sağlamaları gerekmektedir (Çetin, 2004: 95).

Normatif Bağlılık: Bu bağlılık türü çalışanını işyerinde kalmasının bir tür zorunluluk durumu olduğunu ifade eder. Yani işgörenlerin şirkette kalmalarının nedeni şirkete karşı duygusal bir bağ içinde olmaları değil, bu şekilde olan davranışı ahlaki buldukları içindir (Çetin Gürkan, 2006: 28)

Örgütsel bağlılık kavramları içerisindeki normatif bağlılık, bireyin şirkete hissetmek durumunda kaldığı bazı duyguları ifade eder. Çünkü bu yaklaşım doğrultusunda düşünen bireyler görev bilinci ile işlerini yapıp bunun bir tür ahlak göstergesi olduğunu düşünmekte ve bu şekilde davranmaktadırlar (Randal, Fedor ve Longenecker, 1990: 211-212).

Normatif bağlılık kişinin istediği şekilde davranmasından ziyade davranışlarının ahlaklı ve doğru olduğunu düşünmesinden kaynaklanmaktadır.

Yukarıda bahsi geçen üç bağlılık türü ile işgören devir hızı arasında ters orantı mevcuttur. Allen ve Meyer'e göre bireysel çabalar ve bunların iş sonuçlarına yansımaları, örgütte kalma kararı ve normatif bağlılık gibi değişkenler arasında bir bağlantı söz konusudur. Daha net ifade edilirse duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın düşük oranda da olsa doğru orantılı olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca bağlılık türleri de

birbirine benzememektedir bu yüzden de önemli olan çalışanın hangi tür içerisinde olduğunu anlamak o yönde hareket ederek çalışanı kazanmayı ve örgütte tutmayı hedeflemektir (Yıldırım, 2002: 8).

1.3.3.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Etzioni tarafından yapılan bu sınıflandırmada Etzioni işgörenlerin örgütsel bağlılığını ahlaki açıdan yakınlaşma, çıkarı dayalı yakınlaşma ve mecburi (yabancılaştırıcı) yakınlaşma olmak üzere üçe ayırmıştır.

Ahlaki açıdan yakınlaşma: Etzioni'nin bu yakınlaşma türü bireyin şirketin değerlerini ve tutumlarını içselleştirmesi ile sağlanan bir yaklaşımdır. Bu durumdaki çalışan şirketinin toplumsal çıkarlar adına hedeflerini ve yaklaşımı doğru bulur ve bu nedenle de örgüte daha faydalı olmak adına destekte bulunur (Alamur, 2005: 73). Başka bir tabirle pozitif-moral bağlılık yani ahlaki bağlılık, standartlar ve değerler içselleştiğinde ve kişinin iç zemininde yer bulduğunda ya da ödülde değişiklikler olduğunda işgörenin durumunda bir değişim olmadığında söz konusu olan durumdur. Bu düşünce yapısındaki birey örgütü değerli bulmakta ve amaçlarından ve tutumundan dolayı takdir etmekte, böyle bir örgütte bulunmaktan dolayı da işini yapmaya değer bulmakta ve kişisel değerlerinden ötürü örgüte bağlanmaktadır (Balay, 2000: 19-20).

Çıkara dayalı yakınlaşma: Bu yakınlaşma tarzı güçlü bir ilişkinin var olmadığını gösterir. Daha çok örgütle işgören arasındaki fayda-çıkara dengesine dayalıdır. Eğer bu ilişkide denge varsa yani işgören emeğinin karşılığını ya da fazlasını alabiliyorsa işgören o örgütten ayrılmak istemeyecektir. Bireysel fayda bazlı bir ikilem olduğu için bu denge devam ettikçe bağlılık da sürecektir (Alamur, 2005: 73). Başka bir tabirle nötr-hesapçı bağlılık durumunda işgören bağlılık düzeyini, ihtiyaçlarını karşılayacak hale getirebilir. Nötr-hesapçı bağlılıkta kişi, kendisine verilen ücrete göre çıkarılması gerektiği kadar işi sergileyen bir yaklaşım ortaya koymaktadır (Balay, 2000: 19-20).

Mecburi (yabancılaştırıcı) yakınlaşma: Yabancılaştırıcı yakınlaşmada şirkete karşı ciddi olumsuz yönelme söz konusudur (Alamur, 2005: 74). Yabancılaştırıcı bağlılık, birey, örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelirken; ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen, üye olarak kalmaya zorlanmaktadır (Balay, 2000: 19-20).

Gerçek hayatta örgütlerdeki personellerin bağlılığı değerlendirildiğinde bir

çoğunda bu ayrımların sentezinin bulunduğu söylenebilir (Balay, 2000: 19-20).

1.3.3.3. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Kanter örgütsel bağlılığın işgörenden istenen davranışlardan ileri geldiğini savunmakta ve bu beklentileri üç başlık altında toplamaktadır: Devamlılık bağlılığı, kenetlenme bağlılığı, kontrol bağlılığı. (Duygulu, 2001: 10)

Devamlılık bağlılığı: Devamlılık bağlılığı çalışanın örgütü terk etmesinin maliyeti üzerine kurulmuş bir bağlılık türüdür. Bu bağlılıkta temel nokta ekonomik nedenlerdir. İşgören ayrılması halinde finansal, sosyal, psikolojik ve diğer kayıplarının daha fazla olacağını düşündüğünden şirkette kalmaya kendini zorunlu hisseder. Bu bağlılığın, işgören için maliyetinin yüksek olmasından veya ayrılmayı güçleştirecek düzeye çıkan kişisel fedakarlıklar ve yatırımlardan kaynaklandığına inanılır. Yaptığı yatırımlar ise işgörenin mevcut ve potansiyel kaynaklarını örgüte bağlaması, dolayısıyla örgütle bir çıkar ilişkisi içerisine girmesini sağlamıştır. İşgören örgütte kalarak gelecekte bu yatırımlardan kazançlar elde edeceğini düşünmektedir. İşgörenin örgüte bağladığı bu kaynaklar örgüt için harcanan zaman, emek veya enerji gibi kaynaklar olabilir. İşgören yatırımlardan gelecek kazançları elde edebilmek için üyeliğini sürdürmesi gerektiğini düşünmektedir (Alamur, 2005: 74).

Kenetlenme bağlılığı: Bu bağlılık türü bireyin örgüt içerisindeki sosyal ilişkilerinden doğmaktadır ve örgüte ve örgütteki ekibe dair pozitif duygusal etkiler barındırır. Burada temel duygu kişinin kendisini bir gruba ait hissetmesi ve bunun sonunda duygusal bir bağlılık oluşmasıdır. Ayrıca bu bağlılık içerisinde oluşan ekip duygusu ve bilinci sayesinde farklı olumsuz durumlarla mücadele yeteneğini de yükselteceği belirtilmektedir. Kenetlenme bağlılığının oluşabilmesi için şirket üyelerinin ekip duygusuna sahip olmaları ve “ben” kavramından çıkıp “biz” duygusunun bir parçası haline gelmeleri gerekmektedir. Bunun için yöneticiler uyum programları, düzenli toplantılar ya da sosyal faaliyetler düzenleyebilir, üniforma, rozet gibi semboller kullanarak kurum kültürünü aşılabilirler (Alamur, 2005: 74-75).

Kontrol bağlılığı: İşgörenin, örgütün sahip olduğu davranış normlarını ahlaka uygun ve doğru bulması ile ortaya çıkan bir bağlılık türüdür. Kişinin kendi değerlerine örgütün değerlerinin uyması söz konusudur. Bu yüzden işgören, şirketin taleplerini yerine getirmenin ve uyum göstermenin zorunluluk olduğuna inanır. Kontrol

bağımlılığında işgörenin örgütün gücünü fark etmesi sonucunda da doğar. İşgörenin kararlarını bu büyük güce bırakması sonucunda örgütün kişinin isteklerini yerine getireceği düşünülmektedir (Alamur, 2005: 75).

Kanter, bu üç bağlılığın birbirleriyle ciddi şekilde bağlantılı olduğunu savunmuş, bunların ortak bir etki oluşturmasıyla paralel birbirlerini de güçlendirdiğini ifade etmiştir (Alamur, 2005: 75).

1.3.3.4. O'Reilly ve Chatman'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı bir tür psikolojik bağlılık olarak tanımlayan bu yaklaşımda üç boyut mevcuttur:

Uyma/İtaat: Bu yaklaşımdaki gaye, bazı ödüllere ulaşılmasıdır. Farklı bir şekilde ifade etmek gerekirse bu durumda işgören örgütte belli kazanımları sağlayabilmek ya da belli kayıplardan sakınmak adına bulunur (Balay, 2000: 22-23). Örnek olarak, bireylerin 'uyma/itaat' davranışını anlayabilmek adına yapılan deneyde insanın doğru bildiğini sandığı şeyin tersini iddia eden bir gruba karşılaşırsa ne yapar sorusunu araştırmıştır. Araştırmaya katılan her üç denekten birinin yanlış olduğunu bilse dahi diğerlerinin ya da grubun kararlarına uyduğu bulunmuştur. Bu deneye göre insanların %35 gibi azımsanmayacak bir kısmının, gruba uyararak apaçık gördükleri şeyin tersini söylemeleri, son derece dikkat çekici ve hayrete düşürücü bir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır

(<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=576>).

Özdeşleşme: Diğer insanlarla daha samimi ilişki içerisinde bulunma arzusundan kaynaklanmaktadır. Kişiler davranışlarını sadece bir maddi ögeye ulaşmak adına değil kendilerine haz sağlamak adına diğer kişi ve kişilerle bağlantı halinde gerçekleştirir. Bu yaklaşımda sosyal ilişkiler etkindir (Balay, 2000: 22-23).

Kişinin ekibe dahil olabilmek için ekibin standartlarını onayladığı ve uyguladığı yaklaşımına dayanır. Bu yaklaşımın temelinde bireyin üyesi olmaktan gurur duyduğu ve tutum ve davranışlarına inandığı, güvendiği ve bunlara uyum sağlayacağı varsayılmaktadır. Bunun faydası olarak da önemsendiği ve gururlandığı kişilere benzemek ve o şekilde dünyayı algılayabilme, hissiyatını yaşatabilme durumunu sağlamaktadır (Alamur, 2005: 77).

İçselleştirme/Benimseme: Tam olarak kişisel ve şirket içi değerlerin uyumlu olması sonucu ortaya çıkan bir bağlılık türüdür. Buradaki davranış ve yaklaşımlar kişinin içsel olarak örgüte ve çalışanlarına uyum gösterdiğinde etkinleşir (Balay, 2000: 22-23).

Başka bir bakış açısına göre içselleştirme kişiyi herhangi bir fikre doğru olduğunu düşündüğü için desteklediği bir tür bağlılıktır. Bu aşamada kişinin değerleri ile örgütün değerleri örtüşür ve bu kişide içselleştirme durumunu yaşatır. Bunun kişide yarattığı fayda ise doğru olanı algılama ve destekleme güdüsüdür (Alamur, 2005: 77).

1.3.3.5. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Penley ve Gould'un örgütsel bağlılık yaklaşımı, Etzioni'deki örgütsel bağlılık modelinden gelmekte olup farklı şekilde uyarlanmasıyla gerçekleşmiştir. Bu yaklaşımda da üç farklı çeşitte bağlılık mevcuttur.

Ahlaki bağlılık: İşgörenin şirketin hedeflerini doğru bulması ve onları içselleştirmesiyle gerçekleşen bağlılık türüdür. Bu bağlılık türünde işgören kendisini şirkete adanmış ve örgütünü destekler (Alamur, 2005: 78)

Çıkarıcı bağlılık: İşgörenlerin yaptıkları karşılığında ödüller elde ettiği bağlılık türüdür. Bu yaklaşımda işgören ödülleri elde edebilmek adına örgütü bir araç olarak görür.

Mecburi bağlılık: İşgörenin örgüte bağlanmaktan başka alternatifinin olmadığı bağlılık türüdür.

1.3.3.6. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Wiener'in kuramsal modeli , örgütsel bağlılık (normatif-moral bağlılık) ve araçsal güdüleme (araçsal bağlılık) üzerine kurulmuştur. Wiener'in modeline göre araçsal güdülemede kendi yararlarını güden, materyalist, faydacı bir bireyden bahsedilirken, moral-normatif bağlılıkta daha çok bilinç değerler ve motivasyon temeline dayanmaktadır. Normatif bağlılık ekseninden bahsederseniz bu bağlılık türünde bireyi farklı baskılarla örgüte bağlamak yerine kişinin motivasyon ve içsel arzusu sayesinde şirketin istediği normlardaki davranışları söz konusu olur. Araçsal güdülemede ise normatif güdülemenin tersi olarak yani kişinin içsel arzularından değil örgütsel eylemler sonucunda tetiklenmesi yaklaşımı kapsamındadır. Diğer bir adıyla

değişimsel bağlılık da denilen araçsal güdülemede örgüt çalışanın farklı güdülerini besleyerek çalışandan emek ya da iş performansı bekler. Buradaki fayda/performans oranı, işgörenin yani çalışanın artısına olduğu sürece çalışan o işyerinde performans göstermeye devam edecek tersi durumda ise örgütten devamlılığını sonlandıracaktır. Burada normatif bağlılıkta bahsedilen ise psikolojik baskı çalışanın örgüte duymuş olduğu duygusal bağlılıktır. Çalışan bu sayede şirket değerlerini benimser ve onları içselleştirir. Bu yüzden bu bağlılık türünde çalışanın örgütün değerlerine, tutum ve yaklaşımlarına, sadece örgütün kendi iyiliği ve refahı için bağlılığı mevcuttur. Buna paralel işgörende gerçekleşene içselleştirme durumu cezadan kaçınma ya da baskıya karşı oluşma niteliği taşımamaktadır (Wiener, 1982: 418-421).

1.3.3.7. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Katz ve Kahn'ın sınıflandırmasında bireyler, ödüle dayalı olarak yönelimi olan kişiler olarak tanımlanmış ve bunun kişiye örgüte bağlılık duymasına ittiği fikri desteklenmiştir. Bireylerin ya da çalışanların hareket ve davranışları iç ve dış olarak nitelendirebileceğimiz ödüllerden tetiklenmektedir. İç ödül dediğimiz kavram anlatımsal, dış ödül dediğimiz kavram ise araçsaldır. Bu farklı türdeki ödüllerin arasındaki ayrım örgütsel bağlılığın niteliği ve düzeyi için belirleyici olur. İçsel ödülü tanımlamak gerekirse kişiler aldıkları ödüller ya da bedeller karşılığında iş performanslarını gerçekleştirir. Bu tetikleme durumuyla işin örgüt içerisinde gerçekleştirilen işgören için araçsal ya da dışsal ödüller söz konusudur. Kişinin içsel motivasyon olarak da nitelendirebileceğimiz ödüller sonucunda iş performansını gerçekleştirme durumu ise içsel ödül ya da anlatımsal durumdur (Balay, 2000: 23-24).

1.3.3.8. Buchanan II'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Buchanan II'ye göre, bağlılık bir kişinin bir örgüte karşı duymuş olduğu adanmışlık olup kişinin rolüne salt örgütün kendi refahı adına duyulan bir duygudur ve bu bağlamda örgütsel bağlılığı üç grupta toplamıştır:

Özdeşleşme (Identification): Bireyin örgüt değer ve amaçlarını kendi değer ve amaçları olacak şekilde içselleştirmesidir.

Sarıma (Involvement): Bireyin işyerindeki rolüne uygun şekilde gerekli davranış biçimlerine duyduğu bağlılık ve yakınlıktır.

Sadakat (Loyalty): Bireyin örgütü için duygusal anlamda bağlılığı ve samimi şekildeki adanmışlık duygusudur (Balay, 2000: 24).

1.3.3.9. Mowday'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Mowday bağlılık kavramını tutum olarak ve davranış olarak olmak üzere ikiye ayırmıştır. Buna göre tutumsal bağlılık kapsamındaki kişi örgütsel amaçlarla özdeşleşmiş ve bu doğrultuda çalışmaya isteklidir. Davranışsal bağlılıkta ise şirket davranışsal olarak gösterdiği konumdan ötürü çalışanda bağlılık yaratır. Bu bağlılık türleri birbirinden bağımsız olmayıp birbiri arasında dönüşümlüdür. Yani davranışlar tutumlar sayesinde tetiklenirken gerçekleşen davranışlar da tutumları desteklemektedir (Reichers, 1985: 468).

Başka bir tanıma göre tutumsal bağlılıkta kişi örgütle özdeşleşmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990: 172). Davranışsal bağlılıkta ise bireyin bağlılığını bireyin örgüte yapmış olduğu yatırım belirlemektedir. Birey örgütte kalmaya devam ettikçe doğal olarak örgüte yaptığı yatırım da artmaktadır. Ancak örgüte yaptığı yatırım arttıkça bireyin örgüte bağlılığı da ona paralel artmaktadır, çünkü bireyin ayrılmasının maliyeti de bir o kadar artmaktadır. Bu bağlamda baktığımızda kişi araçsal bir sebeple bazı davranışlara yönelmekteyse burada sadece davranışsal bağlılık mevcuttur ve bu gerçek bağlılık değildir. Bu yüzden de bağlılığın varlığından ziyade bağlılığın türü daha fazla önem arz etmektedir. Tutumsal bağlılıkta ise birey örgüte karşı olumlu bir yaklaşım içerisinde, birey, örgütün amaç ve hedeflerini içselleştirerek, amaç ve hedeflerle özdeşleşmiştir (Balay, 2000: 24-25).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

2. Değişime Direnç

Değişim mühendisliği ile birlikte gelen örgütsel değişimler örgüt içerisinde her zaman ve herkes tarafından hızlı bir şekilde benimsenmeyebilir, hatta zaman zaman bazı bireyler tarafından tepkiyle de karşılanabilir (Güven, v.d., 2006: 100).

Bahsi geçen değişime direnç kavramını tanımlamamız gerekirse, Koçel'e göre statükonun dışına çıkılmaya çalışılması durumunu psikolojik olarak kabul edilmemesidir (Çolakoğlu, 2005: 72).

Değişime direnç sürecinin fizik yasaları ile benzetirsek bir cismin hareket edebilmesi için sürtünme kuvvetinden daha fazla kuvvet uygulanması gerekir. Aynı paralelde düşündüğümüzde bir değişikliğin hayata geçebilmesi için de değişim için süreçteki pürüzlerin kaldırılması yani dirençten daha fazla hayata geçirme kuvvetinin uygulanması gerekir (Koçel, 2007: 14).

Değişime direnç farklı kişiler tarafından farklı bakış açıları ile değerlendirilmiştir. Örneğin bir yaklaşımda değişimi besleyen bir unsur olarak değerlendirilmekle paralel diğer bir unsorda da bir an evvel ortadan kaldırılması gereken bir öge olarak bahsedilmektedir (Ercan, 2014: 38).

Direnç değişim sürecinin en önemli ancak bir o kadar da göz ardı edilen faktördür. Çünkü direnç değişimin yakın dostudur ve değişimle beraber hareket eder. Direnç olgusunun dikkate alınmadığı değişimlerin başarısız olma nedeni budur (Ercan, 2014: 38).

Direnç, alışılmışın ve statükonun korunması adına savaştan ve zorlayıcı bir güçtür. Ayrıca direnç değişimin doğal bir yansıması ve bileşeni olup, bir tepki ve normal bir cevaptır. Aynı zamanda bir değişimin hayata geçirilmesindeki en büyük engellerden de biridir. Çalışanda süreci engellemeye çalışma, şüphecilik, geciktirme ve güvensiz yaklaşım şeklinde kendisini gösterebilmektedir. Her bir değişim mevcut standartlarda bir farklılık yaratacağından etkiyi yaşayan kişilerde bir hoşnutsuzluk yaratma potansiyeline sahiptir. Bu durum da değişime tepkiye sebep olmaktadır

(Altındış, 2011: 75).

Başka bir ifadeye göre çalışanın değişimin gerekliliğine inanmaması, bu değişikliğin kendisine ya da ekibe zarar vereceğini düşünmesi sonucu oluşan olumsuz duygu birikimidir (alık vd., 2013: 3).

Değişime direnç değerli olduğu düşünülen bir Şeyin kaybedilmesi ya da kaybedilmesi riski ile karşı karşıya kalınması sonucu harekete geçilmesi öğesidir (Yılmaz ve Kılıçoğlu, 2013: 16).

2.1. Değişime Direnmenin Nedenleri

İnsanlar geçmişte yaşadıkları olumlu ve olumsuz tecrübelerini gelecekle ilgili yaşayacakları durumlar adına altyapı kurma için kullanırlar. Bu, insan doğasının kaçınılmaz bir gereğidir (Tremen ve ankaya, 2008: 34). Bu nedenle de insanlar geçmişteki olumsuz deneyimlerini tekrar yaşamamak adına değişime direnebilir. Ancak zaman zaman değişim hakkında yeterince bilgi sahibi olmamak da insanları değişime karşı direnç göstermeye itebilir.

Bireylerin değişime direnmesinin en önemli sebebi, değişim gösterecek konuya dair yeterli bilgi ve altyapıya sahip olmamak ve bu nedenle de değişimin nasıl ve ne Şekilde bir etki göstereceğini bilememektir (Aydoğan, 2002: 14).

Değişime direnç örgütsel, ekonomik, sosyolojik, bireysel, rasyonel veya psikolojik nedenlerden dolayı olabilir.

2.1.1. Örgütsel Nedenler

Değişim hangi süreçte olursa olsun kolay hayata geçirilebilir bir süreç değildir. Keza rgtsel değişim sadece sürecin planlanması ve bunun takibinden ibaret olmadığı için değişime direnç kaçınılmaz olmaktadır. Bu nedenle örgütler de kişiler gibi değişime tepki verirler ve geçerli ve ikna edici bir neden olmadığı zaman bu durumu kolay kabullenemezler. Çünkü değişim sonucunda gelinecek durum öncesine göre daha fazla belirsizlik içerisinde olacağı için direnç faktörü ister istemez söz konusu olacaktır (Kerman ve ztop, 2014: 6).

Örgütteki değişiklik durumunda değişiklik, örgüt yönetiminden alt sistemlere ve süreçlere akar. Bu durumda değişiklikle beraber gelen karar vericilerin değişimi, sorumluluk ve yetkilerdeki değişiklikler bazı tepkilere neden olur (alışkan, 2007: 34).

“Örgütsel uyum adına değişim çabaları çoğu zaman örgüt içindeki siyasi dengeleri sarsar. Değişimin yararları uzun vadede hissedilebilir ancak kısa vadede önemli ve katlanılması zor maliyetler ortaya çıkar.” şeklinde de değerlendirilebilir.

2.1.2. Ekonomik Nedenler

Örgütsel değişimde mevcut işi kaybetme riski nedeniyle direnç en sık görülen nedenlerdendir. İşgörenler bu değişiklik nedeniyle işten çıkarılma ve ekonomik durumlarını kaybetme tehdidi hissedebilir ve bu nedenden dolayı da değişikliğe tepki verebilirler. Diğer yandan yine uzun vadede dolaylı ekonomik güç sağlayacak olan terfi, yurtdışı imkanları, vb durumları sınırlandıran değişiklikler de yine çalışanlar tarafından direnç gösterilmesine sebebiyet verebilir. Örgüt içerisinde uzun süreli çalışmasından ötürü sosyal ve informal gücü ellerinde bulunduran çalışanlar da değişimi kendilerine bir risk olarak görebilirler. Bu değişiklikte kaynak dağılımına göre payın en büyüğünü alan kişi veya ekipler tepkinin en yükseğini vermesi beklenen kişilerdir (Tunçer, 2013: 32).

Örgütlerin değişim sürecine girmeleri ile paralel bazı mali kaynaklara ihtiyaçları vardır. Bu da değişim için başka yere aktarılan maddi kaynağın değişim için sarf edilmesi anlamına gelir (Leblebici, 2005: 11).

2.1.3. Sosyolojik Nedenler

Sosyolojik nedenler içerisinde ilk olarak kişilerin sosyal değerleriyle çatışması durumunda değişim riski ile karşı karşıya kalınır. Kariyerini, statüsünü ya da yetkisini kaybetme tehdidi ile karşı karşıya kalan bireyler değişime direnç gösterirler. Ayrıca ekibini, çalışmaktan memnun olduğu grup arkadaşlarını ya da sosyal bağları olduğu kişileri kaybetme endişesi de yine çalışanın değişime direnmesine neden olur. Çünkü bireyler sosyal bağları koptuğunda bunu yeniden kurmanın çok zor olacağını düşünürler. Ayrıca uyum deneyinde de karşılaşıldığı gibi grubun ve ekibin direnmesi de kişinin direnmesine neden olabilmektedir. Deneyde çıkan %35’lik kesimin öyle olmadığını düşündüğü halde duruma direndiğini düşünürsek bu direnç de azımsanmayacak durumdadır. Ayrıca değişim yönetimi ekibinin ve örgüt yöneticilerinin iletişim, katılım, üslup ve değerlere değişim sürecinde yeterince önem vermemesi ve işgörenlerin karakterine ve deneyimine saygı duyduğunu hissettirmemesi de bu direncin

yaşanmasına sebep olur (Tunçer, 2013: 32).

Çalışanlar aynı zamanda belli bir yönetici ile çalışmaya alışmış veya devam etmek istiyor olabilirler. Bu değişiklik ile mevcut durumu korumak mümkün olmayacağı endişesi bireylerde çekingenlik, korku ve endişe yaratabilir. Bu da bir direnç unsuru doğmasına sebep olur (Toker, 2007: 23).

Başka bir bakış açısına göre ise değişim sosyal ilişkileri etkileyen sonuçlar yaşatmaktadır. Bu durumdaki potansiyel değişim bireyin hayatlarında sosyal ilişkilerine müdahale anlamına geleceği için örgütler güçlü bir direnme durumu yaşayabilirler (Bozkurt, 2014: 22).

2.1.4. Bireysel Nedenler

Bireylerin sahip oldukları öge, nesne ya da durumları değişim nedeniyle kaybetme riskiyle karşı karşıya kalmaları durumunda ortaya ciddi bir direnç durumu çıkar (Ercan, 2014: 38).

İnsan alışkanlıklarının kölesidir. Bu nedenle alışkanlıklarına zeval gelebilecek her noktada kendilerini güvende hissetmeyecekleri ve değişim sonucundan olumsuz şekilde etkilenme riskleri olacağı için bu durum bireyleri direnç göstermeye itebilir (Töremen ve Çankaya, 2008: 34).

Değişime karşı yaşanabilecek olan işsizlik endişesi, yaşanacak değişimden memnuniyetsizlik, yöneticilere güvensizlik, kişisel anlaşmazlıklar da değişime direnç oluşturan bireysel nedenler arasındadır (Helvacı v.d., 2013: 123).

Genel olarak sahip olduklarını kaybetme riski hisseden çalışanlar ya da liderler değişime karşı direnç oluştururlar (Ercan, 2014: 38).

Yeni olan her bir uygulama kendi içerisinde bir risk taşımaktadır. Bu risk de çalışanların uyum sağlamaya karşı durmasına sebep olur. Ayrıca bireysel alışkanlıklar da bu durumu tetikler. Mevcutta herkesin belli bir düzeni var iken, yeni durumla beraber oluşacak belirsizlik kişileri endişelendirmektedir. Değişim sonucunda ihtiyaç duyulmayan parça olma endişesi, korkuyu beraberinde taşımaktadır (Kerman ve Öztıp, 2014: 6).

Örgütsel değişikliklerde en büyük engel insandır. Çünkü insan her zaman yenilik ve bununla paralel ilerleyen belirsizliklere karşı korku ve tedirginlik yaşamaktadır (Altındış vd., 2011: 75).

2.1.4.1. Rasyonel Nedenler

Değişimin, bireye zararı, getireceği faydasından fazla ise birey değişime direnç gösterecek veya değişimi reddedecektir. Birey ayrıca değişimi gerçekleştirmek ya da değişime uyum göstermek için daha fazla çaba gerektirdiğini düşündüğünde ve mevcut rahatının bozulacağını düşündüğünde de değişime karşı direnç gösterir. Bazen ise bireylerden ziyade ekiplerin bu değişim içerisinde zarar görmesi riski söz konusu olabilir ve kişi yine direnç gösterebilir (Tunçer, 2013: 32).

Her değişimde uyum sürecinin tam anlamıyla gerçekleşebilmesi zamana bağlıdır. Eğer bu süreç içerisinde uyum için yeterli zaman ayrılmamışsa dirençle karşılaşılır. Ayrıca değişikliğin fizibilite analizinin yapılması önemlidir. Çünkü her bir değişiklik sonrasında örgüt kaybettiklerinden daha fazlasını kazanmalıdır. Aksi durumlarda değişimin bir gereği ve anlamı söz konusu değildir (Tokat, 2012: 154).

Değişim sürecinde sadece sürecin planlanması yeterli değildir. Bu süreç içerisinde ayrıca gerekli kaynak ve desteklerin sağlanması gerekmektedir. Eğer bu kaynaklar yeterli derecede ya da hiç sağlanmazsa bu durumda da örgüt ciddi bir dirençle karşılaşır (Helvacı vd., 2013: 123).

2.1.4.2. Psikolojik Nedenler

Değişim sürecinde en fazla dikkate alınması gereken konu çalışan psikolojisidir. Çünkü insan beyni, insan davranışlarını, alışkanlıklarına uygun şekilde yönlendirir. Bu nedenle de alıştığımız durum, ortam ve davranışlarda kendi konfor alanımız içerisinde hareket ederiz. Bunun dışına çıkmaya çalıştığımızda ise endişe, korku durumları yaşanır. Değişim sürecinde değişim tam ve detaylı bir şekilde tariflenmezse, alışkanlıklar dikkate alınmaksızın bir değişiklik gerçekleştirilmeye çalışılırsa, güvensiz ve ilgisiz bir ortamda değişiklik gerçekleştirilmeye çalışılırsa, kişisel düşmanlıklar, değişimin yanlış olduğu düşüncesi ekip içerisinde yayılmaya başlayabilir ve bunlar da bireylerin psikolojisi üzerinde ciddi olumsuz etkilere sebep olup, direnç oluşturabilmektedir (Tunçer, 2013: 32).

Aşırı hassasiyet, bağıllık ve geçmişe dair sağlam bağlar gibi psikolojik nedenler de bireylerde dirence neden olabilmektedir (Kerman ve Öztop, 2014: 6).

Örgütler ölçeklerini büyüttükçe en büyük kaynağı olan bireylere

yabancılaşmakta ve bir o kadar da uzaklaşmaktadır. Az sayıda çalışanı olan işletmelerde her bireyin görevi bellidir ve bu görev küçük işletmenin içerisinde büyük bir öneme sahiptir. Ancak şirket büyüdükçe bireyin yaptığı işin önemi ve değeri küçülmektedir. Bu da bireyin eski önemi yitirmesi anlamına gelir. Bu nedenle şirket ölçeklerinin değişmesi durumu da çalışanların endişeyle karşılayacağı bir değişikliktir (Tokat, 2012: 154).

2.2. Değişime Direnç Halleri/Değişime Tepkiler

Değişime direnç durumu dört farklı halde gerçekleşebilir. Değişime karşı bireyler değişimi kabul edebilir, değişime kayıtsız kalabilir, değişime pasif direnç gösterebilir ya da değişime aktif direnç gösterebilirler (Tunçer, 2013: 32).

Burada tepki türleri ve düzeyleri kişinin karakter ve yapısının yanı sıra Maslow'un da ihtiyaçlar piramidinde bahsettiği gibi ihtiyaçlardan hiyerarşik olarak hangisine etki ettiğine göre değişmektedir. Maslow'un piramidine göre öncelikli ihtiyaçlarımızı olan fizyolojik ihtiyaçlarımız, örgütün sağladığı ekonomik ödüller sayesinde gerçekleşiyorsa bu durumdaki tepkinin daha yüksek olması beklenir. Diğer taraftan fizyolojik, güvenlik, ait olma-sevilme, değer görme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının kademe kademe çıktığını düşünürsek, ilk ve temel ihtiyaçlara karşı olan tehditler, üst kademe ihtiyaçlarına göre daha fazla direnç oluşturacaktır diyebiliriz.



Şekil 1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

(Şeker, 2014: 35-37)

Aktif direnç: Aktif direnç çalışanın mevcut değişimi istememesi ve bu değişime bilinçli şekilde tepki göstermesi şeklinde gerçekleşir. Aktif direnç gösteren bireylerin tepkileri şu şekilde olabilir: Kasten yapılan sabotajlar, değişimi bozma çabaları, bilinçli hatalar, işten kaçma çabası veya uzaklaşmaya çalışmadır.

Pasif direnç: Pasif direnç daha içe dönük karakter yapısının sonucu olarak ortaya çıkabilmekle birlikte, aktif direnç gösteren çalışanların bulunduğu örgütteki değişim yöneticilerinin etkin çalışması sonucu da gerçekleşebilir. Bu durumda çalışanlar yapabileceğinden daha az çalışma ve performans gösterme, değişim gösteren konuları öğrenmek istememe gibi davranışlarda bulunurlar.

Kayıtsız kalma: Pasif direnç sürecinin uzaması sonrası zaman zaman çalışanlar kayıtsız kalma evresine geçebilirler. Birebir değişime karşı olduklarını ifade etmeseler de değişim süreçlerine ve değişim ekibine gerekli desteği göstermezler.

Kabul etme: Bu aşama başarılı bir direnç yönetimi ya da değişime açık çalışanların olduğu bir örgüt yapısında gerçekleşir. Çalışanlar değişimi anlar, sonucunu öğrenir ve faydaları konusunda yeterli şekilde ikna edilmiş iseler değişimi kabul ederler ve değişimin gerçekleşmesi için ellerinden gelen çabayı gösterirler (Çalışkan, 2007: 170).

2.2.1. Değişime Direnç Ölçeği

Çalışanların değişime direnç derecelerinin bilinmesi ve anlaşılması değişim ekibinin ve örgüt yönetiminin değişimi hayata sağlıklı bir şekilde geçirebilmesi için büyük önem arz etmektedir. Bunun sayısal bir şekilde görülebilmesini sağlamak için ise değişime direnç ölçeklerinden yararlanılabilir. Direnç ölçeklerinde iki uç mevcuttur: Bunlardan biri red, diğeri ise kabuldür. Bu uçlar arası ise aktif direnç, pasif direnç, kayıtsız kalma ve kabul olacak şekilde dilimlenir (Çağlar, 2005:68).



Şekil 2. Değişime Direnç Ölçeği (Çağlar, 2005: 22)

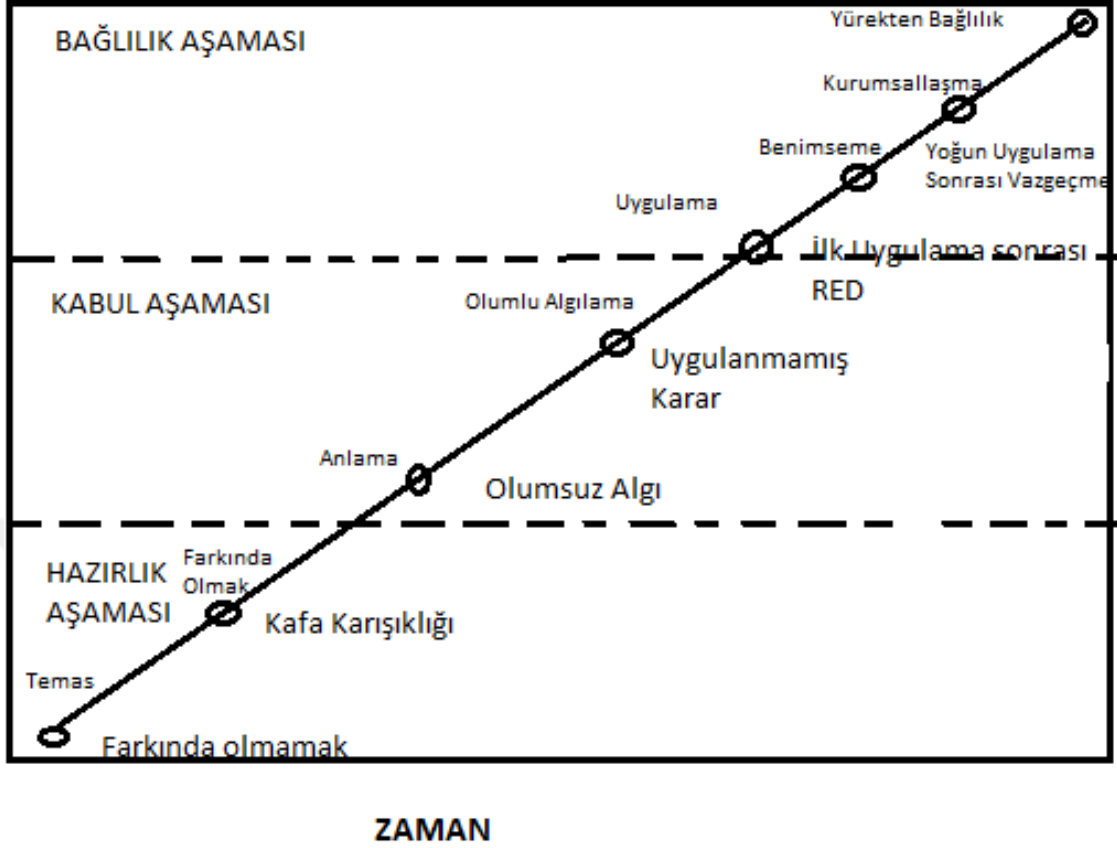
2.3. Değişime Direncin Sonuçları

Değişim bir kişi ya da grup için tehdit unsuru oluşturuyor yani konfor alanından çıkmaya zorluyorsa o zaman bu kişi ya da gruplar için tehdit oluşturur. Burada da bir reaksiyon ortaya çıkar. Bu reaksiyon çok hızlı gelişebileceği gibi yavaş yavaş da gerçekleşebilir. Reaksiyonun düzeyi çok yüksek ya da daha düşük de gerçekleşebilir. Burada grev, iş yavaşlatılması, pasif direnişler, bilinçli hataların yapılması gerçekleşebilir (Tokat, 2012: 159).

Genellikle değişim sürecinde ilk tepkiler daha sakin gerçekleşmesine rağmen zamanla şiddetini arttırmaktadır. Burada gerçekleşen tepkiler üst yönetim desteği ile ters orantılıdır. Yani üst yönetim değişim ile ilgili ekibe ne kadar destek verir ve açık davranırsa gerçekleşen tepkilerin düzeyi de o kadar azalır.

Zaman ekseninde değişimin çalışanlar için oluşturduğu algıyı aşağıdaki

şekildeki gibi betimleyebiliriz.



Şekil 3. Değişime Desteğin Artması Durumunda Çalışan Direnç Değişikliği (Tokat, 2012: 160)

Şekilde de görüldüğü üzere ilk aşama hazırlık aşaması olarak başlamakta ve bu aşamada önce çalışanda farkında olmama durumu söz konusu olmaktadır. Bu süreçte çalışanlar kendileri için yeni olan bu duruma, çok istisnai durumlar haricinde sıcak bakmayacaklar ve temkinli duracaklardır. Sonrasında zamanla değişimi kısmen öğrenen çalışan değişimi fark ettikçe kafa karışıklığı durumu yaşamaktadır. Bu süreçte çalışan kendi içinde karar verme noktasına gelebilir. Eğer değişime şans verme kararı verirse bu durumda olumlu algıya kayma ihtimali yükselir. Bu aşamadan sonra çalışan eğer kabul sürecine geçerse, kişi durumu anlamakta ve olumlu algıya geçmektedir. Olumsuz algı içerisindeki çalışan ilk uygulama sonrasında süreci reddedip sonraki ısrarlı denemeler sonucunda vazgeçmektedir. Olumlu duygu içerisindeki çalışan ise uygulama ile paralel kabullenme, benimseme ve sonrasında değişime bağlılık duyma durumu yaşamaktadır (Tokat, 2012:160).

2.3.1. Değişime Direncin Olumlu Yönleri

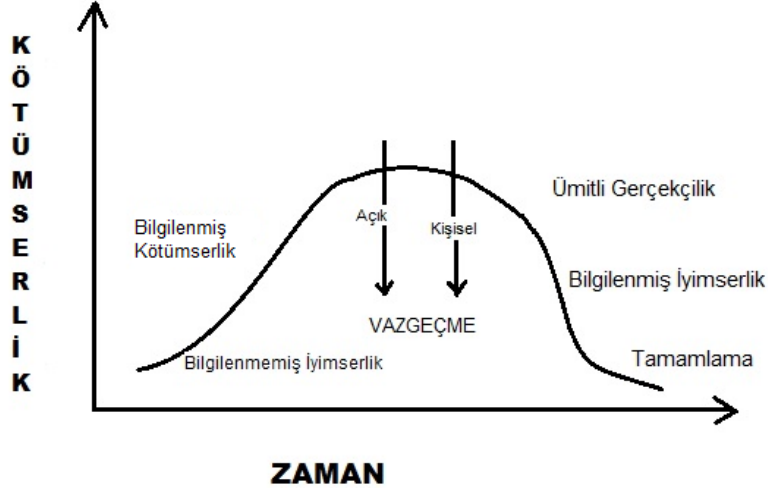
Çalışanların değişime karşı ilk tepkisi genellikle inkar etme ve geriye dönüleceğine inanmadır. Bu süreçte ise çalışanlar değişime karşı koymak için izlenecek yol ve yöntemler belirlerler. Kişinin temelde bir değişikliğe geçebilmesi için kendini hazır hissetmesi gereklidir. Bu durum da kişinin özel çabası sonucunda gerçekleşebilen bir durumdur. Bu özel çabanın gerçekleştirilebilmesi için ise üst yönetimin bireye destek olması ve ikna etmesi gerekir (Kerman ve Öztop, 2014: 6). Eğer bu durum sonucunda birey çaba harcama konusunda kararını verir ise Meyer ve Allen'ın duygusal bağlılık kavramını gerçekleştirip örgütsel bağlılıklarını arttırmış olurlar.

Değişime direnç her zaman olumsuz şekilde görülmemelidir. Aksine örgüt için zaman zaman yaşanan direnç durumları son derece olumlu sonuçlara varabilir. Örneğin değişim durumuna dair olumsuz duyguya sahip olan çalışanların bu duyguya sahip olma nedenleri birebir görüşülerek anlaşılır ve tepki gösterdikleri konu değişim mühendisliği planlamasında gözden kaçırılan ya da eksik görülen bir konu ise gerekli değişiklikler yapıp sonrasında daha büyük hatalardan kaçınılabilir. Bu bağlamdaki olumlu sonuçları şu şekilde nitelendirebiliriz:

- Değişim mühendisliği planlarının yeniden farklı bir bakış açısıyla gözden geçirilmesi
- Değişim sonucunda problem yaşatabilecek konuların önceden tesbiti ve önlenmesi için çalışılması
- Daha etkin, daha iletişim odaklı bir çalışma tarzı
- Önerilerin ve değişim yöntemlerinin tekrar incelenmesi, gerekli ise yöntem değişikliği
- Ek bilgi alınması ve farklı görüşlere başvurulması ve farklı yöntemler denenmeye başlanması
- Değişim için ekiple beraber değişim kültürü uygulamaya yönlendirir (Koçel, 2011: 685).

2.3.2. Değişime Olumlu Tepki Aşamaları

Değişim sürecinde zamanla bireylerin tepkileri değişmeye başlar. Bu süreç içerisinde olumlu duyguya sahip olan çalışanlarda farklı değişim aşamaları gözlenir.



Şekil 4. Değişime Olumlu Tepki Aşamaları (Tokat, 2012: 156)

Bilgilenmemiş iyimserlik: İlk aşama olan bilgilenmemiş iyimserlik sürecinde bireyler fazla bir bilgiye sahip olmamalarına rağmen sürece dair olumludur.

Bilgilenmiş kötümsерlik: Zamanla beraber çalışanların değişim hakkında daha fazla fikir sahibi olması ve bunun sonucunda değişim sürecine dair olumsuz duygu beslemeleri durumudur.

Vazgeçme: Burada bireylerin kötümsерliğe dayanma sınırının üzerine geçilirse bireyin değişim sürecinden vazgeçmesi söz konusu olur. Birey bu durumu açıkça gösterebildiği gibi konu ile ilgili duygularını da saklayabilir.

Ümitli Gerçekçilik: Bu duyguya sahip birey, değişimin olumlu olacağına dair bir inanca sahip olmakla beraber hala çözülmesi gereken konuların da olduğunu farkındadır.

Bilgilenmiş İyimserlik: Kişinin değişim sürecinin detayları konusunda daha fazla bilgiye sahip olması sonucunda kişinin yönetime ve değişime olan güveninin artması durumudur.

Tamamlama: Değişim sürecinin tamamlanması durumunu anlatır (Tokat, 2012: 156).

2.4. Değişime Direnci Yönetmek

Değişim mühendisliğinin bütün uygulamalarında az ya da çok direnç mevcuttur. Daha önce de açıklandığı şekilde direnç değişimle beraber hareket eden bir öğedir. Bu nedenle önemli olan direnci ortadan kaldırmak değil direnci doğru bir şekilde

yönetmektir. Doğru yönetmek ise duruma ve değişikliğe uygun yöntemi seçmek ve yerinde uygulamaktan geçer.

Ayrıca farklı bir bakış açısıyla örgütün mevcut durumundan memnuniyet duyan kişi sayısı ne kadar fazlaysa değişime karşı çıkan kişi sayısı da bir o kadar fazla olacaktır. Bu nedenle değişim sadece örgüt ve üst yönetimi için değil aynı zamanda çalışanlar için de olmalıdır. Yöneticiler ise bu durumu çalışanlara da hissettirmekle ve yaşatmakla sorumludur (Kerman ve Öztop, 2014:7).

Ancak direnç unsurunun insanla beraber var olduğu dikkate alınmalı ve bir şirketin en önemli unsurunun insan olduğu unutulmamalıdır (Çalışkan, 2007: 176).

2.4.1. Değişimin Önceden Haber Verilmesi / Bilgilendirme

Değişim mühendisliği süreci uygulamaya geçmeden önce mutlaka ekibe, şirkete ya da ilgili kişilere bilgi verilmeli, bu kişiler değişim sürecinden haberdar edilmelidir. Başta yapılan bu bilgilendirmeler ile olası bilinmezlik, belirsizlik durumu ortadan kaybolur ve katılımcıların, çalışanların değişim sürecine dahil olmaları sağlanır. Değişim süreci eğer doğru bir şekilde aktarılmazsa bazı tereddüt ve endişelere sebep olur. Ancak bu bilgilendirmeler ve açıklamalar sayesinde dedikodu ve söylentilerin de önüne geçilmiş olunur (Çalışkan, 2007: 176).

Değişimin nedenleri, amaçları, etkileri, değişimin nasıl bir yöntemle gerçekleştirileceği ve sonucundaki kazanç ve kayıplar açıkça çalışanlara ifade edilmeli ve değişime hızlı adapte olan çalışanlar teşvik edilmelidir. Bütün bu çabalara rağmen direnç kırılması söz konusu değilse, o durumda zor kullanılması da gerekebilir (Boztaş, 2007:6).

2.4.2. Potansiyel Direnç Noktalarının Öngörülmesi

Değişim mühendisliği süresince hangi alanlarda dirençle karşılaşılacağı ve sebepleri öncesinde biliniyorsa bu durumları direnç haline gelmeden çözmenin yol ve yöntemleri aranmalıdır. Örneğin değişim nedeniyle mevcut işini kaybetme riski ile karşı karşıya kalan çalışan değişim sürecinde doğal olarak direnç gösterme yolunu seçecektir. Ancak bu durumun yaşanacağı önceden belirlenir ve çalışan yönlendirilebilirse bu değişim direnci bu şekilde yönetilebilir. Farklı şekilde eğer bu değişiklik sonrasında bu tarz bir işten çıkarma durumunun gerçekleşmesi söz konusu değilse bu durumda da

çalışanlar bilgilendirilirse potansiyel direnç ortaya çıkmadan önlenmiş olacaktır (Yeniçeri, 2002: 126).

2.4.3. İletişim

Burada temel nokta, çalışan psikolojisinin doğru yönetilmesinin sağlamak adına iletişimidir. Doğru bir iletişim ile çalışanların direnme nedenlerinin temelleri anlaşılmalı, bu duruma yol açan temel nedene göre de gerekli stratejiler uygulanmalıdır. Çünkü bir değişimin hayata geçirilmesindeki en önemli tehdit ya da direnç faktörü değişimin karşısındaki çalışanlardır.

Bununla beraber değişim sürecinde olabilecek yanlış algılamalara karşı geri bildirim sistemi başarılı bir şekilde uygulanmalı, değişim mühendisliği sürecinde esnek ve uyumlu bir yönetim tarzı güdülmeli, değişime olan bağlılık ve inanç üst yönetim tarafından sürekli vurgulanmalıdır (Kerman ve Öztop, 2014:7-8).

Değişime direncin ortadan kaldırılması için Lunenburg ve Ornstein katılımın sağlanmasının, başarılı bir iletişim tarzının izlenmesinin, doğru planlama tekniklerinin uygulanmasının ve gerektiği durumlarda zorlama tekniklerinin uygulanmasının gerekli olduğunu ifade etmişlerdir (Boztaş, 2007: 4). Ayrıca değişime karşı direnç gösteren çalışanların başarıları ödüllendirilebilir ve bu sayede direncin kırılması da sağlanabilir (Aydoğan, 2002:14).

Değişimin başarılı olması büyük ölçüde yöneticilerin çalışanlar ile sağlıklı bir iletişim kurmalarında ve aradaki etkili iletişimde. Değişim mühendisliğinde bu direncin kırılması istenmekteyse yöneticilerin astlarıyla olan iletişimlerine önem vermeleri gerekmektedir. İletişim bu anlamda teorikte çok fazla dile getirilen ancak pratikte tam anlamıyla uygulanmayan bir kavram olarak zaman alan bir süreçtir. Ancak bu süreç doğru değerlendirildiğinde tek başına direnç unsurunu çözebilmektedir (Akoğlan Kozak ve Genç, 2014: 84).

Diğer bir bakış açısına göre örgütlerde pek çok sorunun nedeni kişiler, astlar ve üstler arasında diyalogun az olmasıdır. Ancak değişim sürecindeki korku ve tedirginlikten kurtulmak istenirse bu ancak değişim sürecinin doğru izahıyla mümkündür (Koçel, 2011: 686, Altındış v.d., 2011: 79).

2.4.4. İkna

Direnç kırmada en etkili ve en önemli yöntem ikna yöntemidir (Boztaş, 2007:6). Çünkü davranışların kırılmasında en büyük etki düşüncelerin değiştirilmeye başlamasından gelir (Çınar, 2005:92).

Değişim sürecinde bilgilendirme ile çalışanlarda yeterli sonuca ulaşılmaz ve direnç istenildiği düzeyde indirilemezse o zaman yine iletişim ile çalışanları ikna yoluna gidilir. Bu yöntem de yine iletişim temeline dayanmakla beraber olayın salt anlatımından ziyade değişim süreci ile beraber çalışanların kazanacakları olumlu durumlardan bahsedilir ve bu değişim sürecinin sadece örgütün yararına değil, çalışanların da yararına olduğu konusunda çalışanlar ikna edilir. Değişimin kendisi için de faydalı olduğunu ya da olacağını fark eden çalışan daha fazla endişe ve tedirginliğe kapılmadan değişimi kabullenmeye başlar ya da değişim konusundaki görüşleri olumluya döner.

2.4.5. Katılım

Değişim sürecine karşı olanları değişimin yanına çekmek için uygulanan taktiklerden biri de bu kişileri değişimin bir parçası haline getirmektir. Ancak bu kişileri değişim sürecine katmak her zaman mümkün olmadığı gibi katılımları da her zaman sorunu çözmez (Yeniçeri, 2002: 126). Ancak gerek süreç gerek kişilerin pozisyonları dolayısıyla çalışanların değişimin bir parçası haline getirilmesi başarılırsa direncin kırılma yüzdesi oldukça yüksektir. Ayrıca bu süreçte işgörenlerin tecrübe ve fikirleri planlama safhasında gözden kaçan farklı durumların teşhisine yardımcı olur. Böylece sonrasında sorun büyümeden müdahale edilme fırsatı bulunur (Helvacı v.d., 2013: 124).

Başka bir bakış açısıyla çalışanların değişimin planlama ve uygulama safhalarına katılmaları gösterecekleri direnç miktarını azaltır. Bunun nedeni çalışanların düşüncelerinin bu aşamaya dahil edilmesinden ziyade kendilerini ilgilendiren bir konuda sürecin içinde tutulmalarının, dışında bırakılmamalarının verdiği duygudur (Koçel, 2011: 686). Sonrasında da çalışanların içinde buldukları bir karara itiraz etmeleri daha güçtür. Bu yöntem geniş katılım gerektiren değişimler için daha doğru bir uygulamadır. Çünkü aksi durumlarda karar alınmasının geniş bir kitleyle vakit alacağı ve zor olduğu unutulmamalıdır. Bu katılım çalışanların değişimi daha kolay algılamalarına ve de kabullenmelerine yardımcı olur (Töremen, 2002: 194).

Katılım aynı zamanda değişimin kalitesini de yükseltmekte, bilgi ve beceriler yardımıyla çalışanların değişimi hayata daha rahat geçirmelerine yardımcı olmaktadır. Çalışanlar aynı zamanda bu süreçte uygulamaya karşı gizli tehlikeleri ve engelleri de ortaya çıkarabilirler. Bu da değişimin gerçekleştirme imkanının artmasını sağlar (Helvacı v.d., 2013: 124).

Çalışanların duygu ve düşüncelerinin hesaba katılması ve örgütün kilit kişilerinin sürece dahil edilmesi ve bu süreçte fikirlerini ifade hakkına sahip olmaları değişim süreci için daha uygundur. Çünkü insanlar yapılmasına destek verdikleri öğeleri ve durumları desteklerler (Gökmen, 2010: 14).

Değişime direnmekte olan çalışanların bu süreçte dikkate alınmaması değişim önünde önemli engel teşkil edecektir (Çalık v.d., 2013:4).

Üst yöneticilerin çalışanların fikir ve görüşünü almadığı ya da dahil etmediği değişim süreçleri uygulamaya konması dahilinde büyük oranda hiçbir değişiklik yaratmayacağı gibi örgütün önceden bulunduğu durumdan daha kötü bir duruma gelmesine sebebiyet verecektir. Değişim kararı her ne kadar tepe yönetim tarafından verilen bir karar da olsa değişim sürecini uygulamaya konması için çalışanların sürece tam destek vermesi ve değişime inanması şarttır (Kerman ve Öztop, 2014: 7).

2.4.6. Empati ve Destek

Dirençle başa çıkmanın başlangıcı insanların bu konuya dair fikirlerini bilmekten geçmektedir. Çünkü bu zahmetli değişim süreçlerinde empati ve desteğin gerekliliği kaçınılmazdır (Helvacı v.d., 2012:124).

Direncin azaltılabilmesi için ayrıca eğitim, örgüt içi işbirliği, ve dayanışma da gereklidir (Tunçer, 2013:20).

Değişimin etkinliğini arttırmak her ekip liderinin en önemli görevlerindedir. Bu süreçte de yöneticilerin çalışanlarına göstereceği empati ve hayata geçirmedeki destekleri ile belirsizliklerden oluşan korku ve kaygılar yok olacaktır (Çalışkan, 2007: 179).

Eğer çalışanlar bir değişimi hayata geçirmekte zorluk yaşamaktalarsa yöneticinin öncelikle bu durumun detayına inmesi, bu kişilere empati ile yaklaşması ve gerekli desteği vermesi şarttır. Bu durumda değişim öncesinde verilebilecek olan eğitimler değişimin hayata geçmesini kolaylaştıracaktır. Yani bireye emir vererek

anlamaksızın sonuç beklemek durumu çözmez. Bu durumlarda duygusal destek vermek, sorunlara çözümler üretmek gereklidir. Bu şekilde davranış gösteren liderler sadece değişimi sağlıklı bir şekilde hayata geçirmekle kalmayıp çalışanlarının uzun vadeli örgütsel bağlılıklarını da kazanmış olurlar (Tunçer, 2013:21).

2.4.7. Pazarlık Yapma

Değişime maruz kalma durumunda değişim beraberinde çalışana da bazı olumsuz etkiler getiriyorsa bu durumda pazarlık yöntemi kullanılabilir.

Bu yöntem değişimin gerçekleşeceği kişilerle süre, kapsam, amaç ve diğer konularda pazarlık yapmak şeklinde gerçekleşir. Bu aşamada üzerinde anlaşılacak konularla ilgili direnç yok olur (Koçel, 2011: 686).

Pazarlık başka bir bakış açısıyla üst yönetim ve örgüt üyeleri arasında uzlaşmaya varılması anlamına gelir. Bu uzlaşma için her iki tarafın da çaba ve fedakarlığı gerekmektedir.

Pazarlık sürecinde farklı çıkar grupları kendi çıkar, amaç ve konularını korumak adına hareket ederler. Değişim sürecinde müzakere masasına oturan kişilerin belli bir güce sahip olmaları gerekir. Pazarlık süreci değişim süreci öncesinde gerçekleşirse değişim süreci daha sakin ve yapıcı geçer (Tunçer, 2013: 22).

2.4.8. Zor Kullanma

Bu yöntem ve teknik yöneticilerin diğer yöntemlerle çözemediklerinde kullanmaları gereken bir yöntemdir. Çalışanlara değişimin tüm detayları açıklanmasına, risklerle ilgili gerekli garanti verilmesine ve çalışma ortamında gerekli kaynak ve desteğin olmasına rağmen çalışan kişi ya da gruplar hala değişimi kabul etmiyor ve değişimin gerçekleşmesine engel olmaya çalışıyorlarsa bu durumda yöneticiler zor kullanma metodunu uygulayabilirler. Bu durum çalışanlara cezalandırıcı bir yöntem uygulamak şeklinde gerçekleşir. Bu yöntem bazen işe yaramamakla beraber bazı durumlarda da ciddi aktif sonuç verebilir. (Helvacı, v.d., 2012: 124).

Açık veya kapalı zor kullanma sürecinde direnci engellemek adına birey ya da gruplara gözdağı verilmesi söz konusudur (Koçel, 2011: 686).

Pratikte sıkça uygulanan bir yöntem olmasına rağmen zorlayıcı tedbirler almak ve zorlayıcı taktiklere başvurmak etik açıdan tartışmalara sebebiyet vermektedir

(Töremen, 2002: 194).

Başka bir bakış açısıyla bu yöntem direnci ortadan kaldırmaktan ziyade şeklini değiştirmek ve şiddetini azaltmak için kullanılan bir yöntemdir. Baskı unsuru olarak ödül kaybı, terfi iptali, transfer tehdidi, olumsuz performans değerlendirmesi ya da düşük prim gösterilebilir. Hızlı bir şekilde direnişin kırılması gereken durumlarda yardımcı olabilir ancak uzun vadeli çözümler için doğru bir yöntem değildir. Çünkü insanla çalışılan her işyerinde olduğu gibi çalışanlardaki psikolojik olumsuz yansımalar uzun vadede şirketin ya da örgütün kaybına olacaktır (Toker, 2007: 29).

Kısa zamanlı ve hızlı gerçekleşmesi gereken değişimlerde uygulanır. Devrim niteliğindeki durumlarda etkilidir. Turizm işletmelerinde daha sık başvurulur. Bunun nedeni kısa süreli konaklayan müşteri memnuniyeti açısından sorun yaşamamak adına hızlı sonuç alınması gerekliliğidir. Ancak bu yöntemle direnç tam olarak önlenemez (Akoğlan Kozak ve Genç, 2014: 84).

2.4.9. Yöneticilerin Vizyon Yaratması

Bu süreçte etkin yöneticilerin görevi, devreye girerek değişimi, şirket vizyon ve misyonunu açıklayarak insanların bilgi ve anlayışlarını artırıp, değişiklikleri şeffaf bir şekilde hayat geçirmek ve kendi kendini geliştirmeyi başaran bir ekip ve süreç oluşturmaktır (Covey, 1997: 12; Akt. Aydoğan, 2002: 15).

Organizasyonel değişimleri hayata geçirmek için yöneticilerin desteğiyle sağlam ve sağlıklı bir misyon ve vizyon oluşturmak gereklidir. Vizyon örgütün gelecekteki fotoğrafıdır. Ancak bu fotoğraf en temel haliyle tüm çalışanların paylaştığı bir resim olmalıdır. Misyon ise yöneticilerin vizyona ulaşmak için örgüt üyelerine bir yön vermesi ve ortak bir değer yaratmasıdır. Yani şirketin vizyona ulaşması için yapması gereken adımlardır. Bunun tüm şirket çalışanlarına detaylı bir şekilde aktarılması gerekmektedir (Helvacı v.d., 2013: 124).

Yöneticinin ve üst düzey yönetimin belirlemiş olduğu bu vizyon ve misyon açık, şeffaf ve kısa olmalıdır. Değişimin gerçekleşmesinin hangi amaca hizmet ettiği sorusunu vizyon cevaplamalıdır ve arada çelişkiye mahal vermemelidir. Yöneticinin bu aşamadaki yeri bu vizyonun çalışanlara aktarılması ve bu durumda çalışanlarda heyecan yaratmayı başarabilmesidir. Bu sayede çalışan, yaptığı değişimin sonuçlarından etkilenir ve dolayısıyla örgüte karşı bağlılığı artar ve değişime dört elle sarılmaya

başlar.

Bütün bu süreçlerin gerçekleşebilmesi için ise değişim mühendisliği süreci öncesinde yapılması gereken en önemli kontrol yöneticilerin yeterlilik kontrolüdür. Çünkü yönetici değişim mühendisliği sürecindeki en hassas noktalarda devreye girecek ve direnç gibi değişimin en önemli noktasına karşı mücadele edecektir. Bu nedenle de başarılı bir değişim mühendisliği süreci yöneticisinde çalışanlarda vizyon oluşturma, karmaşık iş ve süreçleri algılayabilme, empati, destekleme, cesaretlendirme, önceliklendirme gibi konularda üst düzey yeterliliği olmalıdır (Yıldız, 2012: 183).

Değişim sürecinde çalışanların gösterdiği direncin üstesinden gelmek yöneticilerin sorumluluğundadır. Bu aşamadaki en etkili direnci yönetme taktiği bireylere de değişimi şekillendirme fırsatının verilmesidir (Kutlutürk, 2011: 33).

2.4.10. İşgörene “Taviz Verme”

Taviz verme yönetimin çalışanların bu değişim sürecini hayata geçirebilmesini sağlamak adına bazı noktalardan feragat etmesidir. Ya da farklı bir ifadeyle büyük balık için küçük balıktan vazgeçmeleridir.

Bu yöntem yöneticiler tarafından bir kayıp olarak gözükmese dahi çalışanların örgütsel bağlılığının artmasına ve kendilerini değerli hissetmelerine ciddi şekilde katkı sağlar. Gerginlik ve stres ortamı son bulur (Tunçer, 2013: 22).

Çalışanların değişimi isteyerek kabul etmeleri ve destek vermelerini sağlamak için son derece etkili bir yöntemdir. Değişim başarıya ulaşması bu durum dahilinde son derece muhtemeldir. Bu aşamada yönetim çalışanları, alışkanlıklarını kırma sürecinde çaba sarf etmeye sevk etmekte ve çalışanlarını kazanmaktadır. Çalışanların bu süreç içerisindeki dirençlerini de hoş görmektedir (Kerman ve Öztop, 2014: 7).

2.4.11. Değişime Direnci Ortadan Kaldıracak Yöntemi Seçme

Değişim sürecinde önemli olan doğru dirence doğru yöntemi uygulamak ve böylece direnci doğru şekilde yönetmektir.

Doğru dirence doğru yöntemi şu şekilde eşleştirebiliriz:

-Güçlü bir direniş söz konusu olduğu hissediliyorsa, çalışanların değişim süreci ile ilgili eğitimlere katılması ve süreçlerle ilgili üst yönetimin çalışanlara empati yaparak destek vermesi daha sağlıklı sonuçlara yol açacaktır.

- Eğer direnç gösteren grubun gücü artmaya başlar ise değişim tarafında olan çalışanların de direnç gösteren gruba katılması söz konusu olabilir. Tam tersi şekilde eğer değişimi destekleyen grup güçlenirse direnç gösteren gruptaki kişiler de değişim yanlısı tarafa geçebilirler.
- Değişim süreçlerinin hayata geçirilmesi için çalışanların desteğe ve değişimi tasarlayıp uygulamalarına ihtiyaç vardır. Eğer bu süreçte çalışanlar yeterli şekilde desteklenmez iseler direnç göstereceklerdir.
- Karmaşık değişiklikler söz konusu olduğunda örgütün kısa dönemli risk potansiyeli ciddi şekilde artar. Bu nedenle bu durumları daha az karmaşık şekilde ifade edilerek çalışanlarda yöneticilerin vizyon yaratması faydalı sonuçlara ulaşabilir (Toker, 2007: 29).
- Örgütün değişim süreci sonrası hedefi eğer çalışanların lehine olan bir değişim değilse bu durumda örgüt değişimi hayata geçirmekte ciddi şekilde zorlanacaktır. Bu nedenle beklentilere uygun farklı stratejiler geliştirmeleri gerekebilir (Altındış v.d., 2011: 91).
- Değişimin yapılacağı kuruluşun türü de kullanılacak yöntemin belirlenmesinde önemli rol oynamalıdır. Örneğin bir sağlık kuruluşunda yapılacak değişikliğin hayata geçirilebilmesi için uygulanacak zor kullanma tekniğinin bir askeri kuruluşa göre fazla olması muhtemeldir (Kutlutürk, 2011: 44).
- Bilgi eksikliği ya da yanlış bilgi dağılımından kaynaklı dirençle karşılaşıldığı zaman eğitim ve destek yöntemi daha iyi sonuç verecektir.
- Eğer değişikliği uygulamaya çalışan kişiler yeterli bilgiye sahip değiller ve güçlü tepkilere neden oluyorsa çalışanlar sürecin içerisine katılmalı ve bu konuda onların fikirleri alınmalıdır. Bu sayede uygulama esnasında bir sıkıntı varsa bunu önceden görüp gerekli ise değişim planlarına önceden müdahale edebilirler.
- Uyum problemi nedeniyle çalışanlar direnç göstermekteyseler, üst yönetim desteği çalışanların uyum sürecini kolaylaştırır ve hızlı adaptasyon sağlar.
- Eğer değişiklik sürecinde bir kişi veya bir grup kaybedecek durumda ise, bu durumda pazarlık ve anlaşma yöntemi uygun olacaktır. Direnç daha şiddetli bir noktaya gelmeden bu yöntemin uygulanması daha faydalı olacaktır.
- Direncin çabuk çözülmesi gerektiği durumlarda yönetimin taviz vermesi doğru bir çözüm yöntemidir.
- Değişikliğin hızlı hayata geçirilmesi gerekiyor ve ikna ile zaman kaybına tahammül

olmayan bir durumsa zor kullanma yöntemi kullanılır. Bu sayede durum kısa vadeli olarak çözülür ancak uzun vadeli kişilerin kazanılması isteniyorsa kişiler desteklenmeli ve sürece dahil edilmelidir (Çağlar, 2005: 157).

2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler beş farklı kriterde toplanabilir:

- Kişisel özellikler
- İşle ilgili özellikler
- Rolle ilgili özellikler
- Örgütsel özellikler
- Grup/lider ilişkileri

2.5.1. Kişisel Özellikler

Kişisel özellikler örgütsel bağlılığı etkileyen en temel özelliklerdendir. Bu özellikler alt kırılımlar şeklinde incelenirse şu başlıklar altında toplanabilir:

Yaş: Yaş artışı ile beraber örgütsel bağlılığa olumlu etkide bulunan temel kriterlerden biridir. Farklı kişilerin yapmış oldukları deneylerde yaş arttıkça zorunlu bağlılık da artmakta ve yani yaş, örgütsel bağlılıkla doğru orantılı olarak ilerlemektedir. Bunun altyapısına baktığımızda yaşla beraber iş bulma zorluklarının yaşanması, kişilerin mevcut işyerlerindeki konfor alanlarından çıkmak istememeleri ve artan kişisel yatırım maliyetleri etken olmaktadır.

Diğer taraftan Meyer ve Allen'in bu konuda farklı yorumları bulunmaktadır. İlk olarak bireyler şirkette kalmaya devam ettikçe terfi ya da daha cazip pozisyonlarda bulunma olasılıkları da artmaktadır. Buna paralel kendilerini de şirkette bilişsel olarak ikna etmektedirler. Bu iki sebeple beraber mevcuttaki örgütte bulunmak daha cazip hale gelebilir ve bu da bireylerin örgütsel bağlılığını artırır ve çalışanın daha uzun süre o örgütte kalmasına sebebiyet verir (Meyer ve Allen, 1997: 378).

Cinsiyet: Cinsiyet ve örgüt arasında bağlantı mevcuttur. Yapılan deneyler ve araştırmalarda kadınların bağlılıkları erkeklerden daha yüksek çıkmıştır. Bunun nedeni ise kadınların mevcut pozisyonlarına ulaşmakta erkeklere oranda daha fazla zorlanmaları ve sonuçta daha fazla engel aşarak bu pozisyona ulaştınca o örgütün üyesi

olmanın daha değerli bir noktada olması olarak ifade edilmiştir (Mowday v.d., 1982: 31).

Bu yaklaşımın tersine meta analiz verilerine dayanarak farklı araştırmacılar cinsiyet ve bağlılık arasında tutarlı bir ilişki olmadığı sonucuna varmışlardır. Bu meta analitik çalışmaya göre kadınların bağlılık düzeylerinin erkeklere oranda daha yüksek olmasına rağmen aradaki farkın önem ve değerinin küçük olduğunu ifade etmişlerdir (Mathieu ve Zajac, 1990: 108).

Yapılan çalışmaların çoğunda kadınların örgütte yer almak adına erkeklerden daha fazla zorluklara katlanmaları nedeniyle kadınların bağlılıklarının daha yüksek olduğu iddia edilmektedir. Yapılan diğer çalışmalarda ise cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasında tutarlı bir ilişki olmadığı ifade edilmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990: 108).

Örgütte kalmaya devam etme isteği ölçeği ile yapılan çalışmalarda cinsiyet ve örgütte kalmaya devam etme arasında tutarlı bir ilişki olduğu görülmüştür ve kadınların erkeklere göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu saptanmıştır (Mathieu ve Zajac, 1990: 108).

Başka bir çalışmada ise Meksika'daki bir fabrikada cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiş ve kadınların erkeklere oranla daha az bağlılık gösterdikleri ifade edilmiştir. Buradaki sonucun nedeni olarak ise işyeri haricindeki geleneksel rollerin bir işe sahip olmaya kıyasla daha fazla önem arz ettiği belirlenmiştir (Yıldırım, 2002: 21).

Eğitim: Yaş ve çalışma sürelerinde çıkan sonuçlar birbirinden farklılık gösterse de eğitim ile örgütsel bağlılık arasında zayıf ve olumsuz bir ilişki mevcuttur. Bu durumun nedeni eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin beklentilerinin örgüt tarafından karşılanamayacak kadar yüksek olması olarak ifade edilmiştir. Bununla beraber eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin örgütten ziyade mesleklerine daha bağlı oldukları saptanmıştır. Ayrıca yine bu bireylerin alternatif iş olanaklarının fazla olmasının da etkisiyle firmaya karşı bağlılığı düşük çıkmaktadır (Çırpan, 1999: 108).

Medeni Hal: Medeni halin örgütsel bağlılıkla olan bağlantısı onun bir tür zorunluluk oluşturması halidir. Bu zorunlulukla beraber örgütsel bağlılık zorunlu bağlılık halini alır. Bunun nedeni evli bireylerin bekar olanlara oranla örgütten almakta oldukları ödüllerin eksilmesi ile daha fazla risk altına girmeleri ve evlilikle beraber düzenli bir gelire ihtiyaç duymalarıdır (Alamur, 2005: 84).

Örgütte Çalışma Süresi: Örgütte çalışma süresi, örgütsel bağlılık açısından önemlidir, çünkü kişinin örgütte geçirmiş olduğu süre aynı zamanda kişinin örgüte yatırım yaptığı süreyi de göstermektedir. Türkiye’de yapılan bir araştırmaya göre örgütte çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında zayıf düzeyde olumlu bir ilişki vardır.

Araştırmalarda ilgili pozisyondaki çalışma süresi ile örgütte çalışma süresi ayrı ayrı ele alınmaktadır. Örgütte çalışma süresi ile zorunlu bağlılık arasındaki ilişki pozisyonda kalma süresinden daha güçlüdür. Genelde yaş ile ilgili sonuçlar, örgütte çalışma süresi ile ilgili sonuçlarla paralellik göstermektedir. Çünkü birey o şirkette çalışmaya devam ettikçe o şirketten edindiği faydalar artmaktadır hatta çalışanlar bu sürede şirkete özgü farklı yetilere sahip olabilirler. Tüm bu şartlar altında da ortak olan nokta bireylerin örgütte kalma süresi arttıkça örgütsel bağlılığın arttığı şeklindedir (Çırpan, 1999: 62).

Algılanan Yeterlilik: Bağlılıkla algılanan yeterlilik arasında güçlü bir ilişki söz konusudur. Buna, çalışanların gelişim ve başarı güdülerinin tatmin edildiği oranda çalışanların işyerine örgütsel bağlılıklarının artması neden gösterilmektedir. Bu nedenle öğrenme eğilimi ile algılanan yeterlilik arasında da olumlu bir ilişki söz konusudur (Baysal ve Paksoy, 1999: 11).

Ücret: Ücret bireylere örgüt tarafından verilen somut ödüldür. Bireyin yatırımı olarak değerlendirildiğinde ücret zorunlu bağımlılık oluşturacak ve arttıkça örgütsel bağlılığı arttıracaktır. Ayrıca farklı bir bakış açısıyla ücretin yüksek olması bireyin özgüvenini arttıracak ve bireyin şirkete duyduğu duygusal bağlılık da bu nedenle artacaktır (Alamur, 2005: 85).

İş Düzeyi (Pozisyonu): İş düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır. Çalışanlar işyerinde yükseldikçe örgüte olan bağlılıkları da ona paralel artmaktadır. Pozisyonu yüksek olan bireylerin elde ettikleri ödüller ile bir tür örgütsel bağlılık oluşacağı ve bu nedenle de bağlılığın güçleneceği öne sürülmüştür (Mathieu ve Zajac, 1990: 179).

2.5.2. İş ile İlgili Özellikler

İşle ilgili özellikler ikinci grup özelliklerdir. Bunlar da işin içeriği, çalışma türü, özerklik olmak üzere üçe ayrılır:

İşin içeriği: Yapılan iş içeriği ne derece zengin ise kişinin örgütsel bağlılığı da o düzeyde yüksek olur. Buradaki temel ana neden ise, olumsuz bir durumla karşılaşıldığında örneğin çalışanın işten çıkarılması gibi bir durum yaşandığında işin zenginliğinden kaynaklı çalışanın gözden çıkarılması kolay olmayacak ve bu da çalışanın örgütsel bağlılığını etkilemeyecektir. Çalışanlar tarafında ise bireylerin karşılaştığı işler ne derece meydan okuyucu ise o kadar olumlu tepkilerle karşılanmıştır. İşgörenler işe tek tek ve alt detayları ile yaklaşmaktansa bir bütün gözüyle bakmakta ve bunu işin karmaşıklığı şeklinde ifade etmektedirler (Erdoğan, 2001: 237).

Çalışma türü: Çalışma türü ile bağlılık arasında orta düzeyde bir ilişki mevcuttur. Çalışmalar, tam zamanlı çalışanlar ve yarı zamanlılar arasındaki araştırmalarda, yarı zamanlı çalışanlar için çalışma türünün örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi olmadığını da ortaya çıkarmıştır (Çırpan, 1999: 64).

Özerklik: Özerklik ile örgütsel bağlılık arasında zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan araştırmaların sonucu ise işin özerkliğine dair olan değişimlerin bağlılığı çok yönlü ve olumsuz şekilde etkilediği yönündedir (Alamur, 2005: 86).

2.5.3. Rolle İlgili Özellikler

Rolle ilgili özellikler de örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler arasındadır. Burada rol çatışması ve rol belirsizliği olmak üzere iki başlık ele alınmıştır.

Rol Çatışması: İki çalışan arasında rollerin birbirinden üstünlüğünün kararlaştırılması durumunda yaşanan stres düzeyi artar. Bireylerin arasındaki sürtüşmeleri arttıran rol çatışmaları iş tatminini azaltarak kişilerin performansını ve buna paralel örgütsel bağlılıklarını da olumsuz şekilde etkiler. Yönetim ya da ilgili yönetici çalışanları arasında açık iş dağılımını, önceliklendirmeyi ve rollerin üstünlüğünü yaptığı müddetçe herhangi bir rol çatışması yaşanmaz. Ancak tersi durumda bireyler arası güven ilişkisi zarar görecektir, stres faktörü devreye girecek ve gergin bir ortam oluşacaktır. Bu nedenle üst düzey yöneticilerin hedeflere ulaşmak için gereken kaynakları çalışanlarına sağlamaları önemlidir.

Bireyin aynı anda fazla sayıda role sahip olması ve bunlar arasındaki önceliklendirme karmaşası da rol çatışmasına sebep olabilir. Örneğin bir çalışanın iş arkadaşları yavaşlamasını, yönetim hızlanmasını istediğinde birey rol karmaşası

yaşayabilir. Bu yaşanan içsel çatışma ise stres ortamına sebep olmakta, iş performansını düşürmekte ve bireyin özgüveninin zarar görmesine sebep olmaktadır (www.isguc.org/Makale).

Rol Belirsizliği: Tam ifadesiyle kişinin ne yapacağını bilmemesi durumudur. İki çeşidi vardır: İlki görev belirsizliği, ikincisi ise sosyal duygusal belirsizliktir. Görev belirsizliği, bireyin yapacağı işin belirsiz olmasıdır. Sosyal duygusal belirsizlik ise kişinin başkaları tarafından nasıl görüldüğüne dair endişelerinin olması durumudur. Bu belirsizlik türü genelde dışarıdan geri bildirim alınmadığında ortaya çıkmaktadır. Eğer bireyde rol belirsizliği durumu söz konusu ise gerginlik, özgüven eksilmesi, tatminsizlik ortaya çıkar ve bu duygular kişinin mutsuz olmasına sebep olur (Tosi ve Hammer, 1982: 301).

Ayrıca rol belirsizliği diğer bir bakış açısı ile bireyin karar vermesine yetecek kadar bilginin bireye verilmemesinden kaynaklanan bir olgudur. Bireyin karar vermesine yetecek durumlar için yeterince iyi tanımlanmaması, bilginin yeterince aktarılmaması olabilir. Rol belirsizliği kişinin başvurabileceği insanlara ulaşmasına da engel olur. Bu belirsizlik nedeniyle iş olması gereken zamanda yetişemez, birey olması gerekenden daha ağır hareket etmek zorunda kalır, kişinin kendisine olan güveni zarar görebilir ve bu durum en temelde kişi için çok büyük bir stres kaynağını oluşturur. Bu bağlamda kişi stresin farklı yansımalarını görmeye başlar (www.hastarehberi.com/psikiyatri/psikiyatri2/stresvenedenleri.htm)

2.5.4. Örgütsel Özellikler

Örgütlerin özellikleri de örgütsel bağlılık üzerinde farklı etkilere sahiptir. Kural ve yapının rijitliği, türü, fonksiyonellik derecesi gibi ölçütlerle örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki söz konusudur.

Örgütsel bağlılığın çalışanların şirkete yaptıkları etkiyi anlamaları ve kendilerini bu sürece dahil olmuş şekilde görmeleri olduğu şeklinde yorumlanması da söz konusu olmaktadır. Ayrıca örgütün büyüklüğü de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Ölçütü daha büyük olan örgütlere olan örgütsel bağlılık daha düşük çıkmaktadır. Buna neden olarak kişilerin büyük örgütlerde kendilerini görememeleri ve örgütü içselleştirememeleri olduğu ifade edilmektedir. Ancak diğer taraftan büyük örgütlerin terfi imkanları, ek getiri ve ödülleri, kişilere daha geniş iletişim ağı sağlamaları bu örgütsel bağlılığı

arttırıcı yönde etkilemektedir (Alamur, 2005:88).

2.5.5. Grup/Lider İlişkileri

Bu başlık daha çok kişinin işyerindeki sosyal ilişkileri ile ilgilidir. Çünkü örgütsel bağlılık kişilerin iş ortamındaki sosyal ilişkileri ile de ilişkilidir. İşyeri deneyimleri daha olumlu olan bireyler işyerleri ile duygusal bağ geliştirmektedir.

Bu ilişkiler, örgüte güvenme, algılanan örgütsel destek ve liderlik biçimi olarak üç başlık altında toplanabilir.

Örgüte Güvenme: Bireylerin örgüte güvenmesi örgütsel bağlılığı etkileyen temel faktörlerdendir. Birey eğer çalışmakta olduğu firmaya karşı güven duygusu hissediyorsa örgütsel bağlılığı da aynı oranda artar, tersi durumda ise bireylerin örgüte bağlılıkları hızlı şekilde azalmaktadır. Çünkü Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de belirttiği gibi değer ihtiyaçları arasında bulunan güvenme, bireyin doğal bir ihtiyacıdır ve bireyin bu duyguyu yeterince hissedememesi bağlılık duygusunu zedeler.

Algılanan Örgütsel Destek: Şu ana kadar üzerinde durulan konular hep bireylerin örgütlere olan bağlılıkları yönündeydi. Algılanan örgütsel destekte ise örgütlerin bireylere olan bağlılıkları temeldir. Bu bağlılıklar, doğal olarak bireylerin de örgütlere olan bağlılıklarını pekiştirir.

Bireyler için algılanan örgütsel destek olumlu ise kendilerini örgüte dair sorumlu hissederler ve bu onların örgüte karşı duygusal bağlılık hissetmelerine sebep olduğu gibi, örgütün onlara verdiklerine karşılık verme duygusu da oluşturur. Dolayısıyla örgütten olumlu destek gören kişiler örgüte daha bağlı olacak ve orada kalma isteğine sahip olacaklar ve bununla beraber bireyler farklı görev ve sorumluluklarda işin talep ettiğinin de ötesinde fedakarlık göstermeye hevesli olacaklardır. Her türlü incelemede ve araştırmada ortak olan ise algılanan örgütsel desteğin her zaman örgütsel bağlılıkla olumlu ve tutarlı bir ilişki içerisinde olduğudur (Shore ve Waynes, 1993:775).

Liderlik Biçimi: Liderlik biçimi ve örgütsel bağlılık arasında tutarlı bir ilişki mevcuttur. Görev odaklı liderlikte de ilişki odaklı liderlikte de örgütsel bağlılık arasındaki ilişki vardır ancak ilişki odaklı liderlikle örgütsel bağlılık daha güçlü bir bağ içerisindedir.

Bununla beraber liderlerle olan iletişim de bağlılık açısından etkili olmaktadır. Liderlerin çalışanları ile olan ilişkileri, iletişim biçimleri, iş yönetim tarzları, bireylerin

motivasyonlarını etkilemekte bu da örgütsel bağlılığı arttırmaktadır (Alamur, 2005: 90).

2.6. Örgütsel Bağlılığın Diğer Kavramlarla İlişkisi

2.6.1. Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu

Örgütsel bağlılık, iş doyumunu ile büyük oranda ilişkili bir kavramdır.

İş doyumunu kavramı yapılan işin bireyi tatmin etmesinden gelir. Çalışanın işe yönelik olumlu duygusal tepkisi şeklinde de ifade edilebilir. İş doyumunu ayrıca iş yaşamının genel bir değerlendirmesidir ve bu değerlendirmenin sonucu çalışanda bir haz duygusu oluşmaktaysa doyumdan bahsedilebilir. Buradaki haz duygusu ne kadar yüksek olursa iş doyumunu da bir o kadar yüksektir. Tam tersi durumda ise doyumunu düşük olan bireyler işinden memnuniyetsizdir denilebilir. Burada işgörenin farklı noktalardan yoksun bırakılması, yeterince ödül politikalarının olmaması ya da bu sistemin adil işlememesi iş doyumunu düşürüp buna paralel örgütsel bağlılığı da azaltacak, çalışanın iş değiştirme yaklaşımını geliştirmesine sebep olacağı belirtilmektedir (Balay, 2000: 135-136).

İş doyumunu ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantı, iş doyumunu ve devamsızlık ile iş doyumunu ve işgücü devir oranı arasında sürekli ve ters bir ilişki vardır. Bu nedenle bireyin işten ayrılma isteğini güdüleyen noktanın iş doyumunu olduğu ileri sürülmektedir. Ayrıca doyum ile psikolojik bağlılık arasında ilişki mevcut olup, çalışanlarına yüksek düzeyde doyum sağlayan örgütlerdeki çalışanların işyerlerine güçlü bir bağlılık duyduğu görülmektedir. Bu nedenle de iş tatmini ve işe düzenli gelme ve işi üstün performansla yapma gibi kriterler arasında tutarlı ve aynı yönde bir ilişki söz konusu olmaktadır. İş doyumunu yüksek olmasına rağmen iş değişikliği yapan kişilerde ödül, terfi, iş arkadaşlarından yaşanan memnuniyetsizlik gibi faktörler büyük rol oynamaktadır. Devamsızlık takibi üzerinden incelediğimizde devamsızlık yapmayan çalışanların iş tatminlerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Locke'nin de yaklaşımında ifade ettiği şekilde çalışan işinden, ödüllerden, genel iş koşullarından, gelişim olanaklarından memnun ise örgütte işe devam etmek isteyecek ve iş doyumunu yüksek olacaktır. Burada gösterilen çaba, örgütsel bağlılık koşulları altında çıktı ile girdi arasındaki fark, iş doyumunun başlıca göstergesidir. Abelson'a göre işten ayrılan çalışanlarda, işyerinde gergin ortam, huzursuzluk, örgütsel bağlılık ve iş tatmini

açısından çalışmaya devam edenlere ve gönülsüz işten ayrılanlara göre önemli oranda fark etmektedir. Bu çalışanların da ayrılma aşamasına gelmeden önce işyerinde huzursuz ve doyumсу olduklarını saptamıştır. İş doyumunu bu aşamada düşüke çalışanları alternatif işlere yöneltirken, iş doyumunu yüksek olan kişilerde ise işe bağlılığı arttır ve iş arama ihtiyacını yok eder. Ayrıca karakterine ve yapısına uygun işlerde çalışan çalışanların iş uyumunun ve doyumunun yüksek olduğuna bu nedenle çalışanların iş seçerken yapılarına uygun iş seçmelerinin uzun vadede iş doyumuna sebep olacağı gösterilmiştir. Bretz v.d. ise birey ve örgütün uygunluğunun örgütsel bağlılığı ve iş doyumunu arttırdığını ifade etmiştir. Birey örgütünün inandığı değerlere inanıyor ise örgütte kalma isteği artmaktadır demiştir. Buna paralel işe alınan bireylerin değerleri örgütün değerleri ile ilk bir yıl içerisinde örtüşür ise doyumun hızlı bir şekilde arttığını saptamıştır. Diğer taraftan doyumсу olarak nitelendirilen çalışanların ise örgüte maliyet kalemi olarak geri döndüğü saptanmıştır. En temelde mevcutta olduğundan daha fazla denetlemeye ihtiyaç duyulmakta, daha az sosyal ilişkiler gelişmekte, çalışanların şikayetleri rutine bağlanmaktadır. Bu da örgüte örtülü maliyetler olarak geri dönmektedir (Balay, 2000: 136-137).

Genel anlamda özetlersek bağlılık iş doyumundan tanım olarak kesin çizgilerle ayrılmaktadır. Örgütsel bağlılık daha çok örgüte ilişkin amaç ve değerleri kastederken iş doyumunu yapılan işe ve deneyimlere karşı bir tür bünyesel cevaptır. Bu iki değişken her şekilde birbirleri ile yakından ilişkilidir. Tek fark olarak bir kişi örgütsel bağlılığa sahip iken belli bir iş ya da ortam içerisinde doyumunu düşük olabilir (Balay, 2000: 138).

2.6.2. Örgütsel Bağlılık ve Performans

Bu konudaki araştırmalar örgütsel bağlılık ve performans ilişkisinin bağlılıktaki değişme düzeyi ile ilintili olduklarını ifade etmişlerdir. Salancik'in konuya yaklaşımı bağlılığın, bir iş ya da durumun kanıtı olduğunu ifade ederek başlar. Uzun vadede istenilen bağlılık düzeyinin yakalanmasının zorlaşmasından ötürü bağlılığın azaldığını, buna paralel de iş performansının düştüğünü gözlemlemiştir. Eğer kişi ve örgütün değerleri aynı ya da benzer şekilde ise ve belli bir uyum içerisindeyse bunun iş performansına katkı göstereceği ifade edilmiştir (Balay, 2000: 138-139).

Bu verilere dayanarak bir otorite tarafından belirlenen amaçların daha sıkı çalışmayı tetiklediğini ve ekip dayanışmasının ve sosyal değerlerin üst yönetimin

desteği ile arttığını söyleyebilmekteyiz. Ayrıca ödül ve diğer teşviklerin de örgütsel bağlılık ve iş performansını attırdığı deneylerle kanıtlanmıştır. Ayrıca buradaki önemli bir bulgu da işverenlerin çalışan performansını arttırmak için öncelikli maddi değer ve ödüllere yönelmesine rağmen maddi olmayan ödüllerin çalışanlar üzerinde daha etkili ve etkilerinin de daha uzun vadeli olduğudur (Balay, 2000: 139).

Ayrıca diğer bir bulgu da çalışanların önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için daha verimli çalışabildiği ve sonucunda daha yüksek performanslara ulaşabildiğidir. Özellikle yüksek rekabet piyasası ve koşulları ile günümüzde önemini ciddi şekilde arttırdığı için bireylerin iş performansına verilen önem de ciddi şekilde artmıştır (Balay, 2000: 139).

Diğer taraftan bireylerin başarmasının zor olduğunu düşündükleri hedeflerin bireylerin iş motivasyonunu düşürdüğü, stres yarattığı, iş performansını düşürdüğü ve işin zamanında teslim edilememesine yol açtığı da saptanmıştır (Balay, 2000:139).

İşyerlerinde ayrıca rollerin ve hedeflerin çakışması nedeniyle de performans kayıpları yaşanmaktadır. Bir taraftan üretim adedini arttırmaya çalışan bireyin hedefi ile üretimin kalitesini arttırmaya çalışan bireyin hedeflerinin çakışması bağlılık anlamında bazı engellere sebep olur (Balay, 2000: 140).

Bu şekilde bağlılık ve performans arasında kısa vadede daha zayıf, uzun vadede gittikçe güçlenen şekilde tutarlı bir ilişki içerisinde buldukları tespit edilmiştir (Balay, 2000: 140).

2.6.3. Örgütsel Bağlılık ve Katılım

Katılım başlığı altında ifade edilen konu her bir çalışanın işyerinde üzerlerine düşen görevleri yerine getirmesidir. Ancak bu süreçte bireylerin katılım oranları yüksek olursa yani süreçte daha fazla yer alırlarsa bağlılıkları da aynı oranla artmaktadır. Açık tanımlanmış ve ulaşılabilir hedefler de bağlılığı arttırmaktadır. Bireyler bu katılım içerisinde kendi katılımlarının değerli olduğunu hissedersen bu da bağlılığı arttırmaktadır. Özellikle karar alma süreçlerine katılım gösterdiğini fark eden çalışanlarda örgütsel bağlılık daha yüksektir. Çünkü bu vesileyle çalışanlar üst yöneticiler ile bir araya gelme fırsatı yakalamakta ve alınan kararlara dair bireyleri sorumlu kılmaktadır. Bu nedenle karar alma süreçlerine gösterilen katılım örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Gowler ve Donaldson'a göre bu katılım aynı zamanda kişilerin

yaratıcılıklarını ve girişimciliklerini de beslemektedir. Aynı zamanda farklı görüşler ile soruna çözüm bulmak da kolaylaşabilir. Ayrıca bu ortamda alınan kararlar her segmentteki çalışan için de daha doyurucu ve tatmin edicidir. Motivasyon artışına da sebep olan bu davranış biçimi bireylerin sorumluluk duygusunu ve örgütsel bağlılığını arttırır (Balay, 2000:140-141).

Bağlılığın en alt kırılımı olan uyumda ise tek bir tarafın talepleri söz konusu olduğundan bir katılımdan söz etmek mümkün değildir. İyi düzenlenmiş bir katılım verimi arttırır, etkileşimi hızlandırır, iletişimi arttırır. Ancak bu katılımın aşağıdaki özellikte olması gerekmektedir:

- Davet içten olmalı
- Bahsi geçen problem katılım gösterecek kişilerin tamamı için önemli olmalıdır aksi durumda katılım anlamını kaybeder.
- Uzlaşma sürecinde gruptaki farklı kişilerin de fikirleri dikkate alınmalıdır. Grup kararı herkes tarafından desteklenmelidir.
- Moderatör ya da yönetim bu katılımı desteklemelidir (Balay, 2000: 141-142).

2.6.4. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Kültür

Örgüt kültürü her bir örgütün kendisine özel olup bahsi geçen örgütü diğerlerinden ayıran bir özelliktir. İş yapış tarzından, iletişim özelliklerine kadar o örgütün çalışanları tarafından bilinen ve hissedilen tüm özelliklerini içerir. Bir örgütün varlığı açısından örgüt kültürü son derece önemli olup, çalışanların bağlılığına kadar etki eden bir altyapıdır (Balay, 2000: 142-143).

Örgüt kültürü sadece örgütün içerisinde kalmaz aynı zamanda örgüt içerisindeki bireyleri ortak bir noktada toplar ve bir kimlik oluşturur. Birey örgütte kalmaya devam ettikçe bu kimliği daha yakından tanımaya, anlamaya ve katılım gösterdikçe özümsemeye ve içselleştirmeye başlar. Burada aynı zamanda önemli olan diğer bir nokta da örgüt kültürünün nasıl olduğudur. Örgüt açık bir iletişim yapısını destekliyor, gelişime ve değişime sıcak bakıyorsa değişime karşı direnç de düşük olacaktır. Örgüt bireyleri ve çalışanları önemseyen, katılımlarını ve fikirlerini dikkate alan bir yapıdaysa da o zaman örgütsel bağlılığı yüksek olacaktır. Örgüt uzun ya da kısa vadede sahip olduğu örgüt kültürünü değiştirmeye karar verirse bu kimlik değişimi kadar önemli ve hassas ve bir o kadar da riskli olacaktır. Değişim sonrasında çalışanların yaşadığı

geçmiş tutum ve davranışları devam ettirme durumu da kültürel boşluk olarak adlandırılır. Özel sektörde ve kamu sektöründe örgütsel bağlılık ve örgüt kültürü ilişkisini takip eden çalışmada, kamu sektöründeki örgütsel bağlılık özel sektöre göre daha düşük çıkmıştır. Bunun altyapısında da yöneticilerin örgütün istenilen ve sahip olunan örgüt kültürleri arasındaki fark olduğu öngörülmüştür. (Balay, 2000: 143-144).

Diğer bir yaklaşıma göre dört farklı örgüt kültürü mevcuttur. Bunlar, güç, rol, kişi ve görevdir. Güç kültüründe bir kişinin ya da grubun hegemonyası söz konusu olmakta, kararların ve kuralların belirlenmesi de benzer şekilde o kişi ya da grup tarafından alınır. Ayrıca bürokrasi de bu tip örgüt kültüründe yüksektir. Bu tür güç kültürleri değişime kolay kolay uyum sağlayamazlar. Rol kültüründe ise keskin kurallar ve açık ve yüksek bir hiyerarşi söz konusudur. Bununla paralel rol kültürü, güven altyapısı sunar, ancak değişime kapalıdır ve adaptasyonu zordur. Kişi kültürü örgüt içerisindeki insanlara daha iyi bir ortam sunabilmek adına var olan bir kültür türüdür. Görev kültüründe ise amaç işin ya da odadaki görevin optimum şekilde yürütülmesidir. Bütün ekip bu hedefe odaklanır ve esneklik, yeni fikirler, değişim ve gelişim takip edilir. Bu nedenle de örgütsel bağlılık ve iş tatmini yüksektir. Bunun temel nedeni de herkesin katılımı, fikirlerinin önemsenmesi, herkesin kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesi, kendisine değer verildiğini fark etmesidir (Balay, 2000: 144).

2.6.5. Örgütsel Bağlılık ve Kişilik

Örgütsel bağlılık ve kişilik adına yapılan tüm çalışmalar bu iki başlığın birbirleri ile ilişkili olduğunu savunmaktadır.

Buradaki ilk bakış açısı kişilik özelliklerine dair olan kırılımdan başlamaktadır. Eren ve Kolasa, kişiliği, yaşanan farklı durumlara, olaylara ve ilişkilere karşı verilen doğal tepkiler bütünü ve uyum yetisi olarak ifade etmiştir. Dönmez ise bireyin iyi ya da kötü olması, yaşanan hayat faktörlerinin kişi üzerinde bıraktığı etkilerin toplamı ve etrafındaki ya da karşılaştığı kişilerin etkisi olarak tanımlamıştır. Kişiliğe dair olan bakış açıları ikiye ayrılmaktadır. Daha kaderci bakış açısına sahip yaklaşımlar dıştan denetimli diye tabir edilen gruba, içsel motivasyon ve faktörlerin tetiklediği karakter başlığını benimseyen yaklaşımlar da içten denetimliler grubu şeklinde isimlendirilir (Balay, 2000: 146).

Örgütsel bağlılık ve denetim odağı ilişkisini ayrı bir başlık altında

incelediğimizde çalışanların denetim odaklarının örgütsel bağlılıkları ile ilişkili oldukları saptanmıştır. Örnek olarak içsel denetim odaklı olan çalışanlarda örgüte karşı olan tutum ve yaklaşımlar pozitif ve kişi örgütte bulunmaktan dolayı doyuma sahip ise kişisel tercihi olarak şirkette kalmayı seçmekte ve örgütsel bağlılığı da yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Tam tersi durumda iş tatmini düşük ise o durumda da mevcut örgütte kalma seçeneğini değerlendirmekte ancak memnuniyet düzeyi düşük olduğu için o örgütte kalmayı seçmemekte ve ayrılmaktadır. Denetim odağı dışta olan çalışan ise örgütsel bağlılığı yüksek ise mevcut işlerini bir lütuf olarak addetmekte ve içsel denetim odaklılara göre daha yüksek bağlılık sahibi olmaktadır. Tersisi durumdaki yani örgütsel bağlılığı düşük olan ve denetim odağı dışta olan çalışan ise işinden memnun olmasa dahi mutsuz olmaya devam etmekte ancak iş değişikliğini kolay gerçekleştirememektedir (Balay, 2000: 144-145).

Diğer bir araştırmada ise güçlü tutumsal bağlılığa sahip bireylerin örgüt kültürünü, hedef ve değer ölçütlerini hızlı biçimde özümseyip içselleştirdiğini, örgütte uzun vadede çalışmaya devam etmek istediğini, bireysel talepler ya da sonuçlar yerinde örgütsel sonuç ve amaçların peşinde koştuğunu açıklamışlardır. Ayrıca içsel denetim odağına sahip kişilerin daha çok tutumsal bağlılığa sahip, dışsal denetim odaklı kişilerin de daha çok araçsal bağlılığa sahip olduğu da tanımlanmıştır. Eğer birey istediği hedeflere ulaşabilmeyi kendi emeğine ve istikrarına dayandığına inanırsa kısa vadeli ulaşılabilen hedefler yerine daha uzun vadeli büyük hedeflere sabır gösterebilir ve daha büyük hedeflere ulaşabilir. Bu nedenle de içsel denetim kişinin daha uzun süre motivasyonunu korumasını sağlar. Tersisi durum olan dışsal denetimde ise birey sonuçlara ve hedeflere ulaşmanın yolunu kendisi dışındaki etkenlerde görecektir ve bu nedenle de kısa vadeli doyum duygusunu ertelemesi çok mümkün olmayacaktır (Balay, 2000:147).

2.7. Değişime Direnç, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütsel bağlılık ve değişim ilişkisini incelediğimizde örgütsel bağlılık faktörünü çok yakından takip eden örgütsel adalet kavramı ile karşılaşmaktayız. Bu kavramın örgütsel bağlılık ile ilişkisi yüksek ve çalışanlar üzerinde etkisi de hızlı yayılım göstermektedir. Bununla beraber örgütsel bağlılığı yüksek olan bireylerin de değişim ve gelişim süreçlerine olan tepkileri örgütsel bağlılığı düşük olan bireylere

kıyasla oldukça düşük çıkmaktadır. Tüm bu koşulları değerlendirdiğimizde bireylerin değişime gösterdikleri direnç, örgüt içerisinde yaratılan adalet algısı ya da çalışanın sahip olduğu örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık birbirleri ile büyük oranda ilişkilidir.

2.7.1. Değişime Direnç ve Örgütsel Bağlılık

Bir değişim mühendisliği sürecinin amacı değişimin tam anlamıyla hayata geçmesi ve çalışanların da bu değişim mühendisliği çalışmasını sürdürmeye ve desteklemeye devam etmesidir. Örgütsel bağlılık çalışanların değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirmesini sağlayan en önemli etmenlerden biridir. Buna paralel başarılı bir örgüt için değişim mühendisliği sağlıklı gerçekleşmiş ve örgütsel bağlılığı yüksek bir çalışan kadrosu hayati öneme sahiptir (Foster, 2007: 17).

Değişime direnç ve örgütsel bağlılık birbirinden bağımsız konular değildir. Direnç, aktif direnç, pasif direnç, şikayet, iş birliği, değişimi destekleme şeklinde ortaya çıkar. Bu direncin oluşmasını da sağlayan üç farklı bağlılık çeşididir. Yani her bir bağlılık seviyesi bir değişime direnç unsuruyla eşleşmiştir (Foster, 2007: 28).

Başka bir bakış açısıyla değişime direncin duyuşsal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç boyutu vardır. Duyuşsal boyutta çalışanlar örgütte ilişkin duygularını, davranışsal boyutta örgüt içerisindeki değişime karşı getirmiş olduğu davranışları, bilişsel boyut ise çalışanların değişime ilişkin inançlarını tasvir etmektedir (Çalık v.d., 2013: 5).

Temelde direnme ve direncin ilişkisini çözebilmek için bağlılık ve direnme profillerinin anlaşılması gereklidir. Bağlılık profillerinden başlamak gerekirse bir bireyin sergileyebileceği bağlılık kombinasyonlarının tümüdür. Bağlılığın 3 çeşidi (duygusal, devam ve normatif) olduğu üzerinden hesaplırsak 8 farklı profil oluşmaktadır. Örneğin bireyin bağlılığı güçlü duygusal bağlılık, zayıf devam bağlılığı, zayıf minnet bağlılığı şeklinde olabilir. Bu kombinasyonların da her biri 3 direnç unsuru (duygusal, bilişsel, davranışsal) ile ilişkilendirilir. Direnme profilleri ise çalışanın aynı anda hem bağlılık hem de direnme profili sergileyebilmesinden kaynaklanmaktadır. Kişi karakter yapısına göre kısa vadeli, yüzeysel sonuçlar beklerken örgütsel bağlılığı yüksek olabilmekte ya da sabit fikirli ve duygusal iken zayıf örgütsel bağlılığa sahip olabilmektedir (Foster, 2007: 39).

Yöneticiler şirket için olumsuz olabileceğini düşündükleri için direnç durumlarına karşı önlem geliştirmeye çalışırlar. Ancak burada yöneticilerin odaklanması gereken nokta ise çalışanlar nezdinde belirsizlik, baskı, mesleki tatmin, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma talebi oranının dikkate alınması gerekmektedir (Oreg, 2003: 685).

Değişime direnç ile ilgili Oreg duygusal tepkilerin değişime duygusal bağlılık ile ilişkili olduğunu, Judge ve diğerleri, belirsizlik ve olumlu duygusallık durumlarına karşı anlayış gösterilmesinin değişimle başa çıkmada etkili olduğunu, başka bir bakış açısında ise örgütsel bağlılığı olmayan bireylerin değişimi algılamadıklarında değişime direnmediklerini ifade etmiştir. Ayrıca tüm bulgular ve incelemeler örgütsel bağlılık ve değişime direncin birbirleriyle ilişkili ve hatta birbirinden ayrılmayan kavramlar olduğunu ifade etmektedir (Foster, 2007: 40).

Farklı bir yönden bakarsak, güçlü devam bağlılığına sahip olan örgüt üyelerinin şirketten ayrılmaları kolay kolay söz konusu olmayacağı için mevcut işleyişe alışkın olmaktan kaynaklanan sabit fikirli bakış açısı kişilerin değişime tepki göstermesine sebep olacaktır. Diğer taraftan daha yüzeysel sonuçlarla tatmin olan bireyler de benzer şekilde değişime direnecektir çünkü yüksek bağlılığa sahip olmayan bu bireylerin bu örgüt için alışkanlıklarından vazgeçmeleri zor olacaktır. Ancak birey gönüllü olan birey tam tersi şekilde standart ödüllere sahip olsa da güncel şartlarını sürdürmek adına düşünme şeklini değiştirmeye yönelecektir. Bu süreçte eğer yönetim değişim için altı dolu bir neden gerekçe göstermekte ise bu durumda da bireylerin değişime katılma ve çaba sarf etme yönünde eğilimde oldukları gözlenmiştir. Daha materyalist bakış açısındaki bireyler ise değişime ödülleri değerine göre destek vermesi söz konusu olmaktadır. Benzer şekilde kısa vadeli düşünen ve alışılmıştan vazgeçmek istemeyen bireylerin benzer sonuçlar verdiği ve değişime direndiği de bulgulanmıştır (Foster, 2007: 41).

Örgütsel bağlılığın incelendiği bir çalışmada ise insana yatırım yapılan her noktada çalışanın kendisine şirkete ait hissettiği ve bu paralelde değişime katkı verdiği belirtilmektedir. Ayrıca sürecin ve projenin içerisine dahil edilen bireyler de benzer şekilde değişimin bir parçası olduklarını hissetmiş ve örgütsel bağlılığı artmıştır (Seren ve Baykal, 2007: 8).

2.7.2. Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel adalet temel anlamda Adams'ın eşitlik teoremine dayanır. Adams'ın eşitlik teoremini özetlersek, General Electric formasındaki gözlemlerinde insanların gösterdikleri performansa karşı aldıkları ödüllerde eşit ve dengeli bir dağılım görmek istediklerini ve bu eşitlik sayesinde motive olduklarını saptamıştır. Yani bireyler için çalışmalarının karşılığını dengeli bir oranda alıp almamaları motivasyonu etkileyen temel bir unsurdur. Bu yüzden işgören kendi emeği karşılığında aldığı getiriye kendisi ile aynı seviyede gördüğü kişilerle kıyaslar (Pekel, 2001: 15).

Çalışanların zihnindeki ödül algısı ücret, terfi, prim, zam gibi temel başlıklar halindedir. Bunu hak etmek için verdikleri emek ise günlük çalışma performansı, statü, yaş şeklinde ifade edilebilir (Koçel, 2011:637).

Farklı bir ifadeyle eşitlik teoremine göre örgüt üyelerinin verdikleri emek ve aldıkları sonuçlar dikkate alınır. Çalışanın verdiği emek ve sonuç oranı eşit değil ise bir örgütsel adaletsizlik durumu söz konusudur (Topaloğlu, 2010: 17).

Genel itibariyle ödüllerin gayretlerden fazla olması durumunda pozitif eşitsizlik, gayretlerden az olması durumunda negatif eşitsizlik doğar. Pozitif eşitsizlik durumunda motivasyon durumu ortaya çıkarken, negatif eşitsizlik durumunda kızgınlık ve hayal kırıklığı söz konusu olmaktadır (Foster, 2007: 18). Ayrıca bu teoremdeki en hassas noktalardan biri de algıların ve ölçümlerin göreceliliğidir. Yani her işgören kendi emeğini ve karşılığında aldığı ödülü farklı bir noktada görebilir. Bu da her bir işgören için farklı eşitlik algısı oluşmasına sebep olur. Dolayısıyla kişilerin motivasyonu da bu algıya paralel değişecektir (Foster, 2007:18).

Adalet her açıdan bağlılığı olumlu etkilemekte ve bireylerdeki örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir. Bu konu üzerine yapılan bir çalışmada, çalışanların adaletli olduklarını düşündükleri bir işyerinde sigara içme yasağına daha fazla bağlılık gösterdikleri saptanmıştır (Foster, 2007: 42).

Elbette adalet algısı kişiden kişiye değişen ve zamana ve şartlara göre farklılık gösterebilen bir yapıdadır ancak adalet algısı olarak nitelendirebileceğimiz bu kavram iş performansı, iş gücü devri oranı üzerinde çok ciddi etkide bulunmaktadır (Meydan v.d., 2011: 181).

Değişim sürecinde katılım duygusal bağlılık ile paralel hareket eder. Eğer örgütsel adalet katılıma yöneltir ve katılımı eşit adalet içerisinde gerçekleştirirse

bireyler fayda teoremi gereği aldıkları faydanın karşılığını vermek isterler ve bu da değişime katılmalarına sebep olur (Foster, 2007: 42-43).

Adalet ve bağlılık arasındaki ilişki sonuç odaklıdır. Örneğin değişimin sonucu olumsuz ise değişime tepki de buna göre değişecektir ancak araştırmalar göstermektedir ki, çalışan kazanımları olumsuz olsa dahi adalet algısı devam etmektedir (Foster, 2007: 43).

Örgütsel kararlarda sonuca bakmaksızın adalet algısı örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Bu nedenle değişim sonuçlarına bakılmaksızın adaletin bağlılığa etkisi sabit ve olumludur (Foster, 2007: 43).

Değişim sürecinde adalet, bireylerde farkındalık oluşturma, değişimden etkilenen bireylere saygı gösterme, katılanların endişelerini göz önüne alma ve opsiyonlara karşı açık olma, bireylere fırsatlar sağlama gibi çalışmalardır. Bu çalışmada da önemli bir değişim sürecinde adalet algısı olduğunu düşündükleri şirkette çalışan bireyler değişime ve örgüte daha destek veren faaliyetlerde bulunmuşlardır (Fedor v.d., 2006: 5).

Diğer bir bakış açısıyla bireylerin şirketi ve yaklaşımlarını adil bulmaları, onların olumsuz olan tutum ve davranışlarını azaltmaktadır. Bireyler yumuşamakta ve olumsuz tutumlarının katılığı düşmektedir. Diğer durumda ise bireyler şirketi adaletsiz bulurlar ise gönüllü davranışları azalmakta, karşılıksız destek vermeme eğilimi yüksek olmaktadır. Tersisi durum yani bireyin şirketi adaletli algılaması ise her zaman daha fazl güdülenme ile sonuçlanmaktadır (Meydan, 2011: 181).

Dağıtımçı bir adalet algısında çalışan maaş, ek ödeme, takdir gibi ödüllere odaklanmaktaydı ancak çalışan adalet algısı hissederse zihinsel eşitlik algısı bağlılıkla daha az ilişkili hale gelir yani çalışmalarının karşılığında hak ettiğini düşündüğü ödüllere kavuşmadığını düşünse dahi adalet algısına sahip olduğu için bu örgütsel bağlılığını büyük oranda etkilemez (Foster, 2007:43).

2.7.3. Değişime Direnç ve Örgütsel Adalet

Değişime direnç ve örgütsel bağlılık pek çok farklı deneyle incelenmiş, örgütlerinin adaletli olduğunu düşünen çalışanlar daha önce açıklanan şekilde sigara içmeme yasağına daha fazla itaat etmiş, başka bir çalışma örgütsel adaletin çalışanın belirsizlik algısını düşürdüğünü, örgütsel sadakat ve dürüstlüğü arttırdığını açıklamıştır.

Bu iki örnekte de görüldüğü gibi örgütsel adalet bireylerin değişime direncini azaltırken sistemin sabitlenmemesine ve başarılı değişimlere destek olur (Foster, 2007: 44-45).

Adalet algılamaları üç farklı başlıkta incelenir. İlki dağıtım adaletsizliği, ikincisi işlem adaletsizliği ve üçüncüsü ise kişiler arası iletişim adaletsizliğidir. Bu başlıklar sadece örgütsel adalet için kırımlı noktaları olmaktan öte bir değişim süreci için de potansiyel dirençtir (Özdevecioğlu, 2003: 79).

Yapılan farklı çalışmalar da göstermiştir ki çalışanlar değişimi adil algısına sahip oldukları zaman daha hızlı kabullenmekte ve örgüte tepkileri daha yapıcı, daha sakin ve destekçi olmaktadır. Ayrıca adalet algısı sadece değişime direnci değil, değişimin kalitesini de arttırmaktadır (Fedor v.d., 2006: 5).

Adalet algısının diğer bir ölçüm aracı da işgören devir hızıdır. İşten ayrılan ya da işten çıkarılan çalışanlarda adalet algısı güdülmekte ise daha olumlu tepkilerle karşılaşmıştır (Foster, 2007:45).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ VE UYGULAMA

3. Metodoloji ve Uygulama

Birinci ve ikinci bölümde kavramlar ve kavramlar arası ilişkiler üzerine detaylandırılan “Değişim mühendisliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bir uygulama” tezinin üçüncü bölümünde ise bu tezin çıkış noktası olan hipotezler, Bosch Transmission Technology B.V.’nin değişim mühendisliği sürecini yaşayan teknik departmanlarında uygulanan bir anket çalışması ile sonuçlandırılacaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı değişim mühendisliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmamızda örgütlerin kökten değişime sebep olan değişim mühendisliği sisteminin uygulanması sonucunda örgüt içerisinde yine örgüte olan bağlılığının etkilenip etkilenmediğinin ölçülmesi hedeflenmektedir.

Bir örgüt asıl olarak insan topluluklarından oluşur ve bu örgütte çalışanlar ya da farklı bir deyişle insan kaynakları örgütün en önemli unsurudur. Örgütün faaliyetlerine devam edebilmesi, o örgütte işgörenlerin işe devam etmeleri yani örgüt içerisinde kalmalarına bağlıdır. Çalışanlar örgüte ne derecede bağlılık gösterir ise örgüt de o kadar güçlü bir yapıya kavuşacaktır. Bu nedenle örgüt faaliyetlerine devam edebilmek adına çalışanların ayrılmasını önlemeye çalışmaktadır. Bu durumu yerine getirebilmek için maaş zammı, prim, terfi gibi cezbedici imkanlar sunabilmektedir.

Örgüt bağlılığı konusunun geçmişine baktığımızda son 50 yıldır farklı çalışmaların bu alanda yürütüldüğünü görmekteyiz. Bu çalışmaların önemi günümüz örgütlerinde giderek artmıştır. Örgütsel bağlılığa verilen önemin artmasının nedenleri olarak da şunlardan bahsedebiliriz:

- Örgüte bağlılığın, çalışandan talep edilen çalışma düzeniyle ilişkileri,
- Çalışanların işten ayrılmalarını sebebi olarak iş doyumunun, örgütsel bağlılığa göre daha etkili olduğu hakkında yapılan araştırmalar,
- Çalışan performansı açısından örgüt bağlılığı düşük olanların iş performanslarının da düşük olması,

- Örgütsel etkililiğin önemli ve yararlı göstergelerinden birinin de örgütsel bağlılık olması,
- Örgütsel bağlılığın, örgüt vatandaşlığı davranışlarından biri olması (dürüstlük ve fedakarlık vb.),
- Bireyin örgüte katılmasının ve örgüt ile bütünleşmesinin bir gücü olarak örgütsel bağlılığı ölçek olarak kullanılması.

Yukarıda bahsedilen amaçların gerçekleştirilmesi, örgütte başarıya giden anahtarların başında gelmektedir.

Günümüzde örgütsel bağlılığı arttırmayı amaçlayan şirketlerin sayısı azımsanmayacak ölçüde çoktur. Ancak her örgütte bağlılığı arttırmak için kullanılan yolların aynı olmadığı gibi, sonuçlarda farklılaşmaktadır. Öncelikle örgütsel bağlılık insan odaklı bir yaklaşımdır. Bu sebeple sosyal bir varlık olan insan, değişim üzerine direnç göstermeye meyledir. Ancak günümüzün küreselleşen ekonomik pazar, değişimi örgütler için kaçınılmaz hale getirmektedir. Örgütte gerçekleşen her bir değişim demek çalışanlar için de değişim demektir. Bu nedenle örgüt içerisinde gerçekleştirilen değişimden ziyade değişimin örgüt içerisinde doğru şekilde yönetilmesi daha fazla önem arz eder. Çalışanların desteğinin alındığı ve çalışanların katkıda bulunduğu her bir değişimin başarıya ulaşması ihtimali daha yüksektir.

Değişim mühendisliği açısından konuya eğildiğimizde ise daha ürkütücü bir tablo ile karşılaşmaktayız. Son yıllarda kademe kademe iyileştirmeyi öngören continuous improvement process (CIP) yani sürekli iyileştirme ya da Kaizen dediğimiz yapılanmadan sonra ortaya çıkan değişim mühendisliği yaklaşımı mevcut olan tüm proseslerin yıkılmasını ve sıfırdan yeniden farklı bir bakış açısı ile inşa edilmesini öngörmektedir. Mevcut süreçlerin yıkılması ise çalışanlarda konfor alanından çıkma hissiyatı yaratması sebebiyle zaman zaman da endişe, panik ve direnç yaratabilmektedir. Bütün bu psikolojik etkileri ve farklı direnç faktörlerini doğru kullanarak sonuca ulaşmak örgüt açısından önemlidir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırmada özel sektörde çalışmakta olan ilgili şirkette son sekiz ay içerisindeki gerçekleşen değişim mühendisliği sürecinin, değişimi geçiren şirket çalışanlarının

örgütsel bağlılığına etkisinin sorgulanması amacıyla gerçekleştirilmiş ve çalışanların bilgileri özenle korunmuştur.

Bu çalışma Hollanda Tilburg'da yerleşik olan Bosch Transmission Technology B.V.'de teknik bölüm çalışanları üzerinde anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın gerçekleştirilmesi için insan kaynakları departmanından ve teknik bölüm müdürlerinden gerekli izinler 24.04.2017 tarihinde alınmış ve teknik birimde çalışan her bireye ulaşılmaya çalışılmıştır.

Anket uygulaması 01.05.2017 itibariyle şirket içi sistemi üzerinden teknik birimin tüm çalışanlarına iletilmiş olup 10.05.2017 itibariyle tamamlanmıştır. Ankete katılan çalışanların kişisel bilgileri anonim olarak saklanmaktadır.

Ankette çalışanların "Lean Management" projelerine istinaden soruları cevaplamaları istenmiştir. Bu proje gerek fiziksel çalışma ortamı gerekse çalışanların iş yapış tarzlarını ve metodolojilerini tamamen değiştirerek sıfırdan bir sistem kurmalarına ve akıllı çalışma ortamlarına geçilmesine neden olmuştur. Bu nedenle de bu proje bir değişim mühendisliği projesidir.

Bu çalışma ilgili firmanın teknik bölüm (TEF), kalite (QMM) ve üretim (MSE2) çalışanları ile sınırlıdır. Çünkü ankete konu olan değişim mühendisliği projesi, bu üç bölümde yani 110 kişilik bir grup üzerinde uygulanmıştır. Çalışmada araştırma grubunu, üst düzey yöneticiler, ara kademe yöneticiler ve çalışanlar oluşturmaktadır. Toplam 110 çalışanı bulunan teknik birimde 102 adet kriterlere uygun anket değerlendirmeye alınmıştır.

Çalışmada bu anketin sonuçlarının akademik bir amaç için kullanılacağı ve bu verilerin farklı kişi ve kuruluşlarla paylaşılmayacağı açıkça ifade edilmiştir.

Örgütsel bağlılık faktörü için ise her dünya çapındaki tüm Bosch grup çalışanları üzerinde gerçekleştirilen ve her iki yılda bir yıl yapılan çalışan memnuniyeti anketi verileri insan kaynaklarından alınarak istatistiksel değerlendirmeye alınmış ve veriler bilimsel etik ilkeler çerçevesinde ve firmanın istediği gizlilik ilkeleri doğrultusunda araştırmada kullanılmıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada verilen elde edilmesi için anket yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırma için Foster'ın 2007 yılı örgütsel bağlılık ölçeğinden faydalanılmıştır (Foster, 2007: 125-128). Anket çalışmasında ölçeğin orjinal dili olan İngilizce kullanılmıştır.

Anketin uygulandığı kişilerin İngilizce yeterliliği ile ilgili insan kaynakları onay vermiş ve aynı çalışanların diğer şirket içi anketlerinin de İngilizce olarak gerçekleştirildiğini ifade etmiştir.

Ankette çalışanlardan Eylül 2016 itibari ile başlayıp Ocak 2017 itibariyle tamamladıkları ve o tarihten itibaren stabilizasyon sürecinde oldukları Yalın Yönetim (Lean Management) projesini baz almaları ve bu değişiklik sürecinde yaşadıkları durumlara istinaden sorulara cevap vermeleri istenmiştir. Bu proje ise şirkette mevcut yönetim ve iş yapış tarzının tamamıyla değişip yeni ve farklı bir sistemin gelmesi dolayısıyla değişim mühendisliği örneği olarak seçilmiştir. Bu projenin getirmiş olduğu köklü ve öncesinden farklı değişimler ise ilgili bölüm müdürleri ve insan kaynakları tarafından ilgili görüşmede iletilmiştir. Anketin ilk bölümünde değişime bağlılık, örgütsel adalet, değişime direnç ölçülmüş, son bölümde ise çalışanlardan demografik özelliklerini eklemeleri istenmiştir.

Beş bölümden oluşan ankette beşli Likert ölçeği kullanılmıştır (1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3 = kararsızım, 4= katılıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum ve 1= çok küçük ölçüde, 2= küçük ölçüde, 3= ne büyük ne küçük ölçüde, 4= büyük ölçüde, 5= çok büyük ölçüde).

Araştırmada SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Cevapların genel dağılımının düzenlenmesinde standart sapma, aritmetik ortalama ve frekans dağılımları kullanılmış olup ayrıca faktör çözümlenmeleri yapılmış ve faktör analizinden yararlanılmıştır. Faktör rotasyonu için SPSS programında Varimax, faktörlerin oluşturulabilmesi için de Principal Components seçenekleri değerlendirilmiştir. Hipotezler ise regresyon metodu ile analiz edilmiş ve veriler basit regresyon analizi ile değerlendirilmiştir.

Bu tezin hipotezi:

H₀: Örgütsel adaletle değişime direnç arasında ilişki vardır.

H₁: Örgütsel bağlılıkla değişime direnç arasında ilişki vardır.

H₂: Değişime bağlılık ile değişime direnç arasında ilişki vardır.

3.4. Araştırmaya Katılanlara Ait Karakteristik ve Demografik Veriler

Ankete katılan ilgili şirket çalışanlarının demografik verileri şu şeklide düzenlenmiştir:

Araştırmaya katılanların cinsiyet dağılımı şu şekildedir:

Tablo 4. Ankete katılanların cinsiyet dağılımı

	Kadın	Erkek	Toplam
Kişi Sayısı	14	88	102
Oran	14%	86%	100 %

Araştırmada ankete katılım gösterenlerin 14' kadın 88'i erkektir. Bu rakamlara göre katılanların 14%'u kadın, 86%'si erkektir.

Araştırmaya katılanların yaş dağılımı ise şu şeklidir:

Tablo 5. Ankete katılanların yaş grubu dağılımı

Yaş grupları	Kişi Sayısı	Oran
18 yaş altı	0	0%
18-29 arası	14	13,23 %
30-44 arası	43	42,15 %
45-59 arası	41	40,19 %
60 st	4	3,9 %
Toplam	102	100%

Bu çalışmaya katılanların yaşlarına baktığımızda 18 yaş altı çalışan ankete katılmamış olup, 18-29 yaşları arasında 14 kişi, 30-44 yaşları arasında 43 kişi, 45-59 yaşları arasında 41 kişi, 60 yaş üstü 4 kişi ankete katılmıştır. Oransal olarak değerlendirdiğimizde ankete 13,23% 18-29 yaş arası, 42,15% 30-44 yaş arası, 40,19% 45-59 yaş arası, 3,9% ise 60 yaş üstü çalışan katılımı gözlenmiştir.

Araştırmaya katılanların eğitim durumları ise şu şekildedir:

Tablo 6. Ankete katılanların eğitim dağılımı

Eğitim durumu	Kişi Sayısı	Oran
Lise mezunu	24	23,52 %
İki yıllık okul mezunu	0	0%
Üniversite mezunu	51	50 %
Yüksek lisans mezunu	23	22,54 %
Doktora mezunu	4	3,92 %
Toplam	102	100%

Bu çalışmaya katılanlardan 24 kişi lise, 51 kişi üniversite, 23 kişi yüksek lisans, 4 kişi doktora mezunu olup, iki yıllık okul mezunu olan bulunmamaktadır. Oransal olarak değerlendirdiğimizde ise lise mezunları toplamın 23,52%'sini, üniversite mezunları toplamın 50%'sini, yüksek lisans mezunları toplamın 22,54 %'ünü, doktora mezunları toplamın 3,92 %'sini oluşturmaktadır.

Çalışmaya katılan kişilerin öğrenimlerini tamamladıkları ülkelere dair çıkan sonuç ise şu şekildedir:

Tablo 7. Ankete katılanların öğrenimlerini tamamladıkları ülke dağılımı

Ülke	Kişi Sayısı	Oran
Belçika	3	2,94%
Fransa	2	1,96%
Almanya	1	0,98%
Macaristan	2	1,96%
Hollanda	91	89,21%
Amerika	1	0,98%
Diğer	2	1,96%
Toplam	102	100%

Bu sonuca göre ankete katılanların 91'i yani 89,21%'i Hollanda'da, 3'ü yani 2,94%'ü Belçika'da, 2'si yani 1,96%'si Fransa'da, biri yani 0,98%'i Almanya'da, 2'si yani 1,96%'sı Macaristan'da, biri yani 0,98%'si Amerika'da, 2'si yani 2,94%'ü diğer ülkelerde son eğitimini görmüştür.

Ankete katılanların Bosch'ta çalışma süreleri ise şu şekildedir:

Tablo 8. Ankete katılanların Bosch'ta çalışma süreleri dağılımı

Çalışma Süresi	Kişi Sayısı	Oran
1	17	17%
2	10	10%
3	6	6%
4	3	3%
5	8	8%
6	9	9%
7	5	5%
8	2	2%
9	2	2%
10	7	7%
12	1	1%
13	3	3%
14	5	5%
15	8	8%
16	2	2%
18	2	2%
19	2	2%
20	2	2%
21	2	2%
25	1	1%
26	2	2%
27	1	1%
28	1	1%
30	1	1%
Toplam	102	100%

Ankete katılanların 17%'si yani 17 kişi 1 yıldır, 10%'u yani 10 kişi 2 yıldır, 6%'sı yani 6 kişi 3 yıldır, 3%'ü yani 3 kişi 4 yıldır, 8%'i yani 8 kişi 5 yıldır, 9%'u yani 9 kişi 6 yıldır, 5%'i yani 5 kişi 7 yıldır, 2%'si yani 2 kişi 8 yıldır, 2%'si yani 2 kişi 9 yıldır, 7%'si yani 7 kişi 10 yıldır, 1%'i yani 1 kişi 12 yıldır, 3%'ü yani 3 kişi 13 yıldır, 5%'ü yani 5 kişi 14 yıldır, 8%'i yani 8 kişi 15 yıldır, 2%'si yani 2 kişi 16 yıldır, 2%'si yani 2 kişi 18 yıldır, 2%'si yani 2 kişi 19 yıldır, 2%'si yani 2 kişi 20 yıldır, 2%'si yani 2 kişi 21 yıldır, 1%'i yani 1 kişi 25 yıldır, 2%'i yani 2 kişi 26 yıldır, 1%'i yani 1 kişi 27 yıldır, 1%'i yani 1 kişi 28 yıldır, 1%'i yani 1 kişi 30 yıldır bu şirkette çalışmaktadırlar.

Ankete katılanların organizasyondaki yer dağılımı ise şu şekildedir:

Tablo 9. Ankete katılanların organizasyondaki yeri dağılımı

Organizasyondaki yer	Kişi Sayısı	Oran
Çalışan	86	84,31%
Takım lideri	3	2,94%
Yönetici	13	12,74%
Toplam	102	100%

Buna göre ankete katılanların 86'sı yönetim sorumluluğu olmayan çalışan, 3'ü takım lideri, 13'ü yönetici. Oransal olarak ise toplam katılımın 84,31%'i çalışan, 2,94%'ü takım lideri, 12,74%'ü ise yönetici olarak organizasyonda görev yapmaktadır.

3.5. Araştırma Ölçeğinin Güvenilirlik Analizleri

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

Değişime direnç, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin dağılımlarının güvenilirlik analizi Cronbach Alpha değeri ile test edilmiş, bu değer 0,848 çıkmıştır. 1'e çok yakın olduğundan kabul edilebilir düzeydedir (Yılmaz, 2015: 76).

Araştırma değişkenleri arasında istatistiksel anlamda anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 10. Korelasyon

	Değişime Bağlılık	Örgütsel Adalet	Değişime Direnç
Değişime Bağlılık	1	0,027**	0,197*
Örgütsel Adalet		1	0,030**
Değişime Direnç			1

* p <0,05 , ** p<0,01

3.6. Değişim Bağlılık, Örgütsel Adalet ve Değişime Dirence Dair Dağılımlar

Tablo 10. Değişime Bağlılık Dağılımı

Değişkenler	Cevapların Değişkenlere Katılım Derecesine Göre Dağılımı					İstatistikler
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Bu değişimin önemine inanıyorum.	0	1	15	57	29	4.12
Bu değişim örgüt için iyi bir stratejidir.	0	3	16	52	31	4.09
Yönetimin bu değişimi yapmakla hata yaptığını düşünüyorum	66	0	32	3	1	1.75
Bu değişim önemli bir amaca hizmet ediyor	0	2	24	54	22	3.94
Bu değişim olmasaydı daha iyi olurdu	61	0	32	7	2	1.91
Bu değişim gereksizdir	54	0	40	4	4	2.06
Hiçbir seçeneğim olmadığı için bu değişimi kabul edeceğim	4	10	31	44	13	3.51
Bu değişimi kabul ederken üzerimde baskı hissediyorum.	16	6	35	36	9	3.16
Bu değişime direnirken oldukça fazla uğraştım	26	4	60	8	4	2.61
Bu değişime direnmek benim açımdan çok pahalı olacaktı.	26	14	41	17	4	2.60
Bu değişime karşı olduğumu söylemem benim için sıkıntılıydı	42	4	36	18	2	2.35
Bu değişime direnmem benim için söz konusu olamaz	11	6	40	31	14	3.30
Bu değişimin desteklemeyi görevim gibi görüyorum	8	2	29	53	10	3.54
Bu değişime karşı olmanın hakkım olmadığını düşünüyorum.	13	2	34	40	13	3.37
Bu değişime karşı çıkmak gerektiğini hissediyorum	31	0	48	23	0	2.62
Bu değişime direnmem benim sorumsuz olduğumu gösterir	19	2	31	39	11	3.21
Bu değişime direndiğim için kendimi suçlu hissediyorum.	33	2	40	21	6	2.66
Bu değişimi desteklemek için kimseden herhangi bir baskı hissetmedim.	49	0	36	17	0	2.21
Ortalama						2,945

Araştırmaya katılanların değişim mühendisliği kısmına verdikleri cevapları incelediğimizde en yüksek ortalamaya sahip olan sorular “Bu değişimin önemine inanıyorum.” ve “Bu değişim örgüt için iyi bir stratejidir.” şeklinde görünmektedir. Bu soruların en yüksek puanlı değerlendirmeler olması ilgili işletmede teknik bölüm çalışanlarının uygulamış oldukları değişim mühendisliği projesine inandıkları ve birimleri için gerçekleştirilecek bu değişim sonucunda olumlu sonuçların elde edileceğini düşündükleri çıkmaktadır. Özellikle “Bu değişim örgüt için iyi bir stratejidir.” sorusuna verilen cevapların da olumlu geri bildirim alması, belirlenen değişim stratejisinin örgüt için doğru bir şekilde seçildiği ve seçilen stratejinin doğru bir şekilde gerçekleştirildiğinin de bir kanıtıdır. Ayrıca anket sonucunda söz konusu örgüt üzerinde gerçekleştirilecek değişim mühendisliği projesinin önemli bir amaca hizmet ettiği şeklinde belirtilen güçlü ifadeler de, söz konusu değişimin öneminin örgüt içerisinde çalışan bireyler tarafından içselleştirildiğini ve bu değişimin öneminin de çalışanlarca kavrandığı şeklinde yorumlanabilir.

Düşük puan verilen sorular ise “Yönetimin bu değişimi yapmakla hata yaptığını düşünüyorum”, “Bu değişim olmasaydı daha iyi olurdu” ve “Bu değişim gereksizdir” sorularıdır. Bu üç soruya verilen cevaplar en yüksek puanlı sorularla paralellik arz etmekte ve birbirlerini doğrulamaktadır. Öncelikle ilk soru üzerinden değerlendirmeye başlarsak yönetim tarafından önceliklendirilerek yapılan bu değişim mühendisliği uygulamasının çalışanlar tarafından benimsendiğini ve çalışanların bu değişimle ilgili yönetimi desteklediğini anlamaktayız. Bu durumun yanı sıra değişimin olmamasını tercih eden anket katılımcılarının en düşük düzeyde olması da yine bu değişimin çalışanlardan tam destek aldığını anlatmaktadır. Ayrıca bu değişimin gereksiz olduğunu düşünen anket katılımcılarının da en düşük seviyede olması bu değişim mühendisliği projesinin başarıya ulaştığını göstermektedir.

Gerek en düşük puanlı gerekse en yüksek puanlı değişim mühendisliği sorularını değerlendirdiğimizde temel alınan değişim mühendisliğinin çalışanlarca desteklendiğini ve gönüllü bir şekilde hayata geçirildiğini görmekteyiz.

Tablo 11. Örgütsel Adalet Dağılımı

Değişkenler	Cevapların Değişkenlere Katılım Derecesine Göre Dağılımı					İstatistikler
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Örgütsel Adalet Değişkenleri						Ortalama
Değişimin yapıldığı süreçte fikirlerinizi ve görüşlerinizi açıklayabildiniz mi?	8	17	35	29	13	3.2
Değişimin yapılması sürecinde değişime etkiniz oldu mu?	15	26	29	19	13	2.9
Değişim sürecinde amirleriniz yöntemlerini sürekli olarak uygulandı mı?	7	13	34	44	4	3.2
Amirlerinizin uyguladığı değişim yöntemleri önyargıdan uzak mıydı?	9	11	59	17	6	3.0
Yöntemler doğru bilgilere dayanıyor muydu?	4	12	40	43	3	3.3
Değişim tamamlandığında yöntem ve metotlardan etkilendiniz mi?	7	5	53	29	8	3.3
Yöntem etik ve ahlaki kurallara uygun olarak yapıldı mı?	5	3	39	38	17	3.6
İşinizden elde ettiğiniz kazançlarınız işinize verdiğiniz emeğinizi yansıtıyor mu?	2	12	30	51	7	3.5
İşinizden elde ettiğiniz kazançlarınız başardığınız işlerle örtüşüyor mu?	1	12	30	53	6	3.5
İşinizden elde ettiğiniz kazançlar kurumunuza olan katkınızı yansıtıyor mu?	3	9	36	46	8	3.5
İşinizden elde ettiğiniz gelirler gösterdiğiniz performansı haklı çıkarıyor mu?	2	7	34	53	6	3.5
Size kibar bir şekilde davranıldı mı?	2	0	10	56	34	4.2
Size itibarını kullanarak mı iş yaptırdı ?	0	1	12	55	34	4.2
Size saygılı davrandı mı?	0	2	7	58	35	4.2
Uygun olmayan işaret, hareket ve yorumlardan sakındı mı?	14	4	22	39	23	3.5
Sizinle iletişimde samimi miydi?	4	1	27	47	23	3.8
Değişim yöntemini doğru şekilde açıkladı mı?	3	7	29	51	12	3.6
Değişime ilişkin açıklamalar makul müydü?	2	6	27	51	16	3.7
Müsait bir zamanda değişimi detaylı bir şekilde açıkladı mı?	5	9	25	42	21	3.6
Amirinizin İletişimde çalışanların özel ihtiyaçlarını dikkate aldı mı?	2	9	39	40	12	3.5
Ortalama						3,54

Örgütsel adalet sorularına verilen cevapları değerlendirdiğimizde en yüksek puan alan üç soru şunlardır: “Size saygılı davrandı mı?”, “Size itibarını kullanarak mı iş yaptırdı?”, “Size kibar bir şekilde davranıldı mı?” sorularıdır. Bu da çalışanların bahsi geçen proje ile ilgili desteklerini ve emeklerini yöneticilerin zorlarıyla yapmadıklarını göstermektedir ya da farklı bir bakış açısı ile gerçekleştirilen değişim mühendisliği çalışmasında çalışanlar 3 farklı bölümde ve daha da fazla sayıda yöneticiye bağlı olmalarına rağmen ortak ve güçlü nokta olarak yöneticilerinin saygılı ve kibar davranışlarına maruz kalmışlardır diyebiliriz. Bu da çalışanların bu süreçte direkt ya da dolaylı bir baskıya maruz kalmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

En düşük puan alan soruya baktığımızda ise “Değişimin yapılması sürecinde değişime etkiniz oldu mu? sorusunu görmekteyiz. Burada çalışanların değişimi desteklemekte olduklarını ancak değişim sürecinin şekillenmesinde rol almadıklarını göstermektedir. Yine düşük puan alan bir diğer soru ise “Amirlerinizin uyguladığı değişim yöntemleri önyargıdan uzak mıydı?” sorusudur. Bu soruda ise bahsi geçen yöneticilerin değişimin süreçlerini daha stabil ve eski yöntemleri kullanarak gerçekleştirdiklerini ve yenilik katmadıklarını söyleyebiliriz.

Tablo 12. Değişime Direnç Dağılımı

Değişkenler	Cevapların Değişkenlere Katılım Derecesine Göre Dağılımı					İstatistikler
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Değişime Direnç Değişkenleri						Ortalama
Genellikle değişimin kötü olduğunu düşünüyorum.	41	50	10	1	0	1.7
Beklenmeyen olayların olduğu bir günün yerine rutin bir günü tercih ederim.	18	43	28	12	1	2.4
Yeni ve farklı şeyleri denemektense aynı ve eski şeylerden hoşlanırım.	29	60	10	3	0	1.9
Hayatım rutine bindiği zaman onu değiştirecek yollar ararım.	2	14	22	56	8	3.5
Şaşırtıcı olmaktansa sıkıcı olmayı tercih ederim.	45	45	10	1	1	1.7
İş yerinde önemli bir değişim olacağını öğrendiğim zaman genellikle stres yaparım ve gerilirim.	18	42	29	11	2	2.4
Planların değiştiğini öğrendiğim zaman biraz stres yaparım	19	28	38	15	2	2.5
Olaylar planladığım gibi gitmezse bu beni strese sokar.	12	42	20	28	0	2.6
Eğer amirim çalışanları değerlendirme kriterini değiştirirse işimin dışında fazladan işler yapmazsam rahatsız olurum	7	54	28	13	0	2.5
Planların değişmesi benim için tam bir sıkıntıdır	16	53	24	9	0	2.3
Hayatımı olumlu yönde etkileyecek değişimlerle ilgili bile rahatsız olurum	23	50	23	6	0	2.1
Biri bana herhangi bir değişim konusunda baskı yaparsa, değişimin faydalı olacağını düşünsem bile değişime karşı çıkarım	18	51	18	11	4	2.3
Bazen benim için iyi sonuçlarını öğrendiğimi bildiğim değişimlerden bile korkuyorum.	23	57	19	3	0	2.0
Sık sık fikirlerimi değiştiririm	4	47	31	14	6	2.7
Bir kez kararımı verirsem fikrimi değiştirmekten hoşlanmam	1	32	38	27	4	3.0
Fikrimi kolay kolay değiştirmem	2	20	46	32	2	3.1
Görüşlerim uzun süre değişmez	0	11	30	54	7	3.6
Ortalama						2,488

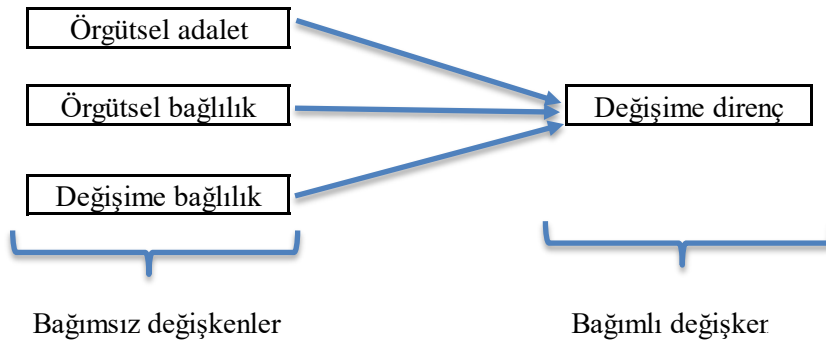
Değişime direnç dağılımına baktığımızda ise kişilerin en yüksek oranda “Görüşlerim uzun süre değişmez.” ve “Hayatım rutine bindiği zaman onu değiştirecek yollar ararım.” sorularına olumlu cevap verdiklerini görmekteyiz. Bu durum ankete katılım gösteren kişilerin genelde kararlarını ve fikirlerini değiştirmekten bireysel olarak çok hoşlanmadıklarını göstermekle beraber rutin ve stabil bir hayat tarzını da tercih etmediklerini göstermektedir. Ankete katılanlar bu anlamda yeniliklere açık ancak diğer taraftan da de daha sabit fikirli bir grup olduklarını söyleyebiliriz.

En düşük puanlı sorulara baktığımızda ise “Genellikle değişimin kötü olduğunu düşünüyorum.” ve “Şaşırtıcı olmaktansa sıkıcı olmayı tercih ederim.” sorularının aynı anda en düşük puanla cevaplandığını görmekteyiz. Bu durum yeniliklere açık bir çalışan grubu ile karşı karşıya kaldığımızı göstermekte ve yine rutini sevmeyen ve değişiklik arayan bir grup olduğunu doğrulamaktadır. Bu durum ayrıca en yüksek puanlı sorularla da paralellik göstermektedir.

3.7. Hipotezlerin Testi

Tezin bu kısmında örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve değişime bağlılık bağımsız değişkenler olarak bağımlı değişken değişime dirençle regresyon analizine tabi tutulacaktır.

Şekil 5. Regresyon analizi şeması



İlgili değişkenler yukarıdaki şekile bağlı kalarak basit regresyon analizine tabi tutulduğunda aşağıdaki tablo ortaya çıkmaktadır.

Tablo 13. Örgütsel adalet ve değişime direnç regresyon analizi

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	859,803	1	859,803	29,121	,000 ^b
	Residual	2952,521	100	29,525		
	Total	3812,324	101			

a Dependent Variable: DD

b Predictors: (Constant), OA

Örgütsel adalet ve değişime direnç verilerinin regresyon analizi gerçekleştirildiğinde p değeri yani anlamlılık değeri 0,000 çıkmıştır. 0,000 anlamlılık seviyesi 0,05'ten küçük olduğu için bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki anlamlı bir ilişki vardır ve H_0 hipotezi kabul edilir.

İkinci olarak örgütsel bağlılık bağımsız değişkeninin değişime direnç bağımlı değişkeni ile regresyon analizini yaptığımızda aşağıdaki tablo ortaya çıkmaktadır:

Tablo 14. Örgütsel bağlılık ve değişime direnç regresyon analizi

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	460,301	1	460,301	13,732	,000 ^b
	Residual	3352,022	100	33,52		
	Total	3812,324	101			

a Dependent Variable: DD

b Predictors: (Constant), OB

Bu tabloya baktığımızda ise p değeri yani anlamlılık değeri 0,000 çıkmıştır. 0,000 anlamlılık seviyesi 0,05'ten küçük olduğu için bağımlı ve bağımsız değişkenlerimiz arasında ilişki anlamlıdır ve H_2 hipotezi kabul edilir.

Son hipotezimizi test etmek için değişime bağlılık bağımsız değişkeni ile değişime direnç bağımlı değişkenini regresyon analizine tabi tutarız.

Tablo 15. Değişime bağlılık ve değişime direnç regresyon analizi

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	240,456	1	240,456	6,732	,011b
	Residual	3571,868	100	35,719		
	Total	3812,324	101			

a Dependent Variable: DD

b Predictors: (Constant), DB

Bu analizinin sonucunda p değeri yani anlamlılık değeri 0,011 çıkmıştır. 0,011 anlamlılık seviyesi 0,05'ten küçüktür. Bu nedenle bağımlı ve bağımsız değişkenlerimiz arasında ilişki anlamlıdır ve H₃ hipotezi kabul edilir.

SONUÇ

Günümüzün globalleşen dünya düzeninde değişim tüm örgütler için vazgeçilmez bir unsur halindedir. Ancak değişim süreçleri dahi kendi içerisinde çeşitlilik göstermektedir. Son 50 yıla kadar sürekli iyileştirme kavramları daha kademeli ve yavaş yavaş iyileştirmeyi savunmakta, her bir iyileştirmenin üzerine yapılan yeni iyileştirmelerle ideal yalın sistemin kurulacağını savunmaktaydılar. Ancak yakın geçmişte akademisyenler ve örgüt yöneticileri parça parça olan bu değişimden daha keskin ve daha köklü değişimlerin yapılması gerektiğini farkettiler ve bu da değişim mühendisliği kavramının oluşmasına neden oldu.

Değişim gerek parça parça ya da kademe kademe, gerekse köklü olsun, her seferinde değişime etkisi karşı tepkiyi doğuruyordu. Bu karşı tepki zaman zaman olumlu ve destekleyici olmakla paralel zaman zaman da olumsuz ve değişimi baltalamaya yönelikti. Bu durum da akademisyenlerin ve örgüt yöneticilerinin değişimi doğru yönetme üzerine çalışmalarına neden oldu. Çünkü onların da farkettiği gibi değişim sürecinde insan değişimin en önemli parçasıydı ve onun tam ve verimli katılımı olmaksızın hiçbir değişim amacına ulaşamamakta ve tam anlamıyla hayata geçirilememekteydi. Bu tepkilerin de ortaya çıkmasının altyapısında çalışanın örgüte olan bağlılığı yatmakta olduğu düşünülmekteydi. Bu nedenle de bu konunun bir örneklem grubu üzerinde denenmek istemesiyle bu çalışma başlamıştır.

Bu tez kapsamında Bosch Transmission Technology şirketinin teknik çalışanları kapsama alınmış ve değişim mühendisliği örneğine karşı örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmek istenmiştir. Seçilen değişim mühendisliği projesi için 110 kişilik bu teknik bölüm ekibine anket uygulaması yapılmış ve bu anket 102 kişi tarafından cevaplanmıştır. Bu 102 kişinin %86'si erkek, %82'si 30-59 yaşları arasında, tamamı lise ve üzeri eğitim görmüş ve %91'i bu eğitimi Hollanda'da almış, %92'si 20 yıldan az çalışanlardan oluşan ve %84'u yönetim sorumluluğu olmayan çalışanlardan oluşan bir ekiptir. Yani çalışmaya katılanların genel profiline bakarsak eğitim düzeyi yüksek yönetim sorumluluğu olmayan ve 20 yıldan az çalışan, Hollanda'da eğitim görmüş erkek çalışanlar olarak değerlendirebiliriz.

Yapılan anket sonuçlarına dikkatlice baktığımızda “Size kibar bir şekilde davranıldı mı?”, “Size saygılı davrandı mı?” sorularının ve “Bu değişimin önemine inanıyorum.”, “Bu değişim örgüt için iyi bir stratejidir.” cümlelerini görmekteyiz. Bu da

genel anlamda değişime açık ve değişimin şirkete katkısına dair farkındalığı yüksek bir grup ile karşılaştığımızı göstermektedir. Ayrıca yöneticilerin de çalışanlarına son derece kibar ve saygılı bir yaklaşım içerisinde olduğu da doğrulanmaktadır. Bu kapsamda devam edersek yöneticilerin bu kibar ve saygılı yaklaşımının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini ifade etmemiz yanlış olmayacaktır ki bu durum da H₁ hipotezinde test edilmiş ve aşağıda daha detaylı açıklanacağı şekilde örgütsel adalet ve direnç arasında anlamlı bir ilişki olduğu kabul edilmiştir.

En düşük puan alan sorulara baktığımızda ise “Yönetimin bu değişimi yapmakla hata yaptığını düşünüyorum.” ve “Genellikle değişimin kötü olduğunu düşünüyorum.” cevaplarını görmekteyiz. Bu da yine en yüksek puanlı sorularda olduğu gibi değişime açık ve yönetimin öncülük ettiği bu değişimi destekleyen bir çalışan grubu ile karşı karşıya kaldığımızı onaylar niteliktedir. Burada çalışanların yüksek teknoloji üreten bir özel sektör firması olduğunu göz önünde bulundurduğumuzda çalışanların seçiminde ya da ekibe oryantasyonda yeniliğe açıklık faktörlerinin önem kazandığını ve çalışma sürecinde de ayrıca önemli olduğunu söyleyebiliriz. Bu nokta “Şaşırtıcı olsaktansa sıkıcı olmayı tercih ederim.” sorusunun en düşük puan alan sorulardan biri olması ile de desteklenmektedir.

Bu verilerin yanı sıra örgütsel bağlılık verileri şirketin iki yılda bir dünya çapındaki tüm Bosch lokasyonlarında gerçekleşen çalışan memnuniyeti anketinin iş aidiyeti sonuçlarından alınmış ve veriler büyük bir gizlilikle korunmuştur. Gerek anket sonuçlarının gerekse örgütsel bağlılık verilerinin sadece akademik bir amaç için kullanılacağı ve bu verilerin farklı kişi ve kuruluşlarla paylaşılmayacağı şirket çalışanlarına, şirket yöneticilerine ve insan kaynaklarına açıkça ifade edilmiştir.

Faktör analizlerine baktığımızda en yüksek ortalamaya sahip olan soru, örgütsel adaletin birinci sorusudur. “Değişime ilişkin açıklamalar makul müydü?”, “Amiriniz iletişimde çalışanların özel ihtiyaçlarını dikkate aldı mı?”, “Müsait bir zamanda değişimi detaylı bir şekilde açıkladı mı?”, “İşinizden elde ettiğiniz kazançlarınız başardığınız işlerle örtüşüyor mu?” sorularını içeren bu faktörün örgütsel adalet soruları içerisinde en yüksek anlamlılığı olan faktör olduğunu görmekteyiz. Bu faktör ile çalışanların yönetici ile olan ilişkileri ve işe dair tatmin duygularının ölçüldüğünü görmekteyiz.

Bu bağlamda aşağıdaki üç hipotez test edilmek istenmiştir:

H₀: Örgütsel adaletle değişime direnç arasında ilişki vardır.

H₁: Örgütsel bağlılıkla değişime direnç arasında ilişki vardır.

H₂: Değişime bağlılık ile değişime direnç arasında ilişki vardır.

Çalışmanın odak noktası bir örgütün değişim mühendisliği durumunun örgütsel bağlılığa anlamlı bir etki yapıp yapmadığını ölçmeyi hedeflemektedir. Ancak bununla beraber örgütsel bağlılığın altyapısında örgütsel adaletin de olduğu bilindiğinde örgütsel adalet ve direnç arasındaki ilişkinin de test edilmesi istenmiştir. Son olarak değişime bağlılığın da değişime dirence dair olan etkisi incelenmiştir. Bu analizlerin sonuçları şu şekildedir:

Tablo 16. Hipotezlerin red ve kabul durumu

Hipotezler	Kabul/Red
H ₀ : Örgütsel adaletle değişime direnç arasında ilişki vardır.	Kabul
H ₁ : Örgütsel bağlılıkla değişime direnç arasında ilişki vardır.	Kabul
H ₂ : Değişime bağlılık ile değişime direnç arasında ilişki vardır.	Kabul

Birinci hipotez olan “H₀: Örgütsel adaletle değişime direnç arasında ilişki vardır.” hipotezi SPSS programı yardımıyla yapılan regresyon analizi sonucunda anlamlı bulunmuş ve hipotez kabul edilmiştir. Bu da bize örgütsel adaletle değişime direnç arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Farklı bir tabirle örgütsel adaletin artması ya da azalması değişime olan dirence etki etmekte yani arttırmakta ya da azaltmaktadır.

İkinci hipotez olan “H₁: Örgütsel bağlılıkla değişime direnç arasında ilişki vardır.” hipotezi de yine regresyon analizi sonucunda anlamlı çıkmış ve bu hipotez de kabul edilmiştir. Yani örgütsel bağlılık ve değişime direnç arasında da anlamlı bir ilişki vardır. Bu nedenle değişim mühendisliği uygulamaları gerçekleştirilirken çalışanların örgüte bağlılığı dikkate alınmalı, eğer çalışanların değişim sürecine dair direnç göstermesi söz konusu ise çalışanların örgütsel bağlılıkları dikkate alınmalıdır. Daha detaya inildiğinde ilk iki bölümde teorik olarak üzerinden geçildiği şekilde çalışanların örgütsel bağlılıklarının türü de incelenmeli ve düzeyi anlaşılmalıdır. Böylece çalışanların değişim süreçlerine verebilecekleri tepkiler önceden kestirilebilir ve daha hazırlıklı bir değişime direnç altyapısı oluşturulabilir.


Üçüncü hipotezimizde ise “H₂: Değişime bağlılık ile değişime direnç arasında ilişki vardır.” ifadesi SPSS’te yapılan regresyon analizinin sonucunda kabul edilmiş ve değişime bağlılık ve değişime direnç arasında anlamlı bir ilişki vardır denir. Yine teorik kısımda belirtmiş olduğumuz değişim süreçlerine tepki olarak oluşan direnç o değişime bağlılığa yani değişimin içselleştirilip içselleştirilmemesi ile bağlantılıdır. Bu nedenle değişim için harekete geçmeden önce çalışanların gerçekleştirecek değişim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları ve değişime katılımları için fırsat verilmesi sağlıklı bir değişim geçirilmesi açısından önemlidir.















EKLER

Ek 1. Anket Çalışmasının Maille Bilgilendirilmesi

Mail 3

 Mon 08-May-17 11:15 AM
Akcali Toprakkaz Bihter (TbP/TEF6)
RE: Survey for my master thesis

To  TbP/MFE2 ALL;  FCM-Tb;  TbP/COS medewerkers;  TbP/TEF3 ALL;  TbP/TEF6 All;  TbP/TEFOverhead;  GS/QMC-CT All;  Kalsbeek Richard (GS/QMM-CT GS/QMM-TbP);  TbP/QMM3 QE;  TbP/QMM3 TL;  TbP/QMM3.1 All;  TbP/QMM6 All

Dear colleagues,

I would like to remind to fill the survey as it is the last 3 days.
Please be so kind to fill the survey and please be aware that for me, it is very important you to join.
Thank you for your support in advance

[Survey link](#)

Dutch translation (in case of need)



survey.xlsx

Met vriendelijke groet / Best regards

Bihter Akcali Toprakkaz

Technical Functions (TbP/TEF6)
Bosch Transmission Technology B.V. | Postbus 500 | 5000 AM Tilburg | NETHERLANDS | www.cvt.bosch.com
Kontakt- u. Besucheradresse: Dr. Hub van Doorneweg 120 | 5026 RA Tilburg
Tel. +31(13)46 40 553 | Mobil +31(06)283 43 814 | Bihter.Akcali@nl.bosch.com

Mail 2

 Mon 08-May-17 11:15 AM
Akcali Toprakkaz Bihter (TbP/TEF6)
RE: Survey for my master thesis

To  TbP/MFE2 ALL;  FCM-Tb;  TbP/COS medewerkers;  TbP/TEF3 ALL;  TbP/TEF6 All;  TbP/TEFOverhead;  GS/QMC-CT All;  Kalsbeek Richard (GS/QMM-CT GS/QMM-TbP);  TbP/QMM3 QE;  TbP/QMM3 TL;  TbP/QMM3.1 All;  TbP/QMM6 All

From: Akcali Toprakkaz Bihter (TbP/TEF6)
Sent: Monday, May 1, 2017 8:46 AM
To: TbP/MFE2 ALL <TbP_MFE2ALL@bosch.com>; TbP/TEF All <GS-CT/TEF-All@nl.bosch.com>; GS/QMC-CT All <AE-CT/QMM1@nl.bosch.com>; Kalsbeek Richard (GS/QMM-CT GS/QMM-TbP) <Richard.Kalsbeek@nl.bosch.com>; TbP/QMM3 QE <TbP_QMM3QE@bosch.com>; TbP/QMM3 TL <TbP_QMM3TL@bosch.com>; TbP/QMM3.1 All <TbP_QMM3.1All@bosch.com>; TbP/QMM6 All <TbP-QMM6All@bosch.com>
Subject: Survey for my master thesis

Dear Colleague,

As I informed you on 26 April, today I would like to send you the survey.

Here is the link:

[Survey link](#)

Survey takes around 10 minutes and will be available until 10 May.
Please consider "Lean Management" project by answering the questions.

Here also you can find simple translation of the questions in Dutch for better understanding.

<< File: survey.xlsx >>

Thank you for attending and supporting my thesis.

Met vriendelijke groet / Best regards

Bihter Akcali Toprakkaz
TbP/TEF6

Tel. +31(13)46 40 553 | Mobil +31(06)283 43 814

Mail 1



Mon 08-May-17 11:15 AM

Akcali Toprakkaz Bihter (TbP/TEF6)

RE: Survey for my master thesis

To TbP/MFE2 ALL; FCM-Tb; TbP/COS medewerkers; TbP/TEF3 ALL; TbP/TEF6 All; TbP/TEFOverhead; GS/QMC-CT All; Kalsbeek Richard (GS/QMM-CT GS/QMM-TbP); TbP/QMM3 QE; TbP/QMM3 TL; TbP/QMM3.1 All; TbP/QMM6 All

From: Akcali Toprakkaz Bihter (TbP/TEF6)

Sent: Wednesday, April 26, 2017 4:06 PM

To: TbP/MFE2 ALL <TbP_MFE2ALL@bosch.com>; TbP/TEF All <GS-CT/TEF-All@nl.bosch.com>; GS/QMC-CT All <AE-CT/QMM1@nl.bosch.com>; Kalsbeek Richard (GS/QMM-CT GS/QMM-TbP) <Richard.Kalsbeek@nl.bosch.com>; TbP/QMM3 QE <TbP_QMM3QE@bosch.com>; TbP/QMM3 TL <TbP_QMM3TL@bosch.com>; TbP/QMM3.1 All <TbP_QMM3.1All@bosch.com>; TbP/QMM6 All <TbP-QMM6All@bosch.com>

Subject: Survey for my master thesis

Dear Colleague,

I am doing my master in the field of Management and Organization.

Therefore I'm writing my thesis at the moment in order to understand the effects of the changes in organizational commitment. In order to check the situation, I would like you to fill a survey by focusing on "Lean Management" project.

I'll send you that survey on 1st of May.

It will take you 10-15 minutes to complete and that survey will be available until 10.05.

Your participation is anonymous and your answers will be treated confidentially.

Thank you for participating and investing your time.

Met vriendelijke groet / Best regards

Bihter Akcali Toprakkaz
TbP/TEF6

Tel. +31(13)46 40 553 | Mobil +31(06)283 43 814

Ek 2. Anket

EMPLOYEE RESPONSE TO ORGANISATIONAL CHANGE

(Marked questions are mandatory)

*Commitment to the Change

Please consider your feeling about "Lean Management" project
(Choose one in a row)

	strongly disagree	disagree	neither agree nor disagree	agree	strongly agree
I believe in the value of this change	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
This change is a good strategy for this organization.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I think that management is making a mistake by introducing this change.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
This change serves an important purpose.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Things would be better without this change.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
This change is not necessary.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I have no choice but to go along with this change.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I feel pressure to go along with this change.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I have too much at stake to resist this change.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
It would be too costly for me to resist this change.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
It would be risky to speak out against this change.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resisting this change is not a viable option for me.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I feel a sense of duty to work toward this change.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I do not think it would be right of me to oppose this change.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I would not feel badly about opposing this change.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I would be irresponsible of me to resist this change	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I would feel guilty about opposing this change.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I do not feel any obligation to support this change.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

***Workplace Fairness**

The following items refer to the procedures used to arrive at the "Lean Management" project. To what extent:
(Choose one in a row)

	to a very small extent	to a small extent	neutral	to a large extent	to a very large extent
Have you been able to express your views and feelings about those procedures?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Have you had influence over the change arrived at by those procedures?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Have those procedures been applied consistently?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Have those procedures been free of bias?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Have those procedures been based on accurate information?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Have you been able to appeal the change arrived at by those procedures?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Have the procedures upheld ethical and moral standards?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

***Workplace Fairness**

The following items refer to the outcomes you receive from your job (outcomes refer to things such as pay, rewards, evaluations, and promotions). To what extent:
(Choose one in a row)

	to a very small extent	to a small extent	neutral	to a large extent	to a very large extent
Do the outcomes you receive from your job reflect the effort you put into your work?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Are the outcomes you receive from your job appropriate for the work you have completed?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Do the outcomes you receive from your job reflect what you have contributed to the organization?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Are the outcomes you receive from your job justified, given your performance?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

***Workplace Fairness**

The following items refer to the authority figure (e.g., a manager, supervisor, leader, etc.) who enacted the change you stated previously. To what extent:
(Choose one in a row)

	to a very small extent	to a small extent	neutral	to a large extent	to a very large extent
Has (he/she) treated you in a polite manner?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Has (he/she) treated you with dignity?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Has (he/she) treated you with respect?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Has (he/she) refrained from improper remarks or comments?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Has (he/she) been candid in (his/her) communications with you?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Has (he/she) explained the procedures thoroughly?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Were (his/her) explanations regarding the procedures reasonable?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Has (he/she) communicated details in a timely manner?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Has (he/she) seemed to tailor (his/her) communications to individuals' specific needs?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

***Disposition Toward Change**

(Choose one in a row)

	strongly disagree	disagree	neither agree or disagree	agree	strongly agree
I generally consider changes to be a negative thing.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I'll take a routine day over a day full of unexpected events any time.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I like to do the same old things rather than try new and different things.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Whenever my life forms a stable routine, I look for ways to change it.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I'd rather be bored than surprised.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
If I were to be informed that there is going to be a significant change regarding the way things are done at work, I would probably feel stressed.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
When I am informed of a change of plans, I tense up a bit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
When things don't go according to plans, it stresses me out.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
If my boss changed the criteria for evaluating employees, it would probably make me feel uncomfortable even if I thought I'd do just as well without having to do any extra work.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Changing plans seems like a real hassle to me.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Often, I feel a bit uncomfortable even about changes that may potentially improve my life.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
When someone pressures me to change something, I tend to resist even if I think the change may ultimately benefit me.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I sometimes find myself avoiding changes that I know will be good for me.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I often change my mind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Once I've come to a conclusion, I'm not likely to change my mind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I don't change my mind easily.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
My views are very consistent over time.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

***Gender:**

(You may make one or many selection)

- Male
Female

***What is your age?**

(Please choose only one answer)

- Under 18
18-29
30-44
45-59
60+

***What is the highest level of education you have completed?**

(Please choose only one answer)

- High school diploma
Two year degree/certificate
Bachelor's degree
Master's degree
Doctoral degree

***In what country did you complete your highest level of education?**

(Please choose only one answer)

- Albania
Andorra
Armenia
Aruba
Austria
Azerbaijan
Belarus
Belgium
Bonaire
Bosnia and Herzegovina
Bulgaria
Curaçao
China
Croatia
Other _____

***How long have you been employed by your current organization? (years)**

***What is your level in your organization?**

(Please choose only one answer)

- Employee (non-supervisory)
Supervisor
Manager
Senior Manager/Executive

***At which department are you working?**

(Please choose only one answer)

- QMM
TEF
MFE

KAYNAKLAR

Kitaplar

- BALAY Refik, Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayınevi, Ankara, 2000.
- BENNIS Warren, Bir Lider Olabilmek, (Çev.: Utku Teksöz), 2.B, İstanbul, Sistem Yayınları, 2001.
- CAN Halil, Organizasyon ve Yönetim, 6.B, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2002.
- ÇAĞLAR İrfan, Türk işletmeciliğinde Değişim ve Değişim Yönetimi, Ankara, Gazi Kitabevi, 2005.
- DALAY İsmail, COŞKUN Recai, ALTUNIŞIK Remzi, Stratejik Boyutlarıyla Modern Yönetim Yaklaşımları, İstanbul, Beta Yayınları, 2002.
- DİNÇER Ömer, Örgüt Geliştirme: Teori Uygulama ve Teknikleri, 2.B, İstanbul, Timaş Yayınları, 1992.
- HAMMER Micheal, CHAMPY James, Değişim Mühendisliği; İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto, 5. B, İstanbul, Sabah Yayınları, 1998.
- HODGETTS Richard M., Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama, (çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu), İstanbul, Der Yayınları, 1997.
- KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, 9.B, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.
- KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Arıkan Basım, İstanbul, 2007.
- KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar, 13.B, İstanbul, Beta Yayınları, 2011.
- LUTHANS Fred, Organizational Behavior, 6.B, McGraw-Hill, 1992.
- MAXWELL John C, İçinizdeki Lideri Geliştirmek (Çev.: Selim Yeniçeri), İstanbul, Beyaz Yayınları, 1998.
- MATHIEU John E. ve ZAJAC Dennis, A Review and Meta-Analysis of the Entecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, Psychological Bulletin, 1990.
- MEYER John P. ve ALLEN, Natalie J., Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application, Birleşik Krallık, Sage Publication, 1997.

- MOWDAY Richard T., STEERS Richard M., PORTER, Lyman W., Employee-Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, New York, Academic Pres,1982.
- ÖLÇÜM ÇETİN Münevver, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, İstanbul, Nobel Yayınları, 2004.
- ÖZALP İnan, Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir, Dizgi Baskı, 1995.
- ÖZDAMAR Kazım, Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, 2.B, Eskişehir, Kaan Kitabevi, 2.Baskı, 1999.
- ÖZKALP Enver, KIREL Çiğdem, Örgütsel Davranış, AÖF Yayını, 2004.
- ROSEN Robert H., İnsan Yönetimi (Çev.: Gündüz Bulut), İstanbul, MESS Yayınları, 1998.
- TOKAT Bülent, Örgütlerde Değişim ve Değişim Yönetimi, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2012.
- TOSI Henry ve HAMMER John Clay, Organizational Behavior and Management, New York, 1982.
- TUNÇER Polat, Yönetimde Değişim ve Değişim Yönetimi Teknikleri, Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 2011.
- YENİÇERİ Özcan, Örgütsel Değişimin Yönetimi, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2002.
- ZIGIARIS Sotiris, Supply Chain Management, BPR HELLAS SA, 2000.

Makaleler

- AKOĞLAN KOZAK Meryem, GENÇ Volkan, Değişim Sürecinde Ortaya Çıkan Direnci Önlemede Duyguların Yönetiminin Önemi: Hizmet İşletmeleri Açısından Bakış, Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 1, Sayı 2, 2014, ss. 81-92.
- AKSU Akın, Değişim Mühendisliği'nin Boyutları ve Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Değişim Mühendisliği Uygulamaları, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 2000, ss.44-56.
- ALLEN Natalie. J., MEYER John P., Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links to Newcomers Commitment and Role Orientation, Academy of Management Journal, Sayı 4, 1990, ss.849.

- ALTINDIŞ Mustafa, ALTINDIŞ Selma, SAYLI Halil, Sağlık Profesyonellerinin Değişim Sürecindeki Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 2011, Cilt 7, Sayı 14, 2011, ss. 75-93.
- AYDOĞAN İsmail, Etkili Yönetim, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13, 2002, ss. 61-75.
- BAYRAKTAR Erkan, Satınalma Süreçlerinde Değişim Mühendisliği: Bir Vaka Çalışması, Yönetim, Sayı: 55, 2006, ss.16-24.
- BAYSAL Ayşe C. ve PAKSOY Mahmut, “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 28, Sayı 1, 1999, ss 11.
- BOZTAŞ Köksal, Eğitimde Değişim Yönetimi, Eğitim Dergisi, Sayı 14, 2007.
- ÇALIK Temel, KOŞAR Serkan, KILINÇ Ali Çağatay, ER Emre, İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Değişime Direnme Davranışları ile Öz Yeterlikleri Arasındaki İlişki, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2013, Cilt 6, Sayı 4, 2013, ss 1-16.
- ÇINAR İkrâm, İnsan Kaynağını Geliştirme Bağlamında Değişim Yönetimi, Ege Eğitim Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, 2005, ss. 81–93.
- ÇOLAKOĞLU Mürüvvet, Eğitim Örgütlerinde Değişim ve Liderlik, Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 1, 2005, ss. 63-77.
- ERCAN Ümit, Öğrenen Örgütler, Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç: Bir Tipoloji Önerisi”, İş ve İnsan Dergisi, İş ve İnsan Dergisi, Cilt 1, Sayı Kasım 2014, 2014, ss. 33-42.
- ERDOĞAN Berrin, KRAIMER Maria L., LIDEN Robert C., Procedural Justice as a Two-Dimensional Construct: An Examination in the Performance Appraisal Context, The Journal of Applied Behavioral Science, Sayı 37, 2001, ss. 237.
- FEDOR Donald B., CALDWELL Steven, HEROLD David, The effects of organizational changes on employee commitment: A multilevel investigation, Personnel Psychology, Sayı 59, 2006, ss. 1-29.
- GÖKMEN Aytaç, Yönetici Değişiminin İşletme Performansına Etkisi”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, 2010, ss. 11-17.
- GÜVEN Meral, KÜRÜM Dilruba, Öğrenme Stilleri ve Eleştirel Düşünme Arasındaki İlişkiye Genel Bir Bakış, Sosyal Bilimler Dergisi, 2006, ss.1.

- HELVACI Mehmet Akif, Değişime Karşı Direniş Nedenlerini Belirleme Ölçeği, e-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences, Cilt 6, Sayı 3, 2011, ss. 2033-2047.
- HELVACI Mehmet Akif, ÇANKAYA İbrahim, BOSTANCI Aynur B, Eğitim Denetmenlerinin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okullarda Değişime Karşı Direnme Nedenleri ve Düzeyleri, Kuramsal Eğitimbilim Dergisi, Ocak 2013, Cilt 6, Sayı 1, 2013, ss. 120-135.
- KERMAN Uysal, ÖZTOP Sezai, Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Direncini Etkileyen Uygulamalar, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 6, Sayı 10, 2014, ss. 1-20.
- LEBLEBİCİ Doğan Nadi, Küresel Değişim Baskısına Karşı Türk Bürokrasisindeki Yapısal Uyum Çabalarının Yapısal Adalet Kavramı Açısından Değerlendirilmesi, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, 2005, ss. 1-14.
- MEYDAN Cem Harun, BASIM H. Nejat, ÇETİN Fatih, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Türk Kamu Sektöründe Bir Araştırma, Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 57, 2011, ss.175-200.
- MEYER John P., IRVING, P. Gregory, ALLEN, Natalie J., Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment, Journal of Organizational Behavior, Cilt 19, 1998, ss. 29-52
- OREG Shaul, Personality, context, and resistance to organizational change. European Journal of Work and Organizational Psychology, Sayı 15, 2006, ss. 73-101.
- ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 21, 2003, ss. 77-96.
- ÖZKAN Yelda, İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 2008, ss. 1.
- RANDAL, Donna M., FEDOR, Donald B., LONGENECKER, Clinton O., The Behavioral Expression of Organizational Commitment, Journal of

- Vocational Behavior, Cilt 36, 1990, ss. 210-224.
- REICHERS Arnon E., A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment” Academy of Management Review, Cilt 10, Sayı 3, 1985, ss. 465-476.
- SAĞLAM ARI Güler, Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?, Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 2, 2003, ss. 17-36.
- SANDELANDS Lloyd, ALTMAN Yochanan, MAINEMELIS Charalampos, The play of change, Journal of Organizational Change Management, Cilt 23, Sayı 1, 2010, ss. 71-86.
- SEREN Şeyda ve BAYKAL Ülkü, Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Örgüt Kültürü Ve Değişime Karşı Tutumun İncelenmesi, Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, Cilt 10, Sayı 2, 2007, ss. 1-11.
- SHORE Lynn M., WAYNES Sandy J., Comparasion of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support, Journal of Applied Psychology, 1993, ss.775.
- SULIMAN Abubakr ve ILES Paul, Is Continuance Commitment Benefical to Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look, Journal of Managerial Psychology, Cilt 15, Sayı 5, 2000a, ss. 407-420.
- ŞEKER, Sadi Evren, Maslow’un İhtiyaçlar Piramiti (Maslow Hierarchy of Needs), YBS Ansiklopedisi, Sayı 1, 2014, ss.35-37.
- TANER Bahar, ÖZKAN Ceren, Kalite Yönetim Sistemi ve Yaşanan Değişime İlişkin Tutumlar: Mersin Üniversitesi Örneği, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 22, Sayı 1, 2013, ss. 213-228.
- TAYYAH Saadia, TARİQ Naeem, Development of an Indigenou Organizational Commitment Questionnaire, Pakistan Journal of Psychological Research, Cilt 16, Sayı ½, 2001, ss. 31-44
- TÖREMEN Fatih, Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 12, Sayı 1, 2002, ss. 185-202.
- TÖREMEN Fatih, ÇANKAYA İbrahim, Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi, Kuramsal Eğitimbilim Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, 2008, ss. 33-47.

- TUNÇER Polat, Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 32, Sayı 1, 2013, ss 1-34.
- USTASÜLEYMAN Talha, Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinde Değişim Mühendisliği Çalışmalarına Yönelik Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:23, 2009, ss. 229-247.
- VITERITTI Joseph P., Public Organization Environments: Constituents, Clients and Urban Governance, Administration and Society, Cilt 21, Sayı 4, 1990, ss. 425-451.
- WASTI Arzu S., Meyer ve Allen'ın Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir, 2000, ss. 401-410.
- WERKMAN Renate A., Understanding failure to change: a pluralistic approach and five patterns, Leadership & Organization Development Journal, Cilt 30, Sayı 7, 2009, ss. 664-684.
- WIENER Yoash, Commitment in Organizations: A Normative View, Academy of Management Review, Cilt 7, Sayı 3, 1982, ss. 418-428
- YALÇIN Azmi, İPLİK Fatma Nur, Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 14, Sayı 1, 2005, ss. 395-412.
- YILDIZ Kaya, Yöneticilerin Değişimi Yönetme Teknikleri, AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 12, Sayı 2, 2012, ss. 177-198.
- YILMAZ Derya, KILIÇOĞLU Gökhan, Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations, European Journal of Research on Education, Cilt 1, Sayı 1, 2013, ss. 14-21.

Diğer Kaynaklar

- AKDAĞ Hakan, Değişim Mühendisliği ve Kıyaslama (Benchmarking) Yönetim Tekniklerinin Firma Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir İstanbul Örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2014.

- ALAMUR Bayram, Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi'nde Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2005.
- BOZKURT İsyen, Örgütsel Değişim Sürecine Örgüt Kültürünün Etkisi ve Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 2014.
- ÇALIŞKAN Abdullah, Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2007.
- ÇETİN GÜRKAN Güney, Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgütsel İklimi İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2006.
- ÇIRPAN Hüseyin, Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999.
- DAĞCI Adem, Değişim Mühendisliği ve Banka Yöneticilerinin Değişim Mühendisliği'ne Bakış Açıları Üzerine Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2004.
- DOĞAN Nurten K., Değişim Mühendisliği Konseptinin Bilgi Toplumu Eğilimleriyle Uyumlaştırılması, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli, 2004.
- DUYGULU Sergül, Bir Yataklı Tedavi Kurumunda Çalışan Hemşirelerin Örgüte Bağlılık Durumu, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2001.
- EKMEKÇİ Merve, Değişim Mühendisliği, Nepotizm ve Mobbingin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.
- ERDEN Elçin, Değişim Mühendisliği ve Bir Konfeksiyon İşletmesinde Uygulama Çalışması, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2006.

- FOSTER Rex Daniel, Individual Resistance, Organizational Justice, And Employee Commitment to Planned Organizational Change, Minnesota Üniversitesi, Minnesota, 2007.
- GÜLER Mehmet Emre, Değişim Mühendisliği'nde Proje Planlama Araçları ve Simülasyon Uygulaması, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2010.
- ILIKKAN Hande, Toplam Kalite Yönetimi ile Değişim Mühendisliği'nin Karşılaştırılması ve E-Engineering'e Dönüşüm, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir, 2005.
- KOCAKAHYAOĞLU Kürşat, Değişim Mühendisliği Uygulamalarında Kıyaslama (Benchmarking) ve İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Yaklaşımları, Gazi Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2008
- KOÇAK Sedef, Değişim Mühendisliği ve Uygulaması, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2001
- KURAL Saime Gizem, Hizmet Sektöründeki BPR Uygulamasının Organizasyon Yapısındaki Optimizasyon Yöntemleri Açısından İncelenmesi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi 2010.
- KUTLUTÜRK Levent, Hacettepe Üniversitesi Hastanesi Örneğinde Bilgi Yönetim Sistemleri ve Hastane Çalışanlarının Teknolojik Değişimlere Karşı Gösterdiği Direncin Değerlendirilmesi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2011.
- Makale İnternet, Değişim Mühendisliği,
<http://karenstitusu.org/tr/makaleler/isletmelerde-kar-degisim-araci-olarak-degisimmuhendisligi/>, (12.11.2016).
- Makale İnternet, Değişim Mühendisliği, <http://www.canaktan.org/yonetim/degisim-yonetim/degisim-muhendis.html>, (21.01.2017).
- Makale İnternet, İşyerinde Kronik Stres Kaynakları, <http://www.isguc.org/Makale>, (11.01.2017).
- Makale İnternet, Sosyal Etki ve Uyma Davranışı,

<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=576>, (15.01.2017).

ÖLMEZ Yasin, Değişim Mühendisliği ve İşletme Performanslarına Etkisi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2008.

PEKEL Hüseyin Nadir, İşletmelerde Motivasyon – Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2001.

Sözlük İnternet, Değişim kelimesinin anlamı, www.tdk.gov.tr, (12.11.2016).

TOPALOĞLU Işıl Gökçe, İşgörenlerin Adalet ve Etik Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2010.

TOKER Kerem, Örgütsel Değişim ve Çorlu-Çerkezköy Bölgesindeki Tekstil İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2007.

YALNIZ Çiğdem Eda, Değişim Mühendisliği ve Uygulaması, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya, 2006.

YAYLA GÖK Nihal, Değişim Mühendisliği (BPR) ve Örnek Uygulamalar, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016.

YILDIRIM Fatma, Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2002.

YILMAZ İbrahim, Organizasyonlarda Değişim ve Değişime Karşı Direncin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutları ile İncelenmesi: Fırat Üniversitesi İdari Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, 2015.

YILDIZ Yüksel, A Study on the Relationship Between Organizational Climate and Organizational Commitment, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1993.

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

TEZ ÇOĞALTMA VE ELEKTRONİK YAYIMLAMA İZİN FORMU

Yazar Adı Soyadı	Bihter AKÇALI TOPRAKKAZ
Tez Adı	Değişim Mühendisliği Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Ve Bir Uygulama
Enstitü	Sosyal Bilimler
Anabilim Dalı	İşletme
Bilim Dalı	Yönetim Organizasyon
Tez Türü	Yüksek Lisans
Tez Danışmanı	Doç. Dr. B. Aydem ÇİFTÇİOĞLU
Çoğaltma (Fotokopi Çekim) İzni	<input type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input type="checkbox"/> Tezimin sadece içindekiler, özet, kaynakça ve içeriğinin % 10 bölümünün fotokopi çekilmesine izin veriyorum <input checked="" type="checkbox"/> Tezimden fotokopi çekilmesine izin vermiyorum
Yayımlama İzni	<input type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin veriyorum <input checked="" type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasının ertelenmesini istiyorum 1 yıl <input type="checkbox"/> 2 yıl <input type="checkbox"/> 3 yıl <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Tezimin elektronik ortamda yayımlanmasına izin vermiyorum

Hazırlamış olduğum tezimin yukarıda belirttiğim hususlar dikkate alınarak, fikri mülkiyet haklarım saklı kalmak üzere Uludağ Üniversitesi Kütüphane ve Dokümantasyon Daire Başkanlığı tarafından hizmete sunulmasına izin verdiğimi beyan ederim.

Tarih: 11.09.2017

İmza: