

DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÖNEMİ VE BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ

The Importance of Organizational Trust in Change Management and an Example of A Public Institution

Prof. Dr. Zekai ÖZTÜRK

Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara/TÜRKİYE,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2569-7249>

Doktora Öğrencisi. Gül MERSİNLİOĞLU SERİN

Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara/TÜRKİYE,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8172-0429>

ÖZET

İlişkisel nitelikteki bu çalışma, değişim yönetiminde örgütsel güvenin oynadığı rolü incelenmek amacıyla sağlık hizmeti sunan bir genel müdürlüğün çalışanlarıyla yürütülmüştür. Araştırma, gerekli etik komisyon izni alındıktan sonra evreninin tamamına ulaşılmaya çalışılmış ve araştırmaya katılmayı kabul eden 47 çalışan ile gerçekleştirilmiştir.

Veriler, çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, çalışma süresi ve iş yerindeki pozisyonuna ilişkin sosyo-demografik özelliklerini içeren 6 sorudan oluşan kişisel bilgi formu ve Değişim Yönetimi Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeği kullanılarak toplanmıştır.

Veriler, betimsel istatistikler ve ölçekteki ifadelerin güvenilirliğine ilişkin Cronbach's Alpha (α), ölçekteki ifadeler verilen cevapların normal dağılıma uygunluğuna yönelik Skewness ve Kurtosis değerleriyle, değişkenler arası ilişkiyi belirlemeye yönelik Korelasyon ve Regresyon analizleriyle değerlendirilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre; çalışanların iş yerindeki pozisyonu ile ölçek puan ortalaması anlamlı derecede farklılaşmaktadır ($F:3,822, p<0,05$). Çalışanların değişim algıları ile örgütsel güven arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r=0,741; p<0,05$). Ayrıca, örgütsel güvenin alt boyutlarından olan yetkilendirme ve olumlu geribildirim değişime bakış açısını pozitif yönde ve anlamlı derecede yordamaktadır ($T=4,474$) $p<0,05$).

Anahtar Kelimeler: Değişim Yönetimi, Örgütsel Güven, Değişim, Kamuda Değişim.

ABSTRACT

This relational study was conducted with the employees of a general directorate of health services to examine the role of organizational trust in change management. After obtaining the necessary ethics commission permission, the whole population of the research was tried to be reached and it was carried out with 47 employees who agreed to participate in the research.

The data were collected using a personal information form consisting of 6 questions, including the socio-demographic characteristics of the employees regarding age, gender, education, marital status, working time and position at the workplace, and the Change Management Scale and Organizational Trust Scale.

The data were evaluated with descriptive statistics and Cronbach's Alpha (α) for the reliability of the statements in the scale, Skewness and Kurtosis values for the conformity of the answers given to the statements in the scale to normal distribution, and Correlation and Regression analyzes to determine the relationship between the variables. According to the results of the study; the position of the employees at the workplace and the mean score of the scale differ significantly ($F:3,822, p<0,05$). It was determined that there is a statistically significant and positive relationship between employees' perceptions of change and organizational trust ($r=0,741; p<0,05$). In addition, empowerment and positive feedback, which are sub-dimensions of organizational trust, positively and significantly predict the perspective of change ($p<0,05$).

Key Words: Change Management, Organizational Trust, Change, Change in Public.

1. GİRİŞ

Değişim, özellikle teknolojik, ekonomik, siyasi ve sosyal değişimler nedeniyle artan bir ivme ile karakterizedir. Değişim hızı çok hızlı ve acımasızdır ki örgütler değişime direnecek olursa karşılıklarına iki seçenek çıkar. Bunlar, ya değişmek ya da kaçınılmaz son yok olmaktır. Değişim yönetimi karmaşık bir süreçtir ve her düzeyden geniş katılım ciddi dikkat gerekmektedir. Bu nedenle örgütlerin, değişime kendi avantajları doğrultusunda adapte olma ve yönetsel yeteneklerini geliştirmeleri çok kritik hale gelmektedir (Çiçeklioğlu, 2020:4).

Çağdaş iş ortamında örgütler, belirsizleşen iç çevre ve dış çevre uyum kabiliyetlerini geliştirmek ve rekabet tehditlerini çözmek için açıkça tanımlanmış bir değişim yönetimi çerçevesi oluşturmayı daha da zorunlu hale getirmiştir. Dolayısıyla, yaşamın her alanında kaçınılmaz bir faktör olan değişim, örgütlerin varlığını ve gelişimini sürdürebilmesi için örgütsel anlamda vital bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyacın gerçekleştirilmesinde temel faktör çalışanlardır. Değişim sürecinin nasıl yönetileceği, çalışanların tepkisinin ne olacağı ve değişim sürecine katılımının nasıl sağlanacağı gibi konular değişimin başarısı ile yakından ilişkili olup başarılı sonuçların elde edilmesinde önemli bir yere sahiptir (Gibson vd. 1988).

Örgütsel değişimleri ve yenilikleri başarılı bir şekilde uygulayabilmenin kilit faktörlerinden biri de güvenlidir. Örgütler, değişim ile meydana gelen belirsizlik, endişe ve çatışma durumlarını güven ilişkisi ile aşabilir. Bu durum ise, kişiler ve örgütler arasında güveni daha da önemli kılmaktadır (Reinke, 2003).

Değişim yönetimi, güvene yatırım yapmayı, güveni korumayı ve geliştirmeyi zorunlu kılmasının yanında örgütler içinde ve örgütler arasında güveni çok daha zor ve riskli bir hale getirebilmektedir. Ancak bu gelişmeler, örgütsel güveni daha da önemli hale getirmektedir.

Güven çalışanların yöneticiye ve değişime bakış açısını etkileyen önemli bir faktördür (İşcan 2010). Çalışanların örgütsel güven algıları, örgütsel değişime yönelik tepkiyi etkilemekte ve nihayetinde örgütsel değişimin başarılı veya başarısız olmasında belirleyici bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Başarılı bir değişim yönetimi için çalışanların yöneticilerine inanması, güvenmesi ve bağlı kalması gerekmektedir. Böylece çalışan, değişimin getireceği radikal değişiklikleri kabul etmede zorlanmaz ve değişikliklere direnç göstermez. Yöneticiler sorumluluklarını yerine getirirken güven duygusunu, çalışanları karara katma, yetkilendirme, olumlu geri bildirim ve etkili iletişim ile hissettirmelidir. Bu sayede, yöneticiye duyulan güven artar ve örgütte gerçekleştirilen değişime karşı olumlu yönde bakış kazanılır (Kerman (2014). Bunların sonucunda ise, çalışanlarda değişime uyum sağlama çabası oluşur. Bu nedenle, örgütlerde başarılı bir değişim yönetiminin anahtarı örgüt çalışanlarının güven duygusunu güçlendirmektir (Battaglio Jr 2009). Böylece, çalışanların örgüte güveni ile örgüte bağımlılığı artacaktır. Ayrıca, örgütün amaçlarını gerçekleştirme ve hedeflerine erişimi kolaylaşacaktır (Taşkın, 2010). Bu çalışmada, bir kamu kurumunda değişim yönetimi ile örgütsel güven arasındaki ilişki ve örgütsel güvenin değişim yönetiminde oynadığı rolün incelenmesi amacıyla çalışma bulguları değerlendirilecektir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Değişim Yönetimi

Genel manada değişim, süreklilik ve durağanlığın karşılığı olarak, dinamizm, yer değiştirme, mevcut konumdan başka bir konuma geçiş ya da belirli bir süre zarfında herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşma olarak tanımlanmaktadır (Çiçeklioğlu, 2020:4). Değişim yönetimi ise, iç ve dış müşterilerin sürekli değişen ihtiyaçlarına hizmet etmek için bir kuruluşun yönünü, yapısını ve yeteneklerini sürekli olarak yenileme sürecidir (Moran ve Brightman, 2001: 111). Bir diğer tanıma göre değişim yönetimi, “var olan amaçları daha etkili bir şekilde başarma veya yeni amaçlar başarmada örgüte katkıda bulunan planlı, alışılmışın dışında, önceden düşünülmüş özgün çaba” olarak belirtilmiştir (Töremen 2002: 186).

Örgütsel değişim yönetiminin tek tipi veya standardı yoktur. Örgütsel değişimin birçok farklı nedenleri, alanları, türleri ve modelleri bulunmakta olup oldukça karmaşık ve iyi yönetilmesi gereken süreçleri içermektedir. Örgütleri değişime gerekli kılan güçler, dışsal ve içsel faktörler olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Dışsal faktörler, örgüt yönetiminin kontrolü dışında olan ekonomik, teknolojik, uluslararası ve sosyal güçleri içermektedir. İçsel faktörler ise, örgüt içindeki işleyişler ve genellikle yönetimin kontrolü altındaki süreç ve davranışsal güçleri içermektedir (Çelik 2019:111). Örgütsel değişim; planlı veya plansız, makro veya mikro, zamana yayılmış veya ani, proaktif veya reaktif, geniş kapsamlı veya dar kapsamlı, aktif veya pasif, adım adım veya radikal/köklü değişim olmak üzere farklı türleri vardır.

Başarılı bir değişim yönetimi için örgütsel kültür, örgüt yapısı, örgüt tasarımı, yönetsel anlayış ve benimsenen liderlik özelliği, kaynak yapısı ve zenginliği, çalışma şartları, insan kaynakları ve onlardan beklentiler, örgütün iç çevre ve dış çevre özellikleri gibi farklılık gösteren özelliklere uygun değişim belirlenmelidir (Kerman ve Öztıp, 2014:94). Dolayısıyla, örgütsel değişim sürecinde örgütün sahip olduğu tüm örgütsel değerlerin mevcut durumu iyi analiz edilmelidir.

Örgütsel değişim Lewin tarafından üç aşamada ele alınmıştır. Bu aşamalar; (1) davranış çözümlenmesi, (2) geçiş aşaması (3) yeniden dondurma olarak belirlenmiştir. Bu süreçleri iyi yönetmek ve sonucunda başarılı bir değişim yönetimi elde etmek için yöneticiler birinci olarak; sistemi iyi kurgulamalı, ikincisi; değişime yönelik çalışanlar eğitmeli ve hazırlamalı ve işin gerektirdiği nitelikleri kazandırmalı üçüncüsü ise; çalışanları belirlenen amaca motive etmelidir (Yeşil, 2018:317). Değişim yönetimi ile örgütler daha uzun süre varlığını sürdürebilir, amaçlarına ulaşabilir ve değişen iç ve dış çevreye daha etkin bir şekilde uyum sağlayabilir.

2.2. Örgütsel Güven

Güven kavramı çoğunlukla herkes tarafından bilinmesine rağmen açıklaması zor kavramlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Güven, “belirli disiplin kapsamında yaşayan düzenli, dürüst ve işbirliği kurma yönünde davranışlar sergileyen bir toplum içerisindeki her birey tarafından ortak bir biçimde paylaşılan beklentiler” olarak ifade edilmektedir (Şahin, 2017:40). Örgütsel güvenin tanımı ise, örgütsel ilişkilerin ve davranışların iletişim ağı hakkında çalışanların sahip olduğu beklentiler olarak ifade edilmektedir (Örücü ve Kanbur,2019:107). Örgütsel güven, işgörenlerin belirsiz veya riskli durumlar karşısında örgütün taahhütleri ile davranışlarının tutarlı olduğuna dair inançlarıdır. İşgörenlerin örgütlerine olan güvenini temsil eden örgütsel güven, çok düzeyli, kültür temelli, iletişime dayalı, dinamik ve çok boyutludur (Demircan ve Ceylan 2003:142).

Örgütsel güveni oluşturan boyutlar; dürüstlük, bağlılık ve güvenilirliktir (İbrahimoglu vd. 2011; 300-301). Örgütsel güven, hiyerarşik basamaklarda yatay ve dikey güven olarak ikiye ayrılmıştır (Fard ve Karimi, 2015; 219). Yatay güven, aynı hiyerarşik basamakta bulunan iş arkadaşları arasındaki güvenidir. Dikey güven ise, alt düzey, orta düzey ve üst düzey yönetim gibi farklı hiyerarşik basamakta bulunan çalışanlar arasındaki güveni temsil etmektedir.

Örgütsel güven, çalışanların karşılıklı saygıya, hoşgörüyeye ve nezakete dayalı uyumlu davranışların neticesinde elde edilen bir olgudur (Taylor, 1989:88). Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması örgütsel performansı, verimliliği ve örgütsel aidiyeti olumlu etkilemektedir (Örücü ve Kanbur,2019:107). Ayrıca, örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin oluşturulması çalışanların üstlerine ve örgütlerine güven hissetmelerine zemin hazırlamaktadır. Dolayısıyla, örgütsel güven örgüte duygusal bağımlı, işlerinden tatminkâr olabilen ve örgütlerinden ayrılmayı düşünmeyen çalışanlar gibi birçok pozitif kazanımları da beraberinde getirmektedir (Aksoy, 2017:32). Yüksek örgütsel güvene sahip örgütlerin, düşük örgütsel güvene sahip örgütlere oranla daha verimli ve etkili, sorunları çözmeye daha başarılı ve daha yenilikçi olduğunu söylemek mümkündür (Diken ve Güler, 2019:131, Türköz vd. 2013:289).

2.3. Değişim Yönetiminde Örgütsel Güvenin Önemi

Değişimler beraberinde bazı riskleri de getirmektedir. Değişimle beraber örgüt işleyişinde öngörülemez veya arzu edilmeyen kesintiler, aksamalar, bozukluk veyahut değişime bağlı başka sorunlar yaşanabilir (Yeşil, 2018:310). Örgütlerin değişimden en çok etkilenen ve değişimi en çok etkileyen ögesi çalışanlardır. Bu nedenle, değişim sürecinde örgütsel güven algısı büyük bir öneme sahiptir. İnsanların birbirleri ile uyum içinde çalışabilmesi için güven elzem bir duygudur. Dolayısıyla, değişimin başarı ile sonuçlanması için etkili bir şekilde yönetilmesi ve çalışanların güvene dayalı çalışma ortamlarında değişime ilişkin olumlu tutumlar geliştirmeleri gerekmektedir (Çelik ve Gencer 2019:112). Güçlü bir örgütsel güven ortamı oluşturulması ile çalışanların risk alma davranışları olumlu yönde etkilenir ve bu sayede değişim girişimlerinin başarıyla gerçekleşmesi mümkün hale gelmektedir (Colquit, Scott ve LePine, 2007:911).

İşgörenlerin örgütsel güven algısı düşük olduğunda değişime direnç gösterebilir. Başarılı bir değişim yönetimi için işgörenlerin güven algısı yükseltilmelidir (Örücü ve Kanbur, 2019:180). Güven algısı çalışanların motivasyonu, performansı ve etkinliği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Güven algısı, iletişim sağlanması, bilginin doğru olarak aktarılması, problemlerin çözülmesi gibi örgütsel ilişkilerin devamlılığına da katkı sağlamaktadır. Ayrıca yüksek örgütsel güven; örgüt başarısına, örgütsel bağlılığa ve sadakate, merkezileşmenin azaltılması, etkililiğe ve verimliliğe, yenilikçiliğe ve muhtemel risklerin

azaltılmasında başarılı oldukları görülmüştür Diken ve Güler, 2019:131). Bu nedenle, değişim sürecinde örgüt üyelerinin güvenlerinin kaybolmadığı veya yükseltildiği bir iklimde değişimin daha başarılı sonuçlara ulaşması beklenmektedir.

Alanyazın incelendiğinde, değişim yönetimi ve güven ilişkisini inceleyen sınırlı sayıda çalışmaya ulaşılmıştır. Şahin (2017)'in çalışmasında değişimin belirsizliği ve değişimin sıklığı ile güven arasında negatif ilişki saptanırken; planlanmış değişim ile güven arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır (Şahin, 2017:160-164). Türköz ve Polat (2013)'in çalışmasında, çalışanların örgütsel güven algısına sahip olmasının örgütsel sinizm algılamaları üzerinde azaltıcı yönde bir etkiye sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Türköz, 2013:197). Çelik (2019)'in öğretmenlerin örgütsel güven algılarının değişime ilişkin tutumlarına etkisini incelediği araştırmada, öğretmenlerin örgütsel güvenin tüm boyutlarına (meslektaşlara, öğrenci ve velilere, yöneticilere güven) ilişkin algıları ile değişime ilişkin tutumları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Çelik ve Gencer 2019). Bir başka çalışmada ise, yöneticilerinin değişim yönetimi yeterlilikleri ile örgütsel güven düzeyleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir (Tuti, 2016:1).

3.MATERYAL VE METOT

İlişkisel tipteki bu araştırmanın evrenini, sağlık hizmeti sunan bir kamu kurumuna bağlı bir genel müdürlükte çalışan 54 personel oluşturmuştur. Araştırmada evrene ulaşılmaya çalışılmış olup araştırmaya katılmayı kabul eden toplam 47 çalışan ile yürütülmüştür.

Veriler çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, çalışma süresi ve iş yerindeki pozisyonuna ilişkin sosyo-demografik özelliklerine yönelik 6 sorudan oluşan kişisel bilgi formu ve Değişim Yönetimi ve Örgütsel Güven Ölçeği (DYÖGÖ) kullanılarak toplanmıştır. Ölçek, değişim yönetimi ile örgütsel güven arasındaki ilişki ve örgütsel güvenin değişim yönetiminde oynadığı rolün düzeyini saptamak için geliştirilmiştir. Ölçeği oluşturan ifadeler verilen cevaplar, 5'li likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler, "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneğine 5, "Kısmen Katılıyorum" seçeneğine 4, "Kararsızım" seçeneğine 3, "Kısmen Katılmıyorum" seçeneğine 2, "Kesinlikle Katılmıyorum" seçeneğine 1 puan verilerek yapılmıştır. Buna göre, ölçeğin herhangi bir boyutundan alınan yüksek puanla ilgili değişkenin yüksek olduğunu, aksi bir puan ise düşük olduğunu göstermektedir.

Tablo 1. Değişim Yönetimi Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeği

Değişkenler	İfadeler	Kaynak
Değişim Yönetimi	1. İş yerim organizasyon yapısını ve işleyişini sürekli değerlendirerek değiştirmektedir.	(Aktan, 1999)
	2. Çalışanların iş tanımları sürekli değişmekte ve zenginleşmektedir.	
	3. Şirketin gelişimi ve başarısında çalışanların katılımı yoğundur.	
	4. Sektördeki her türlü gelişim şirketimin başarısı için birer fırsattır.	
	5. İş yapma biçimimize olumlu katkısı olacak yenilikleri çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	
	6. İşimle ilgili geliştirilen değişiklikleri kabul etmekte zorlanmıyorum.	
	7. Görevimle ilgili her türlü değişimi, kendime gelişim fırsatı olarak görmekteyim.	
	8. Kurallara uygun çözümler yerine, yaratıcı çözümlerin iş yerimin gelişiminde rol oynadığına inanmaktayım.	
Örgütsel Güven	9. Kurum dışındaki kişilerle bu kurum hakkında konuşmaktan zevk alıyorum.	(Halis vd.2007)
	10. Üstümün bana söylediklerine güvenebilirim.	
	11. Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçireceğimden dolayı kendimi mutlu hissediyorum.	
	12. Üstüm sıkıntı içinde olduğumda beni destekleyecektir.	
	13. Üstüme işimle ilgili her şeyi anlatabilirim.	
	14. Üstüm işle ilgili konularda ehildir.	
	15. Üstüm bölümle ilgili gelişen olaylarla ilgili olarak beni bilgilendirir.	
	16. Yönetim çoğu zaman karar alırken çalışanlarında fikrini almaya çalışır.	
	17. Kurumda çalışanlar planlama ve karar verme fonksiyonlarına katılırlar.	
	18. Yönetim çalışanlardan gelen eleştirileri dikkate alırlar.	
	19. Performansıyla ilgili yönetim sıklıkla adil olduğuna inandığım değerlendirmeler yapar.	
	20. Yönetim işimi etkileyecek değişimlerin nedenlerini açıklar.	
	21. İşimle ilgili konularda kontrol alanına sahibim.	
	22. Alanımla ilgili konularda yetki sahibiyim.	
	23. İşimle ilgili yetkileri en iyi şekilde kullanabilmekteyim.	
	24. Sergilediğim iyi performans yönetim tarafından takdir edilir.	

3.1. Araştırmanın Etik Yönü

Araştırmanın veri toplama aşamasından önce araştırmanın uygulandığı kurumdan sözlü izin ile Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan 26.02.2021 tarih ve 10334 sayı numarası ile etik kurul izni alınmıştır.

3.2. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması için ilk olarak araştırma ölçeğinin uygulanması izni alındıktan sonra araştırmaya kabul edilme koşullarını karşılayan kişilere gönüllü katılım

esas ile bilgisayar ortamında oluşturulan anket formu mail yoluyla dağıtılmıştır. Veriler, anket formunun mail yolu ile dağıtıldığı gün ve saatler içinde araştırmacı tarafından toplanmıştır.

3.3. Verilerin Değerlendirilmesi

Veriler, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 23,0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışanların demografik özelliklerini, değişim yönetimi ile örgütsel güven arasındaki ilişki ve örgütsel güvenin değişim yönetimi ilişkisini

değerlendirmek için sayı, yüzde, ortalama, standart sapma olmak üzere tanımlayıcı istatistik yöntemleri kullanılmıştır. Ayrıca, DYÖGÖ göre çalışanların değişim yönetimi ile örgütsel güven arasındaki ilişki ve örgütsel güvenin değişim yönetimi ilişkisini değerlendirmek için ortalama ve standart sapma testlerinden yararlanılmıştır.

Çalışanların medeni durumları, cinsiyetleri ile DYÖGÖ ölçeği puanlarının karşılaştırmasında t-testi ve Mann-Withney U testi; eğitim durumları, yaşları, çalışma süreleri, çalıştıkları pozisyonları ile DYÖGÖ puanlarının karşılaştırılması için Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Kruskal Wallis testi sonucuna göre farklılığa neden olan grupları belirlemek için Mann Withney U testi kullanılmıştır. Likert ölçekli soruların analizi için öncelikli olarak faktör analizi uygulanmıştır. Bununla birlikte, verilerin normal dağılımına uygunluklarını belirlemeye yönelik Skewness ve Kurtosis testleri kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliği, Cronbach's Alpha kullanılarak test edilmiştir. Daha sonra soruların frekans ve yüzde dağılımları elde edilmiştir. Likert ölçekli soruların analizi için öncelikli olarak faktör analizi uygulanmıştır. Uygulanan faktör analizi sonucu her faktörün Cronbach's Alpha değerine bakılarak faktörlerin güvenilirliği ölçümlenmiştir. Elde edilen bulgular, %95 güven aralığında 0,05 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma, araştırmaya katılan çalışanların görüşleri ile sınırlıdır. Ayrıca, çalışmada test edilmeye çalışılan değişim olgusu bireylerin subjektif algılama düzeyine bağlı bir konu olması ve bireylerin anketi cevaplandırırken yanılma paylarının bulunması nedeni ile de sınırlılığa sahiptir.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmaya katılan çalışanların sosyodemografik özelliklerine ait bilgiler Tablo 2'de aktarılmıştır.

Tablo 2. Çalışanların Demografik Özellikleri (n=47)

Değişkenler	Gruplar	n	%
Yaş	18-28	9	19.1
	29-39	24	51.1
	40-50	7	14.9
	51 ve üstü	7	14.9
Cinsiyet	Kadın	15	31.9
	Erkek	32	68.1
Medeni durum	Bekar	13	27.7
	Evli	34	72.3
Eğitim durum	Lise	6	12.8
	Ön lisans	0	0
	Lisans	23	48.9
	Yüksek lisans	18	38.3
	Doktora	0	0
Çalışma süresi	5 yıldan az	20	42.6
	6-10 yıl	9	19.1
	11-15 yıl	6	12.7



	16-20 yıl	4	8.5
	21 yıldan fazla	8	17
İş yerindeki pozisyon	Daire Başkanı	5	10.6
	Uzman	8	17
	Uzman Yrd.	7	14.9
	Memur/ VHKİ	21	44.7
	Diğer	6	12.8
Toplam		47	100

*VHKİ: Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni

Çalışanların demografik özellikleri incelendiğinde, çalışanların %51,1'i (24) 29-39 yaş aralığında, %68,1'i (32) erkek ve %72,3'ü (34) evlidir. Yüzde 48,9'u (23) lisans mezunu ve %38,3'ü (18) yüksek lisans mezunudur. %42,6'sı (20) beş yıldan az bir sürede kurumda çalışmakta, %23,4'ü (11) VHKİ 23.4 ve %21.3 (10) memurdur (Tablo 2).

Tablo 3. Değişim Ölçeği Faktör Yapısı ve Güvenirlik Analizi

Faktörler	İfadeler	Faktör Yükleri	Varyans	Cronbach Alpha	KMO Barlett
					Barlett
Değişime Bakış Açısı	1. İş yerim organizasyon yapısını ve işleyişini sürekli değerlendirerek değiştirmektedir.	0,632	51,419	0,834	0,821
	2. Çalışanların iş tanımları sürekli değişmekte ve zenginleşmektedir.	0,449			
	3. Şirketin gelişimi ve başarısında çalışanların katılımı yoğundur.	0,848			
	4. Sektördeki her türlü gelişim şirketimin başarısı için birer fırsattır.	0,800			
	5. İş yapma biçimimize olumlu katkısı olacak yenilikleri çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	0,787			
	6. İşimle ilgili geliştirilen değişiklikleri kabul etmekte zorlanmıyorum.	0,731			
Değişime Açıklık	7. Görevimle ilgili her türlü değişimi, kendime gelişim fırsatı olarak görmekteyim.	0,763	17,263	0,497	0,000
	8. Kurallara uygun çözümler yerine, yaratıcı çözümlerin iş yerimin gelişiminde rol oynadığına inanmaktayım.	0,647			
Toplam varyans			68,682		

Tablo 3'de görüldüğü üzere, Değişim Ölçeğinin faktör analizi yapıldığında iki faktörlü olduğu saptanmıştır. Ancak, değişime açıklık faktörünün Cronbach Alpha değeri (0,497) düşük güvenilirliğe sahip olduğu için bu faktör değerlendirmeye alınmamıştır.

Tablo 4. Örgütsel Güven Ölçeği Faktör Yapısı ve Güvenirlik Analizi

Faktörler	İfadeler	Faktör Yükleri	Varyans	Cronbach Alpha	KMO
					Barlett
Yetkilendirme ve Olumlu Geri Bildirim	1. Performansıyla ilgili yönetim sıklıkla adil olduğuna inandığım değerlendirmeler yapar.	,570	48,029	0,863	0,723
	2. Yönetim işimi etkileyecek değişimlerin nedenlerini açıklar.	,643			
	3. İşimle ilgili konularda kontrol alanına sahibim.	,806			
	4. Alanımla ilgili konularda yetki sahibiyim.	,742			
	5. İşimle ilgili yetkileri en iyi şekilde kullanabilmekteyim.	,559			
	6. Sergilediğim iyi performans yönetim tarafından takdir edilir.	,648			
	7. Kurum dışındaki kişilerle bu kurum hakkında konuşmaktan zevk alıyorum.	,572			
	8. Kariyerimin geri kalan kısmını bu kurumda geçireceğimden dolayı kendimi mutlu hissediyorum.	,673			
Yöneticiye Güven	9. Üstümün bana söylediklerine güvenebilirim.	,768	12,898	0,825	0,000
	10. Üstüm sıkıntı içinde olduğumda beni destekleyecektir.	,829			
	11. Üstüme işimle ilgili her şeyi anlatabilirim.	,789			
	12. Üstüm işle ilgili konularda ehildir.	,679			
	13. Üstüm bölümle ilgili gelişen olaylarla ilgili olarak beni bilgilendirir.	,703			
Kararlara Katılım	14. Yönetim çoğu zaman karar alırken çalışanlarında fikrini almaya çalışır.	,683	9,443	0,784	
	15. Kurumda çalışanlar planlama ve karar verme fonksiyonlarına katılırlar.	,632			
	16. Yönetim çalışanlardan gelen eleştirileri dikkate alırlar.	,715			
Toplam varyans			70,340		

Tablo 4’de görüldüğü üzere, Örgütsel Güven Ölçeği’ne faktör analizi yapıldığında üç faktörlü olduğu saptanmıştır. Değişime Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeği değişkenlerine ayrı ayrı uygulanan faktör analizlerine göre belirlenen faktörler şu şekildedir;

1. Faktör: Değişime Bakış Açısı
2. Faktör: Yetkilendirme ve Olumlu Geri Bildirim
3. Faktör: Yöneticiye Güven
4. Faktör: Kararlara Katılım

Tablo 5. Ölçeklere İlişkin Betimsel İstatistikler, Skewness ve Kurtosis ile Cronbach’s Alpha Testleri

Ölçekler	\bar{x}	s.s.	Skewness		α
			Kurtosis		
Değişim	0.93	0.96	-0.56	0.860	
			-0.58		
Örgütsel Güven	0.90	0.94	0.21	0.926	
			-0.75		

Tablo 5’de basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerine bakıldığında basıklık değerlerinin -0.58 ve -0.75; çarpıklık değerlerinin ise -0.56 ve 0.21 arasında değiştiği görülmektedir. Sonuçlar normallik varsayımının karşılandığını göstermektedir. Araştırmada kullanılan değişim ölçeği için Cronbach Alpha katsayısı 0,860; güven ölçeği için Cronbach Alpha katsayısı 0,926 bulunmuştur. Bu sonuçlar normallik varsayımının karşılandığını göstermektedir.

Tablo 6. Çalışanların Demografik Özellikleri Özellikleri ile DYÖGÖ Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (N=47)

Değişkenler	Gruplar	n	medyan	Ort. Sıra	T testi ve Anova Testi değerleri	p değeri
Yaş	18-28	9	2,86	16,22	F: 1,874	0,148
	29-39	24	3,34	25,17		
	40-50	7	3,93	31,63		
	51 ve üstü	7	3,00	31,43		
Cinsiyet	Kadın	15	3,75	29,67	t: 2,397	0,810
	Erkek	32	3,27	21,34		
Medeni durum	Bekar	13	3,23	24,69	t: 0,424	0,674
	Evli	34	3,35	22,19		
Eğitim durumu	Lise	6	2,95	18,67	F: 0,921	0,406
	Lisans	23	3,08	23,25		
	Yüksek lisans	18	3,86	26,91		
Çalışma süresi	5 yıldan az	20	3,06	21,20	F: 0,488	0,744
	6-10 yıl	9	3,00	23,72		
	11-15 yıl	6	3,63	31,50		
	16-20 yıl	4	3,67	26,50		
	21 yıldan fazla	8	3,32	24,44		
İş yerindeki pozisyon	Daire Başkanı	5	3,25	24,00	F: 3.822	0,010*
	Uzman	8	3,85	32,27		
	Uzman Yrd.	7	2,90	17,54		
	VHKİ	21	3,00	19,00		
	Diğer	6	4,03	34,25		

Tablo 6’da çalışanların iş yerindeki pozisyonu ile ölçek puan ortalaması anlamlı derecede farklılaşmaktadır (F: 3.822, p=0,010). Bu sonuçlara göre, uzmanların DYÖGÖ puan ortalaması açısından Daire Başkanları, Uzman yardımcıları, VHKİ ve diğer çalışanlara göre farklılaşmaktadır (p<0,05). Çalışanların demografik özellikleri ile DYÖGÖ puan ortalamaları karşılaştırıldığında, çalışanların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu ve çalışma süresi ile ölçek puan ortalaması arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

Tablo 7. Değişim Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeği’nin Alt Boyutları Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi

Boyutlar	p	Korelasyonlar (r)			
		1	2	3	4
Değişime bakış açısı	0,000		0,741	0,569	0,499
Yetkilendirme ve olumlu geribildirim	0,000	0,741		0,702	0,624
Yöneticiye güven	0,000	0,569	,702		0,680
Kararlara katılım	0,000	0,499	,624	0,680	

Tablo 7’de araştırmaya katılan çalışanların, Değişim Ölçeği ve Örgütsel Güven Ölçeği’nin alt boyutları arasındaki ilişkinin korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Bu sonuçlara göre;

Değişime bakış açısı ile değişime açıklık alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. ($r = 0,741$; $p < 0,05$).

Değişime bakış açısı ile yetkilendirme ve olumlu geribildirim alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. ($r = 0,741$; $p < 0,05$).

Değişime bakış açısı ile yöneticiye güven alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. ($r = 0,569$; $p < 0,05$).

Değişime bakış açısı ile kararlara katılım alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. ($r = 0,499$; $p < 0,05$).

Yetkilendirme ve olumlu geribildirim ile yöneticiye güven alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. ($r = 0,702$; $p < 0,05$).

Yetkilendirme ve olumlu geribildirim ile kararlara katılım alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. ($r = 0,624$; $p < 0,05$).

Yöneticiye güven ile kararlara katılım alt boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. ($r = 0,680$; $p < 0,05$).

Tablo 8. Örgütsel Güven Ölçeği Boyutlarının Değişime Bakış Açısı Düzeyini Yordamasına İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız değişken	B	Standart Hata B	β	T	p	F	Model p	R	R ²	R (Adjusted)
	Sabit	,823	,376	-	2,189	,034	17,824	0,000	,744	,554	,523
Değişime bakış açısı	Yetkilendirme ve olumlu geribildirim	,664	,148	,666	4,474	,000					
	Yöneticiye güven	,075	,142	,084	,527	,601					
	Kararlara katılım	,023	,128	,026	,182	,856					

Tablo 8’de yer alan çoklu regresyon analizi, değişim yönetimi üzerine etkisi olduğu düşünülen, yetkilendirme ve olumlu geribildirim, yöneticiye güven ve kararlara katılım değişkenlerinin, değişime bakış açısını ne derece yordadığını ortaya koymak için uygulanmıştır. Bu analiz sonucunda, çalışanların örgütsel güven ölçeği alt boyutları değişkenleri ile değişime bakış açısı puanları arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($R = ,744$, $R^2 = ,554$; $F = 17,824$, $p < 0,005$).

Tablo 8’de Belirtilen bağımsız değişkenler birlikte, değişime bakış açısındaki değişimin % 52’ ini açıklamaktadır. Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin değişime bakış açısı üzerindeki önem sırası, yetkilendirme ve olumlu geribildirim ($\beta = 0,666$), yöneticiye güven ($\beta = 0,084$) ve kararlara katılım ($\beta = ,026$) şeklindedir. Ayrıca, bu değişkenlerin regresyon katsayılarının anlamlılık testleri göz önüne alındığında, yordayıcı değişkenlerden yetkilendirme ve olumlu geribildirim değişime bakış açısını pozitif yönde ve anlamlı derecede yordamaktadır ($B = ,664$, $p < 0,05$).

Regresyon analizinin sonucuna göre değişime bakış açısını yordayan regresyon denklemi ise şu şekildedir: Değişime bakış açısı = $,823 + (,664 * \text{yetkilendirme ve olumlu geribildirim puanı}) + (,075 * \text{yöneticiye güven puanı}) + (,023 * \text{kararlara katılım puanı})$.

Kamu kurumları, küreselleşme, dijitalleşme, uluslararası standartlar ve yeni teknolojiler gibi pek çok faktörün beraberinde getirdiği toplumsal beklenti ve talepler doğrultusunda değişim eğilimi içerisinde.

Bu araştırmada, çalışanlar çoğunlukla 29-39 yaş aralığında erkek, yarısından fazlası evli, çoğunlukla üniversite mezunu, 2/5’si çalışma süresi 5 yıldan az ve çoğunlukla iş yerindeki pozisyonu Memur/VHKİ’dir.

Çalışanlar, değişim sürecinde kendilerinin değişim sürecinde müdahil olduklarında örgüte duydukları güvenlerinin pozitif yönde etkilendiğini ortaya koymuşlardır. Yapılan diğer çalışmalara 7,21 benzer şekilde, çalışanların karar alma süreçlerine katılımı çalışanların güvenlerini artırdığı görüşünü doğrulamıştır. Örgütsel yeniliklerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi güven faktörü ile yakından ilişkilidir (Reinke, 2003). Kerman'ın çalışmasında, örgütsel değişim sürecinde kurum yöneticisine duyulan güvenin önemli düzeyde bir etkiye (%94.2) sahip olduğu tespit edilmiştir (Kerman, 2014). Çalışmamıza benzer şekilde Battaglio, Taşkın ve İşcan'ın çalışmalarında da örgütsel güvenin reformları gerçekleştirmek için kilit rol oynadığı saptanmıştır (Battaglio Jr 2009, Taşkın 2010:44, İşcan 2010:213).

Yapılan çalışmada çalışanları karara katma ve yetkilendirme ile değişim yönetimi olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Buna paralel olarak Tellan'ın çalışmada ise, personel yetkilendirme ile değişimde sürekliliği ve krizler karşısında ayakta kalabilmeyi sağladığı belirtilmiştir (Tellan 2009:63). Bu nedenle, istenilen sonuçlara ulaşıldığı bir değişimi gerçekleştirebilmek için çalışanların değişimin bir parçası olarak katılımı sağlanmalıdır.

Bu sonuçlar göstermektedir ki değişim ile meydana gelen belirsizlik durumunda çalışan ve örgüt arasında "güven" daha da önemli hale gelmektedir (Neves ve Caetano 2006).

Bu nedenle, başarılı bir değişim ve değişim yönetimi için örgütsel güven gereklidir (Tellan 2009).

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, değişim yönetimi ile örgütsel güven arasındaki ilişki demografik değişkenler ile değerlendirilmiştir. Çalışanların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu ve çalışma süresi gibi demografik değişkenleri ile değişim yönetimi ilişkisi arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Oysa çalışanların iş yerindeki pozisyonu ile değişim yönetimi arasındaki ilişkiyi etkilemektedir. Uzman yardımcıları kurumdaki değişim yönetimi ve güven algısı kurumda çalışan uzman, Daire Başkan, VHKİ ve diğer çalışanlara göre düşük saptanmıştır.

Araştırmada, çalışanların değişime yönelik bakış açısı ile örgütsel güvenin istatistiksel olarak anlamlı derecede ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu ilişkiyi etkileyen en önemli unsurlar karara katma, yetkilendirme ve olumlu geri bildirim ve yöneticiye duyulan güven çalışanın değişime bakış açısını olumlu yönde etkilemektedir.

Yapılan çalışmada, yöneticiye güveni olumlu yönde etkileyen diğer bir etmen olumlu geri bildirimdir. Olumlu geri bildirimler çalışanların motivasyonunu artırmak ve daha başarılı olmalarını sağlamak amacıyla önem taşımaktadır. Ayrıca, yöneticilerin çalışanların yaptıkları işlerle ilişkin olumlu ya da olumsuz görüşlerini uygun bir üslupla dile getirmeleri örgütsel güven ve değişime bakış açısından son derece önemlidir. Başarılı bir değişim yönetimi için çalışanların yöneticilerine inanması, güvenmesi ve bağlı kalması gerekmektedir (Tellan 2009).

Yöneticisine güven duyan çalışanın, değişimin getireceği radikal değişiklikleri kabul etmede zorlanmaz veya bu değişikliklere direnç göstermesi beklenmez. Bu bağlamda, yönetici sorumluluklarını yerine getirirken çalışanlarla olan iletişimini ve çalışanların düşüncesinde yöneticinin ne kadar yetenekli ve değerli olduğunu hissettirmelidir.

Bunun dışında, örgütlerde başarılı bir değişim yönetiminin anahtarı örgütlerin çalışanlarını güçlendirmektir. Çünkü çalışanın, işi ile ilgili bilgi ve becerileri artırıldığında örgüte bağlılığı artacak ve böylece örgütün amaçlarını gerçekleştirme ve hedeflerine ulaşma kolaylaşacaktır. Dolayısıyla başarılı bir değişim yönetimi elde edilebilecektir.

Bu sonuçlar doğrultusunda:

- ✓ Örgütlerin değişimin farkına varabilmeleri, değişimi bütün yönleriyle ele alıp değerlendirebilmeleri için değişim yönetimine ilişkin eğitim alabilmeleri sağlanabilir.
- ✓ Değişim ile kurum ve çalışanların kazanımlarının neler olacağı açıkça paylaşılmalıdır.
- ✓ Çalışanların yönetime ve örgütsel değişime karşı güvenini arttırmak için örgütün dikey ve yatay iletişimi güçlendirilmelidir.
- ✓ Çalışanlar değişim için cesaretlendirilmelidir.

- ✓ Yöneticilerle personel arasında güvene dayalı, açık ve şeffaf bir ilişki oluşturularak, değişim sürecine ilişkin belirsizlik ve güvensizlikler ortadan kaldırılmalıdır.
- ✓ Değişim yönetiminde proaktif olunmalı değişim süreci ile birlikte çalışanların değişim karşısında nasıl bir tavır alacakları çok yönlü olarak düşünülmeli planlanmalıdır.
- ✓ İnsan kaynaklarına yaratıcı, yenilikçi, vizyoner, sürekli gelişim için çalışan, çok yönlü açıdan olaylara bakan ve yorum getiren çalışanın örgüte alınması sağlanmalıdır.
- ✓ Çalışan motivasyonunun sağlanması ve örgütsel bağlılığının yaratılması için adil davranılmalı, çalışanın eğitim ve kariyer katkıda bulunulmalı ve gerçekçi bir performans değerlendirilmesi yapılmalıdır.
- ✓ Değişim sürecinde yönetici ve çalışan arasındaki ilişki uygun seviyede ve güvene dayalı olmalı ve böylece çalışanın değişime bakış açısını olumlu yönde etkilenmesi sağlanmalıdır.
- ✓ Yöneticilerin, örgütün amaçlarını gerçekleştirilmesi ve hedeflerine ulaşılması için, çalışanların güvenini sağlamalıdır.
- ✓ Yöneticiler çalışanlarını örgütsel süreçlere katılımını sağlama - artırma konusunda desteklemeli ve çalışanların kendi uzmanlık alanıyla ilgili karar alma yetkisini kendilerine verilmesini sağlamalıdır.

KAYNAKÇA

- Aksoy, C. (2017). "Çalışanların Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık Algılarının Karşılaştırılması: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", International Journal of Management and Administration, 1 (1), 30-38.
- Aktan, E. (1999). "Çalışanların Değişime Açıklıkları ile Örgüte Duydukları Güven Arasındaki İlişki", Marmara Üniversitesi SBE, 14-15.
- Battaglio, R.P. and Dallas S.E. (2009). "Reforming Public Management: Analyzing the Impact of Public Service Reform on Organizational and Managerial Trust", Journal of Public Administration Research and Theory, 19 (4), 701-702.
- Colquit, J.A, Scott, B.A. and Jepine, J.A. (2007). "Trust, Trustworthiness, and Trust Ropensity: A Meta Analytic Test of Their Unique Relations With Risk Taking And Job Performance", Journal of Applied Psychology, 92 (4), 909- 927.
- Condrey, S.E. (1995). "Reforming Human Resource Management Systems: Exploring The İmportance of Organizational Trust", American Review of Public Administration 25, 341-354.
- Çelik, K. ve Gencer, M. (2019). "Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarının Değişime İlişkin Tutumlarına Etkisi", Trakya Eğitim Dergisi, 9 (1):108-124.
- Çiçeklioğlu, H. (2020). "Örgütsel Değişim ve Değişim Yönetimi" .Erişim adresi: https://www.researchgate.net/publication/346470850_organisel_degisim_ve_degisim_yonetimi (Erişim tarihi: 20.12.2020).
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). "Örgütsel Güven Kavram: Nedenleri ve Sonuçları". Celal Bayar Üniversitesi İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 10 (2), 139-150.
- Diken, A. ve Güler, B. (2019). "Sosyal Değişim Sürecinde Örgütsel Güven ve Örgüte Duygusal Bağlılık: Bir Kamu Üniversitesinde Araştırma", Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Dergisi (Prof. Dr. Fuat Sezgin Özel Sayısı), 128-140.
- Fard, P.G. and Karimi, F. (2015). "The Relationship Between Organizational Trust and Organizational Silence With Job Satisfaction and Organizational Commitment of The Employees of University", International Education Studies, 8 (11), 219-227.
- Gibson, J.G, Ivancevich, J.M. ve Donnelly, J.H. (1988). "Organizations", (Six Edition). Illinois: Business Publications.
- Halis, M, Gökgöz, G. ve Yaşar Ö. (2007). "Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama". Sosyal Bilimler Dergisi, 17, 22-23

- İbrahimoğlu, N, Uğurlu, Y.Ö. ve Kızıloğlu, M. (2011). “Örgütlerde Mentorlüğün Örgütsel Güven Algısına Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20 (3), 297-318.
- İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24 (4), 195-216.
- Kerman, U. ve Öztop, S. (2014). “Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimine Yönelik Algısı”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1 (19), 103-105.
- Moran, J.W. and Brightman, B.K. (2001)“Leading organizational change”,Career Development International, 6 (2), 111–118.
- Neves, P. and Caetano, A. (2006). “Social Exchange Processes in Organizational Change: The Roles of Trust and Control”, Journal of Change Management. 6 (4), 351-364.
- Örücü, E. ve Kambur, E. (2019). “Beş Yıldızlı Otel İşletmesinde Örgütsel Güvenin Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 20 (2), 105- 118.
- Reinke, S.J. (2003). “Does the Form Really Matter? Leadership, trust, And The Acceptance of The Performance Appraisal Process”, Review of Public Personnel Administration, 23, 23-3.
- Şahin, T. (2017). “Örgütsel Değişimin Çalışanların Güven ve Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programı. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Taşkın, F. ve Dilek R. (2010). “Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2 (1), 37-46.
- Taylor, R.G. (1989). “The Role of Trust In Labor Management Relations”. Organization Development Journal, 7, 85-89
- Tellan, D. (2009). “Kurum İçi Halkla İlişkiler Faaliyetleri Kapsamında Personel Yetkilendirme Yaklaşımı (Empowerment)”, Erciyes İletişim Dergisi, 1 (2), 54-64.
- Töremen, F. (2002). “Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri”. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12 (1), 185-202.
- Tuti, G. ve Ada, Ş. (2019). “Ortaokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Değişim Yönetimi Yeterlilikleri İle Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 50, 494-521.
- Türköz, T, Polat, M. ve Coşar S. (2013). “Çalışanların Örgütsel Güven ve Sinizm Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Rolü”. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 20 (2), 294-296.
- Wanberg, C.R. and Banas, J.T. (2000). “Predictors and Outcomes of Openness to Changes in A Reorganizing Workplace”. Journal of Applied Psychology, 85 (1), 132-142.
- Yeşil, A. (2018).” Örgütlerde Değişimin Önemi Ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme”, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 4 (5), 307-32.

