

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNDE ÇALIŞAN BAĞLILIĞININ ROLÜ: KURAMSAL BİR İNCELEME¹

THE ROLE OF EMPLOYEE COMMITMENT IN THE ORGANIZATIONAL CHANGE PROCESS: A THEORETICAL SURVEY

İsa GÜL

Süleyman Demirel Üniversitesi, Sağlık Kurumları Yönetimi Bölümü Doktora Öğrencisi,
isagul233@gmail.com, Isparta/Türkiye

ÖZ

Değişim; bir nesne, birey veya varlığın bulunduğu durumdan başka bir duruma geçmesidir. Örgütsel değişim ise, örgütlerin dış çevrelerine adapte olabilmeleri için değişimle birlikte verdikleri yanıtlardır. Değişim günümüzde küresel özellikler taşıyan, bireyleri, toplumları ve toplumların alt sistemleri olan örgütleri önemli ölçülerde etkilemektedir. Değişimin hızı ve miktarı her geçen gün artış gösterirken, örgütlerin değişimin hızını yakalayarak kendi bünyelerinde gerekli değişimleri uygulamaları zorunlu olmaktadır. Değişime, örgüt çevrelerine ve beklentilere karşılık verebilen örgütlerin hayatta kalması ve amaçlarına ulaşması daha mümkün görülmektedir. Örgütlerin değişim sürecinde başarılı olması ve hedeflerine ulaşması için kendi amaçlarını benimsemiş ve içselleştirmiş, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara ihtiyacı bulunmaktadır. Bu çalışma, örgütsel değişim sürecinde çalışan bağlılığının kolaylaştırıcı rolüne değinerek, örgüt yöneticileri açısından bağlılığın olumlu örgütsel sonuçlarının dikkatle ele alınması gerekliliğini açıklamayı amaçlamıştır.

Anahtar Kelimeler: Değişim, Örgüt, Bağlılık.

ABSTRACT

Change is the concept of an object, individual or an entity's transfer to a different condition from its current condition. However, organizational change is the response of the organizations to their external environments in order to adapt. Nowadays change affects the organizations, which have global qualities and are the sub-system of individuals and communities, in a considerable extent. While the momentum and the quantity of change increases day by day, it has become mandatory that the organizations grasp these changes and put them into practice. It is more likely that the organizations, which corresponds to the change, organization surroundings and expectations, to survive to operate and achieve their goals. In order the state hospitals to be successful and achieve their goals at this process of change, they need workers who adopt and internalize their own goals and have high levels of organizational commitment. The aim of this research is to shine light upon the facilitative role of worker commitment and making the authorities acknowledge the necessity of the positive results obtained by organizational commitment.

Keywords: Change, Organization, Commitment.

1. GİRİŞ

Günümüzde hızla değişen ekonomik çevrelerde, değişen koşullara uyum sağlamak ve hayatta kalmak için örgütsel değişim önemli bir konu haline gelmiştir. Değişim kavramı, her varlığı kapsadığı gibi görülebilir ve en genel düzeyde, yalnızca bir şeyi değiştirmeye gönderme yapmakta ve sürekli olarak ortaya çıkan bir olgu olmaktadır (Dainty ve Kakabadse, 1990: 463). Yaşadığımız dünyada örgütler sürekli ve benzersiz değişiklikler ile karşı karşıyadır. Geçtiğimiz çeyrek yüzyılda örgütler ekonomik darboğazlar, çalışan azlığı, teknolojik ilerlemeler, küçülmeler, şirket birleşmeleri ve genel istikrarsızlık nedeniyle mücadele ettiği için örgütlerde değişim girişimleri önemli ölçüde artmaya devam etmiştir. Örgütler için hızlı büyüme, yeni iş

¹ Bu çalışma İsa GÜL'e ait "Sağlık Kurumlarında Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Değişime Açıklığın Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İl Merkezi Hastanelerinde Bir Araştırma (2018)" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

girişimleri, yeni fırsatlar, yenilikçi buluşlar, yeni liderlik ve yönetim yaklaşımları nedeniyle değişim gerekli olmaktadır (Madsen, Miller ve John, 2005: 213).

Dünyada küresel ölçekte görülen “Yeni Ekonomi”, büyük iş fırsatlarına ve büyük kargaşaya neden olurken, Sanayi Devrimi’nin değişimle uğraşma oranı bu kadar yüksek olmamıştı. Geleneksel örgütlerin çoğu teoride, en azından değişimleri veya ölmeleri gerektiğini kabul etmişlerdir. Az sayıda örgüt değişim sürecini istediği gibi yönetirken, yeni teknolojilerin edinilmesi, küçülme, yeniden yapılanma ya da örgüt kültürünü değiştirme çalışması gibi girişimlerin birçoğu düşük başarı oranlarına sahiptir. Acımasız ama gerçek olan durum, tüm değişim girişimlerinin yaklaşık %70’inin başarısız olmasıdır (Beer ve Nohria, 2000: 2). Örgütsel değişim çabalarının başarıya ulaşmasında, değişim sürecinde yer alacak insan kaynağının tutumları ve davranışları belirleyici faktör olabilmektedir. Örgüte ait insan kaynağının değişim planının bir parçası olacağı düşünüldüğünde, çalışanların moral ve motivasyonun yanında örgütlerine olan bağlılık düzeyleri değişimin başarısında bazı etkilere sahiptir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların değişim sürecinde, olumlu tutumlar geliştirerek bununla doğru orantılı değişimi destekleyici ve teşvik edici bazı davranışları sergileyecekleri düşünülmektedir.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalar 1950’li yıllardan itibaren ilgi görmeye başlamıştır. 1956 yılında Whyte aşırı bağlılığın tehlikeleri ile ilgili “Örgüt Adamı” adlı önemli bir çalışma yayınlamıştır. Whyte’a göre örgüt adamı, yalnızca örgüt için çalışmakla kalmayıp örgüte ait hale gelmiş kişi olarak betimlenmiştir (Randall, 1987: 460). Çalışanın bir örgüte bağlılığı konusu günümüze değin oldukça dikkat çekmiştir. Örgütlerde genel olarak her bir çalışanın farklı beklentileri ve ihtiyaçları vardır. Aynı şekilde örgütlerin de çalışanlardan bazı talepleri bulunmaktadır. Böylelikle örgütsel bağlılığın psikolojik temeli, çalışanla örgüt arasındaki memnun edici toplumsal alış veriş olarak ortaya çıkmaktadır (Zaccaro ve Dobbins 1989: 271). Bu noktada Kanter (1968: 499) bağlılığı, toplumsal aktörler olarak çalışanların örgütsel sistemlere enerji ve sadakatlerini sunmaya isteklilikleri, kendini ifade edecek biçimde kişisel sistemlerinin örgüte ait sosyal ilişkilere bağlanması anlamında tanımlamaktadır. Bağlılık, çalışanın örgüte belirli bir kimlikle aitlik hissetmesi veya bağlanması ile örgüte karşı olan uyumu ya da tutumu olarak yer almaktadır (Sheldon, 1971: 143). Bağlılık yaklaşımlarında çok sayıda farklılık olmasına rağmen, sürekli olarak ortaya çıkan önemli bir konu bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanmasıdır (O’Reilly ve Chatman, 1986: 493). Becker (1960) örgütsel bağlılığı yan bahisler aracılığıyla açıklamaktadır. Yazara göre bir çalışan örgütünde çalışmaya devam ettikçe bazı yatırımlara (para, konum, emeklilik planı gibi) sahip olmaktadır. Eğer mevcut örgütünden ayrılırsa yan bahisleri ve yatırımları kaybedecektir. Bu nedenle çalışan tutarlı faaliyet çizgisini devam ettirerek örgütte kalmaya çalışmalıdır. Salancik’e (1977: 62) göre bağlılık, kişinin eylemleri ile bağlandığı ve bu eylemler aracılığıyla faaliyetlerini ve katılımını sürdüren inançlara bağlandığı bir durumdur. Örgütsel bağlılık, bireyin örgütün hedef ve değerlerini ne ölçüde kabul ettiği ve benimsediği, örgütsel rolünü ne ölçüde bu hedef ve değerlere katkısı olarak gördüğü ve bunu yaparken de bu katkının ona sağladığı faydaları göz önünde bulundurmasıdır (DeCotiis ve Summers, 1987: 447). Wiener (1982: 421) bağlılığı normatif açıdan inceleyen ilk yazarlardan biridir. Yazar göre bağlılık, örgütsel çıkarları koruyacak biçimde davranılması için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı olarak ifade edilmektedir. Örgütsel özdeşleşme ve genelleştirilmiş sadakat ve görev değerleri bunun en önde gelen belirleyici faktörleri olarak görülebilir. Bu nedenle bağlılık hem kişisel eğilimlerden, hem de örgütsel müdahalelerden etkilenebilmektedir.

Bağlılık konusunda araştırmacılar tutum ve davranış perspektifiyle kavramı ele almışlar ve bu doğrultuda literatüre katkı sağlamışlardır. Davranışsal yaklaşımda bağlılık, belirli bir faaliyet alanına devam etmede bir eğilim olarak görülmektedir (Meyer ve Allen, 1987: 200). Örgütsel bağlılık sürecinde bir davranışın, kendine özgü tutumların gelişimine neden olduğu, kendiliğinden güçlenen bir döngü ortaya çıkar ve bu da daha ileri davranışlara yol açmaktadır (Mowday vd., 1982: 27). Tutumsal bağlılık ise, bireyin belirli bir örgüt ve örgütün hedefleriyle özdeşleştiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için bu örgütte üyeliğini sürdürmek istediği bir durumu simgelemektedir (Mowday vd., 1979: 226). Örgütsel davranış uzmanları genellikle tutumsal bağlılık üzerine odaklanmışlardır. Bu bakış açısına göre bağlılık, bireyi örgüt ile ilişkilendiren veya örgüte bağlayan bir iş durumunun değerlendirilmesinden kaynaklanan duygusal bir tepki (tutum veya yönelim) anlamına gelmektedir (Mottaz, 1989: 145).

Örgütsel bağlılık tutumunda yaş, eğitim düzeyi, kıdem, medeni durum ve mevki gibi bireysel faktörlerin yanında örgütün, işin özellikleri ve iş deneyimleri çalışan bağlılığını etkileyebilmektedir (Suliman, 2002: 172). Örgütsel bağlılığın olası sonuçları ise, olumsuz yönüyle işten ayrılma, işe gelmeme, düşük moral, şikâyetler ve düşük performans gibi değişkenler üzerinde etkisi bulunmaktadır (Zaccaro ve Dobbins 1989:

271). Yüksek düzeyde bağlılık hissedilen çalışanların daha sadık oldukları, daha verimli oldukları ve daha fazla sorumluluk almaya istekli olduklarına inanılmaktadır. Bağlılık örgüt içinde kalma isteğine, kalma niyetine, üyeliğin sürdürülmesi arzusuna, işe gidilmeyen gün sayısında azalmaya ve hatta performans artışına neden olabilmektedir (Chow, 1994: 3). Buna ek olarak, bağlılığın katılımı ilişkili olması beklenmektedir. Bir örgütün hedeflerine son derece kararlı şekilde bağlı olan ve kendisine karşı olumlu tutum sergileyen çalışanlar, işte bulunmak ve hedefe ulaşmada katkıda bulunmak için güçlü bir arzu içinde olmaktadır (Steers, 1977: 48).

Örgütsel bağlılıkla ilgili Türkiye'deki ve yurt dışındaki literatürde ampirik araştırmaların Allen ve Meyer'in (1990) üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımlarının varlığı dikkat çekmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütten gönüllü şekilde ayrılma olasılığını azaltan, çalışanla örgütü arasındaki psikolojik bağ olarak tanımlanabilir. Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılık literatürünü gözden geçirirken, bağlılık tanımında üç farklı temayı belirlemişlerdir. Örgüte duygusal açıdan bağlanma, örgütten ayrılma ile ilişkili algılanan maliyet olarak bağlılık ve yükümlülük olarak örgütte kalma biçiminde bağlılıktır. Yazarlar daha sonra üç bağlılık biçimini sırasıyla duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak ifade etmişlerdir. Güçlü bir duygusal bağlılığı olan çalışanlar örgütte kalmaya istedikleri için devam ederler, güçlü bir devam bağlılığında bulunmaları örgüte ihtiyaç duydukları için kalmaya devam etmelerini gerektirir ve güçlü bir normatif bağlılıkta bulunanlar bunu yapmanın gerekliliği ve yükümlük hissettiklerinden ötürü örgütte kalmaktadırlar (Allen ve Meyer, 1996: 252; Meyer, Becker ve Vandenberghe, 2004: 993).

3. DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMI

3.1. Değişim

Değişim süreci, zaman içinde örgütsel bir varlığın yapısındaki ilerleyiş (örn. düzen ve sıra) şeklinde tanımlanmaktadır. Bir olay türü olarak değişim, örgütsel bir varlığın zaman içindeki biçim, kalite ya da durumdaki farklılıkların ampirik bir gözlemdir. Bahsedilen varlık, bireyin işi, bir çalışma grubu, bir örgütsel strateji, bir program, bir ürün veya genel anlamda örgüt de olabilir (van de Ven ve Poole, 1995: 512). Kavramsal olarak değişim süreci, değişim ihtiyacının farkındalığıyla başlar ve durumu analizi ile değişimi yaratan faktörler ortaya çıkarılır. Daha sonra, değişim içerisinde ayırt edici özellikleri bulunan uygulamalar örgüte kazandırılarak gerekli teşhisler ve eylem planları gerçekleştirilir (Amstrong, 2006: 343).

Değişim kavramı, bir şekilden diğer bir şekle dönüşüm işlemini, değişik bir anlatımla, bir sistemin bir durumdan başka bir duruma dönüşmesini tanımlamak için kullanılmaktadır. Değişim kavramı çok farklı şekillerde tanımlanabilmektedir (Sucu, 2000: 15). Değişim genel olarak, örgütlerin yaşamlarını sürdürme amacı ile çevresine verdiği tepkileri kapsamakta ve onları bir durumdan başka bir duruma dönüştüren bir olgudur (Sayılı ve Tüfekçi, 2008: 195). Webster sözlüğü ise değişimi; bir şeyi başka bir şeyin yerine koyma, bir şeyden başka bir şey için vazgeçme, yenilik veya yenilik getirme biçiminde tanımlamaktadır (Peker, 1995). Değişim olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilir. Olumlu anlamda değişim örgütün gelişmesi, yöntem ve süreçlerde daha etkin bir duruma gelmesi (Tunçer, 2013: 377) ve örgütün gelişmesini ya da ilke, yöntem ve süreçlerde daha etkin bir işleyişin sağlanmasına yönelik bir değişimi açıklar (Sağlam, 1979: 62). Olumsuz değişim ise; etkinliğin ve verimliliğin azalması ile örgütsel amaçlardan uzaklaşmaya yol açan (Tunçer, 2013: 377), daha çok değişimin kontrol edilemediği koşullarda ortaya çıkar ve örgüt etkinliğinin azalmasına ya da örgütün dağılmasına yönelik bir değişimi ifade eder (Sağlam, 1979: 62).

3.2. Örgütsel Değişim

Örgütlerin neden ve nasıl değiştiğini açıklamak, yönetimde ve diğer birçok disiplinde araştırmacıların temel konusu olmuş ve bu konuda kalıcı arayışlar olmuştur. Örgütlerin nasıl değiştiğini anlamak için yönetim bilginleri, çocuk gelişiminden evrimsel biyolojiye kadar pek çok farklı kavram, metafor ve diğer disiplinlerden gelen teorileri ödünç almışlardır. Bu kavramlar genellikle denge, büyüme evreleri, zayıflama ve ölüm süreçleri, nüfus ekolojisi, değişim ve gelişimin işlevsel modelleri ve kaos teorisini içermiştir (van de Ven ve Poole, 1995: 510). Genel açıdan değerlendirildiğinde sosyal, ekonomik ve teknolojik zorluklar örgütlerin büyümesini ve gelişmesini etkilemiş, bunun ötesinde yenilikleri teşvik edici örgütlerin ortaya çıkmasını zorunlu kılmıştır (Davis ve Gardner, 2004: 439). Bireyler ve örgütler açısından yoğun bir biçimde hissedilen değişim baskısını anlamak, örgütsel yaşamı ve ilişkileri yeniden düzenlemek açısından oldukça önemlidir. Örgütsel değişim, bir örgütün yapısı, kullandığı teknoloji, iş yapma yöntem ve teknikleri ile örgütün bütünü itibarıyla belirli bir düzeydeki değişimi ifade eder (İraz ve Şimşek, 2004: 101). Örgütsel değişim süreci; örgüt çevresinin sürekli değişkenlik gösterdiği durumlarda sistemin koruyuculuğunu ve

istikrarını sağlayarak, sürekli değişim altında olan örgütün hayatta kalmasına yönelik verilen cevaptır ve bir süreci içermektedir (Blanca ve Ramona, 2016: 48).

Örgütsel değişimde bazı yazarlar sistem teorisi çerçevesinde kavramı ele almışlar ve bu doğrultuda katkı sağlamışlardır. Sistem teorisi, bir örgütün bölümlerinin birbiriyle ilişkilerini vurguladığı için bir parçanın iyileştirilmesi, sistemin diğer bölümleriyle ilişkilerin dikkate alınmasını gerektirir. Örgüt yapısı, görevler, teknolojiler ve kaynaklar (insan ve finansal) gibi örgütsel yönleri ölçmek eşit derecede öneme sahiptir. Örgütsel değişim, bu değişkenlerin tek tek veya birleşimi halinde değiştirilmesiyle ortaya çıkmaktadır (Rhydderch vd., 2004: 214). Örgütsel değişim, bir örgütün zaman içinde iki nokta arasında dönüşümünü içerir. Çoğu araştırmacı için değişimin temel yönü, örgütün dönüşümden önce ve sonra karşılaştırılmasıdır. Örgütsel değişim, dönüşümün hızı, faaliyet sırası, karar verme ve iletişim sistemi, karşılaşılan direnç vb. değişimi meydana getirme biçimleriyle ilgilidir (Barnett ve Carroll, 1995: 219).

Bireysel değişim, kişinin yaşam rotasını ve hedeflerini belirlemesi ve odaklanmasıdır. Bu açıdan kişi önce kendisini keşfetmeli, yaşamsal misyonunu ve vizyonunu ortaya koymalıdır. Örgütsel değişim öncelikle örgütleri yönetenlerin bireysel değişimlerine bağlıdır. Yöneticiler bireysel olarak değişmeden örgütünü değiştiremez ve geliştiremez çünkü örgütsel değişim ve gelişim daima tepeden başlar (Aytürk, 2010: 184). Yapısal değişim ise, örgütteki konumların, statülerin, bölümlerin ya da diğer temel bölümlerin yeniden düzenlenmesi (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 447) ve geleceğe özgü planlanmasıdır (Francesco ve Gold, 1998: 203). Örgütler, sistem olmaları nedeniyle herhangi bir noktada gerçekleşen bir değişim, örgütün diğer bölümlerini de etkiler fakat örgütsel yapıdaki değişim bireyleri, bireylerdeki değişimin örgütü etkilediğinden daha fazla etkilemektedir (Can, Aşan ve Aydın, 2006: 447). Örgütsel değişim sürecinde, örgütlerin değişimi gerçekleştirebilmeleri için kendilerine yardımcı olabilecek örgüt geliştirme, personel güçlendirme, dış kaynaklardan yararlanma gibi değişim tekniklerine, yöntemlerine; nitelikli ve girişimci yönetici ve çalışanlara sahip olması gereklidir. Çünkü örgütsel değişim bazen küçük çaplı, bazen de büyük çaplı bir değişime ihtiyaç duyabilir (Serinkan ve Arat, 2013: 2).

Çok sayıda farklı değişkenin, değişimi tetikleyerek harekete geçirmesi, değişime etki etmesi ve değişimi yönlendirmesi nedeniyle örgütsel değişimin açıklanması oldukça zordur. Örgütsel değişim yazınında yapılmış çalışmalarda değişimin çok farklı yönlerinin ele alındığı, (Duman, 2012: 19) değişim alanlarına yönelik başarılı değişim programları oluşturulduğu ve değişim sürecinde karşılaşılan sorunlar için alternatif çözümler üretildiği görülmektedir. Örgütsel değişimle ilgili alanyazında başarılı örgütsel değişimin nasıl olacağına ilişkin çok sayıda görüş bulunmasına rağmen örgütlerin neden ve nasıl değiştikleri, hangi değişimlere öncelik verdikleri ve değişime nasıl yaklaştıkları net biçimde ortaya koyulamamıştır (Özkara, 1999: 13). Örgütsel değişimde, değişim planı yapan örgütlerin değişimi üç çerçevede ele almaları daha yararlı olacaktır. Bunlar (Dainty ve Kakabadse, 1990: 464) ;

- a) Değişimin nedeni - örgütün neden değiştiği, nedenler ve değişim sonuçlarına ilişkin beklentiler,
- b) Değişimin ne olduğu - örgütte neyin etkilendiği ve neyin değiştiği,
- c) Değişimin nasıl olduğu - değişim biçimi ve yöntemler, kullanılan genel süreç ve ilgili zamanda nasıl bir değişimin meydana geldiğidir.

Örgütsel değişim, bir örgütte veya süreçte geçerli durumun planlı veya plansız olarak başka bir yapıya dönüştürülmesidir. Bu anlamda örgütsel değişim; yaratıcılık, yenilik yaratma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine alan geniş bir kavramdır (Genç, 2007: 318; Sağlam, 1979: 61). Örgütsel değişim insan davranışlarında, örgütün yapısal durumunda veya teknolojisinde meydana gelmektedir. Örgütün sürekli bir denge durumunda olamadığı, öğelerinden herhangi birindeki değişikliğin diğerlerinin de değişimine neden olduğu gözlenmektedir (Paksoy ve Özbezek, 2013: 321). Örgütün yapı ve amaçlarında, politikalarında, ödül-ceza sisteminde, çalışanın davranış, beceri, tutum ve beklentilerinde, kullanılan üretim teknolojisinde meydana gelecek bir değişim, örgütsel değişimin tetikleyicisi olmaktadır (Basım, Şeşen ve Çetin, 2009: 17). Örgütsel değişimin başarısı büyük ölçüde örgütteki insan faktörüne bağlıdır. Örgütsel değişim, çalışanların kişisel değişim derecelerinin toplamından daha farklı olmakla birlikte örgütün değişim ve uyum derecesi kişisel değişimlerin sonucudur denilebilir (Peker, 1995: 3).

Örgütte etkinliğin ve verimliliğin artırılmasına yönelik yeniden düzenlemeye gidilirken değişim sürecinin etkili bir biçimde yönetilebilmesi, örgütteki kültürün ve sosyal etkileşimlerin iyi teşhis edilmiş olmasıyla mümkündür. Bazı örgütler geleceğe entegre olmuş ve değişimi benimserken bazı örgütler geleneksel davranışları koruma eğilimindedir (Francesco ve Gold, 1998: 202). Örgütsel değişimin ana hedeflerinden bazıları müşteri odaklı ilişkiler geliştirmek, verimliliği ve etkiliği artırmak, yenilikler yapmak ve örgüt

birimleri arasındaki işbirliğini artırmaktır. Örgüt yönetimleri değişimin hedefleri ve sonuçları hakkında çalışanları bilgilendirmeli hatta ekip toplantıları yaparak değerlendirmeler yapmalıdır. Bu değerlendirmeler ile değişimin çalışanlarca algılanan yönleri analiz edilebilmektedir (Nelissen ve van Selm, 2008: 307).

4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMDE ÇALIŞAN BAĞLILIĞI

4.1. Değişim Tutumu ve Sinizmi

Sürekli küreselleşme, politik gelişmeler ve gelişen pazarların bir sonucu olarak, son yıllarda örgütsel değişimin derecesi önemli ölçüde artış göstermiştir. Örgütler değişim sürecinde, değişime tepki vermeye hazır ve istekli olan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır çünkü örgütsel değişimin temel belirleyicisi değişime hazır olmaktır (Chinyerem vd., 2016: 4573). Örgütlerdeki bireyler ya da gruplar örgütsel değişime, farklı davranış biçimlerinde tepki verirler ve değişimi türlü biçimlerde algılayabilirler. Örneğin; yeni teknolojilerin örgüte kazandırılması çalışanların bazı tepkilerine neden olabilmektedir. Bu süreçte endişe veya duyguların ön plana çıkması duygusal tutumları yansıtırken, değişimin avantajları ya da dezavantajları, yararlılığı, gerekliliği ve bunun için gerekli veriler ve bilgiler bilişsel tutumları içermektedir. Değişim hakkında alınacak bir karar veya değişim aleyhinde harekete geçirecek eğilimler ise davranışsal tepkileri ifade etmektedir (Elizur ve Guttman, 1976: 611). Örgütlerde farklı düzeydeki çalışanlar değişimlere çok değişik şekillerde tepki verebileceği için değişim bazıları için memnuniyet, neşe kaynağı ya da avantaj anlamına gelirken, bazıları değişimi hiç algılayamaz. Bir kısım çalışan ise değişimi dezavantaj olarak algılayabilir (Yousef, 2000). Örgütsel değişim süreci genel olarak çalışanlarda belirsizlik ve endişe yaratabilir ayrıca çalışanların değişimi olumsuz şekilde değerlendirmesine neden olabilir. Örgütsel değişim hakkındaki sinizm, çalışanların değişimi desteklemeyi reddetmesi ve negatif değerlendirmesini içermektedir. Bu durum destek eksikliği, başarısızlık veya çok sınırlı başarıyı beraberinde getirebilirken, başarısızlık daha sonra değişimi tekrar denemeye olan istekliliği daha da engelleyen alaycı inançları güçlendirmektedir (Reichers, Wanous ve Austin, 1997: 48).

Örgütsel değişim süreçlerine katılım çalışanlar açısından oldukça değerlidir ancak çalışanların düşüncelerinin duyulduğuna ve saygılı bir biçimde düşünülmüş olduklarına inanmaları gerekir. Karar verme sürecine daha somut katılım biçimleri daha yüksek bağlılık ile ilişkili olma eğilimindedir (Reichers, Wanous ve Austin, 1997: 52). Ayrıca, bu tür değişim süreçlerine çalışan katılımı olmaksızın değişim girişimlerinin uygulanması, çalışanların her biri için stres ve sinizm yaşanmasına neden olabilir. Sonuç olarak bu durum çalışanlarda; örgütsel bağlılığın, iş tatmininin, örgüte olan güvenin, dürüstlüğü, yardımseverliğin, öz raporlama performansının ve motivasyonun azalmasına neden olmaktadır (Schweiger ve DeNisi, 1991). Gerçekte, eğer bir örgüt değişimi başarılı bir şekilde uygulamak istiyorsa, çalışanların psikolojik süreçlerini dikkate alan bir değişim stratejisi geliştirilmelidir (Elias, 2009: 38). Bu gibi süreçlerin dikkate alınmaması, değişim girişiminin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilmektedir. Değişimden sorumlu olan liderler, başarısızlığa neden olabilecek mevcut sinizmi azaltmak için gerekli olan zamanda bazı çabaları göstermelidir. Sinizm; değişim sürecine, örgütsel bağlılığa ve diğer davranış biçimlerine (bağlılık, memnuniyet, devamsızlık, şikâyetle bulunma gibi) önemli ölçüde zarar vermesi yönünden oldukça dikkate değer bir konudur (Reichers, Wanous ve Austin, 1997: 56). Örgütsel değişimin uygulanmasında değişimle başa çıkmak, örgütler ve bireyler açısından önemli olduğu için psikolojik bakımdan güçlü bireyler gereklidir. Örgütlerde yaşanan değişim derecesine bakıldığında, değişim ile başa çıkmanın başarılı olarak çeşitli şekillerde ortaya çıkması mümkündür. Burada yüksek derecede değişime uğrayan bir örgütte başarılı biçimde değişimle başa çıkabilen bireyler, örgütten daha memnun olanlar ve bağlılık duygusu daha yüksek olanlardır (Judge vd., 1999: 110). Pek çok yeniliğin ya da değişimin başarısı, değişime bağlılık ve değişim konusunda yapılması gerekenleri harfiyen yerine getirmekten geçmektedir. Değişimde sinizm, değişimin önünde önemli bir engel olabilmektedir. Değişim hakkındaki sinizm, iş hayatının diğer yönlerine yayılabilirken sinik olan insanlar, çalışma konusundaki kararlılıklarını ya da motivasyonlarını kaybedebilirler. Daha sonraları devamsızlıklar ve şikâyetler artabilir. Bu durumun örgütlerde değişim süreçlerini planlanması ve yönetilmesi için önemli etkileri bulunmaktadır. Örgütsel değişime dair sinik davranışların muhtemel etkileri (Reichers, Wanous ve Austin, 1997: 51);

- ✓ Daha düşük örgütsel bağlılık,
- ✓ Daha düşük iş tatmini,
- ✓ Çalışmak için düşük motivasyon,
- ✓ Örgütsel değişim çabalarına katılma konusunda daha az isteklilik,
- ✓ Örgüt liderleri için daha düşük güvenilirlik,
- ✓ Ücret sisteminin bir motivasyon olarak azalmış etkinliğidir.

4.2. Örgütsel Değişime Direnç ve Tepkiler

Değişime karşı direnç, belirli bir durumun değişmesine yönelik herhangi bir karşıtlık olarak tanımlanabilir ve değişime karşı düzenli bir tepkiyi temsil eder. Çalışanların hissettikleri güvensizlik, değişime karşı direncin en baskın unsurlarından biridir (Blanca ve Ramona, 2016 :48). Örgütsel değişimi yönetmek büyük ölçüde sorun yaratmaktadır çünkü insanlar değişime karşı direnmek veya en azından dikkatli olmak için programlanmıştır. Değişim çalışanlarca genellikle tehdit edici, sancılı, yıkıcı bazen de tehlikeli olarak algılanır. Direnç, hem bilişsel hem de duygusal bileşenlere sahiptir. Bu direnişin bir kısmı eğitim, bilgi, iletişim vb. resmi yollarla ele alınabilir ancak duygusal tepkiler statü kaybı, güç, etki, risk alma korkusu gibi kaygılar içerdiğinden doğrudan ele alınamaz (Tidd, Bessant ve Pavitt ,2005: 397). Örgütsel bir yeniden yapılanmaya getirilen değişiklikler, bu değişikliklere eşlik edebilecek belirsizlik potansiyeli göz önüne alındığında, örgüt üyelerinin sosyo-psikolojik iyi oluşlarını etkileyecektir. Daha radikal büyüklükte değişiklikler için, çalışanın uyum ve değişim ihtiyacı daha fazla olacaktır. Doğrudan değişimin ardından, belirsizliklerin ve rol karmaşasının, iş tatmini ve motivasyon üzerinde negatif bir etkiye sahip olması muhtemeldir (Lee ve Teo, 2005: 23-25). İletişim eksikliği, destekleyici olmayan örgüt yapısı, bilgi veya beceri eskimesi ve sınırlı kaynaklar çalışanların değişime direnmesine neden olabilmektedir. Değişime karşı direnç, değişim kapasitesinin geliştirilmesi ile aşılabılır. Örgütsel değişim kapasitesinin oluşturulması mikro, orta ve makro düzeylerde odaklanmış müdahaleler gerektirir. (Zafar ve Naveed, 2014: 240). Örgütsel değişime direnmenin ana nedenleri şöyledir;

Tablo 1. Değişime Direncin Nedenleri

| | |
|---|--|
| Değişimden şüphe duymak | Belirsizlik |
| Değişimin çalışma yöntem ve koşullarını tehdit etmesi | Kişiler arası ilişkileri tehdit |
| İş güvenliğine yönelik korkular | Grupların ve geleneksel sosyal ilişkilerin değişmesi |
| Alışkanlıklar | Statü kaybı |
| Değişimin yararına inanmama | Yeni beceri edinme zorluğunun hissedilmesi |
| Ekonomik kayıp korkuları | Değişimle ve yeni taleplerle başa çıkabilme zorlukları |

Kaynak: (Amstrong, 2006: 346).

Örgütsel değişime direnmede, olumsuz algıların ve karşıt görüşlerin dile getirilmesiyle birlikte daha ılımlı ya da zayıf biçimlerde direnme ile karşılaşıldığı zaman pasif direniş ortaya çıkmaktadır. Pasif direnç zamanında önlenemezse daha sonra aktif biçimde eylemleri yavaşlatma, protestolar ve bireysel olarak değişimin engellenmesi veya yıkıcı karşıt tavırla karakterize edilen aktif direnç ortaya çıkabilmektedir (Bouckennooghe, 2010: 504). Değişimi gerçekleştirme örgütlerde bazı sorunları ortaya çıkarmakta ve yönetilmesi zor koşullar meydana getirmektedir. Bu sorunlar değişime direnç, düşük kararlılık, yüksek stres düzeyi, yanlış yönlendirilmiş enerji, çatışma ve kontrol kaybını içerebilmektedir. Değişimi planlarken, insanların değişimi doğru tamamen mantıksal ve doğrusal bir süreç olacağını düşünmeleri için bir eğilim vardır. Ancak uygulamada durum hiç de böyle değildir (Amstrong, 2006: 343). Çünkü değişim doğrusal olarak sorunsuz olarak işleyecek bir süreç olarak düşünülse de bu süreçte birçok örgütsel ya da örgüt dışı etken söz sahibi olabilir.

4.3. Değişimde Çalışan Bağlılığının Rolü

Davranışsal olarak örgütsel bağlılık, çalışanın bir örgütte kalma niyetinin derecesi olarak tanımlanmaktadır. Davranışsal bağlılık, çalışan devir hızı için en iyi öngörücü olarak kabul edildiğinden, çalışanların bir örgütten ayrılma karar sürecinde diğer değişkenlerle olan rolünün daha iyi anlaşılması gerekmektedir (Iverson ve Roy, 1996: 17). Bireyler örgütlere belli ihtiyaçlar, yetenekler, beklentilerle gelirler ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek, yeteneklerini kullanabilecek bir çalışma ortamı bulmayı umarlar. Bir örgüt anlatılan bu fırsatları çalışanlara sunabilirse, bağlılığı artırma ihtimali yüksek olur. Bu noktada çalışan ve örgüt arasındaki karşılıklı alış-veriş çalışanın sömürülmesi anlamı taşımaz. Bağlılık en az üç farklı etkenle ilişkilidir. Bunlar; örgütün amaç ve değerlerinin güçlü bir şekilde kabullenme, örgüt adına dikkate değer çaba içerisinde olma ve örgüte olan üyeliği sürdürmede güçlü bir isteğe sahip olmaktır. Sonuç olarak bağlılık, bireysel özellikler, yapısal özellikler, iş deneyimleri ve rolle ilişkili özellikler gibi bireysel ve örgütsel özellikler tarafından belirlenmektedir (Vakola ve Nikolau, 2005: 163). Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip bir çalışan örgüt için zararlı olduğuna karar verilen bir değişime güçlü şekilde direnç göstermesi beklenir. Diğer yandan güç bir devam bağlılığına sahip çalışan, değişimle birlikte örgütten elde ettiği kazançların veya faydaların azalması korkusundan dolayı değişimi kabul etmede daha az istekli olabilmektedir. Yüksek bağlılığa sahip bir çalışan örgütün amaç ve değerleri ile daha uyumlu olmakta, örgüt adına dikkate değer şekilde daha fazla çaba harcamakta ve örgüt için yaralı görülen, örgütün temel amaç ve değerlerini değiştirmeyecek değişimleri kabul etmesi daha muhtemeldir (Yousef, 2000).

Başarılı bir örgütsel değişimde örgütsel bağlılığın anahtar rolü bulunmaktadır. Bağlılık, değişimde en önemli belirleyicilerden biri olarak kabul görmektedir. Sonuç olarak değişim sürecinde çalışanların yeterince desteklemesi, ihtiyaçlarının karşılanması ve çalışan refahının sağlanması gereklidir. Böylece hem daha sağlıklı hem de çalışanları cezbeden bir örgüt yapısına ulaşılabilir ayrıca çalışmalar örgütsel bağlılık ve değişime yönelik tutum arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu göstermektedir (Vakola ve Nikolau, 2005: 170). Bireysel bir değişime odaklanan değişim programı, değişimle ilgili kişisel özelliklerden mantıksal olarak etkilenir. Örneğin; çalışanın değişimi kontrol etme kabiliyeti algısı, bir değişim taslağının içeriğini etkileyebilir. Ayrıca çalışanın örgüte olan bağlılığı, değişimi nasıl değerlendirdiğini belirlemektedir. Bunlara ek olarak çalışanın genel değişime yönelik tutumu spesifik bir değişime karşı tutumunu etkilemektedir (Lau ve Woodman, 1995: 539). O halde, yüksek bağlılığa sahip bir birey, yararlı olarak algılanan örgütsel değişim çabalarını daha kolay destekleyebilir ve kabul edebilir. Aynı şekilde, bağlılığı yüksek bireyin, örgüte zarar verebilecek değişimlere şiddetle direnmesi beklenebilir. Bir tutum olarak, örgütsel bağlılığın değişim planının değeri ve sonuç boyutları ile ilişkili olması muhtemeldir (Lau ve Woodman, 1995: 540). Örgütsel bağlılık çalışanların bireysel açıdan değişime hazır olmalarını kolaylaştırmaktadır. Bu durumda örgütteki bağlılığın artışı çalışanların değişim seviyelerine hazır olmasını artırabilir dahası katılımı ve sadakati de artırabilir. Büyük değişim girişimlerine sahip birçok örgütte; iletişimin azalması, kararların tepe yönetimce alınması, değişimde belirsizliğin artması, algılanan değer azalması gibi sorunlarla karşılaştığından çalışanların özdeşleşmesi, bağlılığı, katılımı ve sadakati azalabilmektedir. İronik bir biçimde örgütlerin en çok değişime ihtiyaç duyduğu zamanlarda, çalışanlar genellikle en üst düzeyde direnç göstermektedir (Madsen, Miller ve John, 2005: 226). Örgütlerde karşılanmamış beklentiler genellikle bağlılığın azalmasına ve öz pekiştirme sürecini olumsuz etkilenmesine neden olmakta sonuçta değişime negatif tutum benimsemeye neden olabilmektedir. Ayrıca dışsal motive edici faktörler ve ödüllendirmeler değişimle ilişkili olmaktadır (Cordery vd., 1993: 718).

Tablo 2. Örgütlerde Politikaların İnsan Kaynakları ve Örgütsel Sonuçları

| Politikalar | İnsan Kaynakları Çıktıları | Örgütsel Çıktılar |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Örgüt ve İş Dizayını Politika Üretimi ve Değişim Yönetimi/Uygulamaları | Stratejik Planlama/Uygulama | Yüksek İş Performansı Yüksek Problem Çözme |
| <ul style="list-style-type: none"> İşe alma, Seçme ve Sosyalizasyon Değerlendirme, Eğitim ve Gelişim İş gücü akışı | Örgütsel Bağlılık Esneklik/Uyum Sağlama | Başarılı Değişim Düşük Çalışan Devir Hızı Düşük Devamsızlık |
| <ul style="list-style-type: none"> Ödüllendirme ve İletişim Sistemleri | Kalite | Düşük Şikâyet Düzeyi Yüksek Maliyet Etkililik (örn. insan kaynaklarının tam kapasite kullanımı) |

Kaynak: (Guest, 1987: 516).

Örgütsel bağlılığın sonuçları üzerine yapılan araştırmalar, bağlılığın görev süresi ve örgütte iyi bir zaman geçirme ile güçlü biçimde ilişkili olduğunu, düşük devamsızlık ile zayıf bir ilişkili fakat iş performansı ile net bir ilişkiye sahip olmadığını göstermiştir. Yüksek örgütsel bağlılık elde etme politikaları performansla ilgili uygulamaları ve bağlılığın davranışsal süreçlerini içerebilmektedir. Bu nedenle teorik önerme, örgütsel bağlılığın işle ilgili davranışsal bağlılık ile birleştiğinde, yüksek çalışan memnuniyeti, yüksek performans, daha uzun süreli işte kalma ve değişimin kabul edilmesine istekli olunmasıyla sonuçlanacaktır. Bu nedenle örgütsel bağlılığın, işle ilgili ve çevresel değişkenlerin örgütsel değişim üzerindeki etkilerine aracılık etmesi beklenmektedir (Guest 1987: 514). Duyuşsal örgütsel bağlılık olarak da adlandırılan tutumsal bağlılık, bireyin örgüt için sahip olduğu sadakat derecesini temsil eder. Tersine, davranışsal bağlılık süreci bireylerin kendilerini bir örgüte bağlamaları ve bireylerin eylemlerine odaklanmasını yansıtır. Coopey ve Hartley (1991: 26), insan kaynakları politikalarının yüksek çalışan bağlılığı sağlama gibi insan kaynağı çıktıları üretmek için tasarlandığını ileri sürmektedir. Bu bağlılık daha sonra örgütsel değişime başarılı şekilde uyum sağlama ve esneklik gibi bazı örgütsel sonuçlara yol açmaktadır. Iverson (1996) çalışmasında, örgütsel değişimin kabul edilmesinde en önemli belirleyici faktör sendika üyeliği olarak saptanmıştır. İkinci olarak ise örgütsel bağlılık gelmektedir. Bazı araştırmalar davranışsal niyetleri açıklamada örgütsel bağlılığın iş tatmininden daha iyi açıkladığını belirtmektedir (Iverson and Roy, 1994). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgütün hedefleri ve değerleri ile daha uyumludur, örgüt adına çok daha fazla çaba harcamaktadır ve dolayısıyla örgütsel değişimi kabul etme olasılıkları daha yüksektir. Örgütsel bağlılık, pozitif duygulanım, iş güvenliği, iş tatmini, iş motivasyonu ve çevresel değişimin örgütsel değişim üzerindeki toplam etkilerine

aracılık etmektedir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık, değişimin yönetiminde hem belirleyici hem de aracı rol oynar ve bu nedenle herhangi bir değişim stratejisinin ayrılmaz parçası olmalıdır (Iverson, 1996).

4.4. Bağlılığın Değişim Stresi ve Başa Çıkma İle İlişkisi

Örgütlerde insan kaynaklarının yönetiminde önceliği yansıtan bir konu bağlılıktır. Başka bir deyişle örgütsel bağlılık esas olarak, memnuniyeti ve motivasyonu yüksek çalışanların ortaya çıkmasını sağladığı için çalışanları elde tutma ve değişimleri kabul etme konusunda kolaylık sağladığı için değerlidir (Guest, 2002: 340). Bazı araştırmalar yüksek ve düşük seviyedeki bağlılık sorunlarını araştırmış ve bağlılık, yenilikler için esnekliği ve insan kaynaklarına yönelik istenen sonuçlara ulaşmayı sağlamaktadır (Coopery ve Hartley, 1991). Lok ve Crawford (1999), örgütsel altkültürün örgütsel bağlılık üzerinde büyük bir etkisi olduğunu açıklayarak özellikle yenilikçi ve destekleyici alt kültürlerin, katılımcıların bağlılığı üzerinde önemli ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir (Lok ve Crawford, 1999). Bağlılık, sosyal destek ve başa çıkma yapıları ile birlikte bir stres tamponu olarak da ortaya çıkabilmektedir (Begley ve Czajka, 1993: 552). Bağlılık bir aidiyet duygusunu yansıtırken bu güçlendirilmiş aidiyet duygusu, stresin iş tutumları ve sağlık üzerindeki olumsuz etkilerini tamponlayabilir. Böyle bir bağlılık olmadan, stresten ve sonuçlarından değerli bir koruma kaynağı mevcut değildir. Sosyal psikolojik bir bağlamda Antonovsky (1979), bağlılığın bireylerin çevrelerindeki gerilimlerin etkilerine direnmelerine olanak sağlayan önemli bir kaynak olduğunu ileri sürmektedir. Bağlılık, çalışanları örgütün sosyal ağlarına daha yakından ilişkilendirirken, örgütlerine bağlı olan çalışanların söz konusu bağlılığın sağladığı gerilim direncinin sonuçlarından faydalanması beklenmektedir (Begley ve Czajka, 1993: 552).

Hem geçmişte yapılmış hem de potansiyel olarak mevcut değişiklikler, çalışanlar için dikkate değer düzeyde stres yaratmakta ve işverenler açısından devamsızlık, işten ayrılma, bağlılığın azalması ve çalışan devir hızı gibi bir dizi olumsuz sonuca yol açmaktadır. Değişim, işverenler için stratejik bir zorunluluk olsa da, çalışanların bu değişikliklerin nihai başarısını belirlediklerini vurgulamak gereklidir. Başka bir deyişle negatif çalışan tepkileri, değişimin amaçlanan faydalarının gerçekleşmesini ciddi biçimde engelleyebileceği için stratejik açıdan göz önünde bulundurulmalıdır (Fugate, Prussia ve Kinicki, 2012: 891). Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların güvencesiz seviyelere bile çalışmalarında ısrar edebilecekleri düşünülmektedir. Bu düzeydeki çalışanlar mesleğini karakterize eden stresli olaylarla niçin karşı karşıya olduklarını ve aynı zamanda nasıl başarılı biçimde karşı koyacaklarını bilmektedirler. Bu nedenle, çalışanların yaptıkları çeşitli faaliyetlerin altında yatan amacın farkında olmaları ve bu sayede belirli stresli yaşam olaylarına karşı koyabilmeleri için güçlü bir bağlılık duygusu özellikle önemlidir (Kobasa, 1982: 707-708). Judge vd., (1999: 110-111) değişimle başa çıkmanın iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili olduğunu öne sürmektedir. Yöneticiler örgütsel değişimleri etkili bir biçimde yönetirlerse çalışanların örgütsel bağlılıkları (duygusal, normatif ve devam) daha yüksek olacaktır.

5. SONUÇ

Günümüzdeki ekonomik sorunlar, örgütler için bir zaman dilimi yerine hemen gerçekleşmesi gereken değişimlere neden olmaktadır. Artan küresel rekabet, dış kaynak kullanımı, hızlı değişim ve yeni teknolojilerle birlikte bu denli değişken ve karmaşık ortamda yer alan örgütlerin kendilerine birer reçete bulması gereklidir (Brisson-Banks, 2010: 241). Değişen hedeflere ve taleplere uyum sağlamak örgütler için amansız bir mücadeledir ancak geçtiğimiz on yılda daha da önemli hale gelmiştir. Başarılı biçimde örgütsel değişime uyum, yalnızca değişime direncin üstesinden gelmek yerine önerilen değişikliklere yönelik çalışan desteği, bağlılığı ve heyecanı oluşturmaya giderek daha fazla bağımlı hale gelmiştir (Piderit, 2000: 783).

Gelecekte değişim yönetiminin zorluklarından biri, örgütlerin sürekli gelişimini ve adaptasyonunu yönetmek için örgüt geliştirme yaklaşımlarının daha yaygın ve etkili bir şekilde kullanılmasıdır. Etkin değişim yönetimi ile ilgili rutinler arasında; en üst düzeyde açık bir değişim yönetimi stratejisi oluşturulması ve bu yapıldıktan sonraki aşamada bu paylaşılan vizyonu örgütün geri kalanıyla paylaşmaktır (Tidd, Bessant ve Pavitt, 2005: 397). Değişikliklere uyum sağlayabilmek için, örgütlerin yönetiminin güçlü ve zayıf yanlarını bilmesi, tehditleri tanımlaması ve değişim süreçlerini planlamak için fırsatları hızlıca tanıması gereklidir. Örgütsel değişim süreçleri karmaşıktır ve çalışanlar bu süreçte yüksek derecede isteksizliğe sahip olabilirler. Örgütsel değişim bir yaşam gerçeği olduğu için örgütün misyonu, vizyonu ve süreçlerinin hem bireysel hem de örgüt düzeyinde etki ile değişimini içerir (Bejinariu vd., 2017: 322). Örgütsel değişimlere uğrayan bireylerde sıklıkla yoğun direniş, savunmasızlık ve doğrudan saldırıya tanıklık eden davranışlar görülebilmektedir. Değişimin; meydan okuma, liderlik, takım çalışması, iletişim, strateji, politika, yaratıcı problem çözme ve karar verme dâhil olmak üzere bir birçok örgütsel değişkeni bulunmaktadır (Walinga, 2008: 7).

Örgütler birçok farklı sektörde faaliyet gösteren, küresel olaylardan önemli ölçüde etkilenen, çok değişik meslek gruplarına sahip ve belirli amaçları olan varlıklardır. Örgütler amaçlarını gerçekleştirirken bazı zorluklarla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu zorluklardan birinin de örgütsel değişim olduğu söylenebilir. Çünkü örgütsel değişim örgütlerde kolaylıkla gerçekleşmemektedir. Değişim sürecinde direnç, sinizm, sabotajlar ve değişime karşı olan bazı faaliyetler görülebilmektedir. Örgütsel değişim girişimlerine yönelik örgütlerin değişim öncesi çalışan tutumlarını dikkatle ölçmeleri ve bu sonuçları dâhilinde planlar yapması gerekli olmaktadır.

Örgütsel değişime etki eden bazı faktörler (çalışan tutumu, değişim planı, liderlik, bağlılık, çalışan motivasyonu vb.) bulunmaktadır. Bu faktörlerden biri de çalışan bağlılığıdır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlere aidiyet duygusuyla bağlanması ve örgütün amaç, hedeflerini benimsemesi (Meyer ve Allen, 1990), olarak tanımlanmaktadır. Buradan hareketle örgütlerin belirli amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için ortaya koyduğu değişim girişimlerinde bu amaçlara sadık ve bağlılığı yüksek çalışanlara ihtiyacı bulunduğu söylenebilir. Ayrıca yöneticiler açısından değerlendirildiğinde bağlılık hem örgütsel değişim süreçlerine katkı sağlarken hem de olumlu örgütsel çıktılara yol açtığı ifade edilebilir.

KAYNAKÇA

Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63(1):1-18.

Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity", *Journal of Vocational Behavior*, 49(3):252-276.

Amstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th edition, Kogan Page.

Antonovsky, A. (1979). *Health, Stress, and Coping*, San Francisco: Jossey- Bass.

Aytürk, N. (2010). *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış: Örgütlerde İnsan İlişkileri ve Yönetimsel Davranış Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.

Barnett, W.P. & Carroll, G.R. (1995). "Modeling Internal Organizational Change", *Annual Review of Sociology*, 21(1):217-236.

Basım, H. N., Şeşen, H. & Çetin, F. (2009). "Değişim ve Örgütler". (Ed: A. Kadir Varoğlu-H. Nejat Basım), *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme*, Siyasal Yayınları, Ankara.

Becker, H.S. (1960). "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, 66(1):32-40.

Beer, M. & Nohria, N. (2010). "Cracking the Code of Change", *Harvard Business Review*, pp. 1-10.

Begley, T.M. & Czajka, J.M. (1993). "Panel Analysis of the Moderating Effects of Commitment on Job Satisfaction, Intent to Quit, and Health Following Organizational Change", *Journal of Applied Psychology*, 78(4):552-556.

Bejinariu, A.C.; Jitarel, A., Sarca, I. & Mocan, A. (2017). "Organizational Change Management Concepts Definitions and Approaches Inventory", *Management, Knowledge and Learning International Conference 2017 Technology, Innovation and Industrial Management; Management Challenges in a Network Economy*, 17-19 May 2017 Lublin – Poland, pp. 321-330.

Blanca, G. & Ramona, T. (2016). "Change, Resistance to Change and Organizational Cynicism", *Studies in Business and Economics*, 11(3):47-54.

Bouckenooghe, D. (2010). "Positioning Change Recipients' Attitudes Toward Change in the Organizational Change Literature", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(4):500-531.

Brisson-Banks, C.V. (2010). "Managing Change and Transitions:a Comparison of Different Models and Their Commonalities", *Library Management*, 31(4/5): 241-252.

Can, H.; Aşan., Ö. & Aydın, E.M.. (2006). *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basım Yayıncılık, İstanbul.

Chinyerem, A.; Oluwale O. I., Mayowa G., A., Mosunmola, A. & Samuel O., E. (2016). "Employees' Attitudes towards Organizational Change and Its Effects on Employee Commitment", *Innovation*

- Management and Education Excellence Vision 2020: Regional Development to Global Economic Growth, pp. 4569-4576.
- Chow, I.H. (1994). "Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan", *International Journal of Career Management*, 6(4):3 - 9.
- Coopey, J. & Hartley, J. (1991). "Reconsidering The Case for Organisational Commitment", *Human Resource Management Journal*, pp. 18-32.
- Cordery, J.; Sevastos, P., Mueller, W. & Parker, S. (1993). "Correlates of Employee Attitude Toward Functional Flexibility", *Human Relations*, 46(6):705-23.
- Dainty, P. & Kakabadse, A. (1990). "Organizational Change: A Strategy for Successful Implementation", *Journal of Business and Psychology*, 4(4): 463-481.
- Davis, W.D. & Gardner, W.L. (2004). Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attributional and Leader–Member Exchange Perspective", *The Leadership Quarterly*, 15:439–465.
- DeCotiis, T.A. & Summers, T.P. (1987). "Organizational Commitment", *Human Relations*, 40(7):445-470.
- Duman, Ş.A. (2012). "Kuramsal Kurum Yaklaşımı ile Örgütsel Değişimi Anlamaya Yönelik Bir İnceleme", *Journal of Business Economics and Political Science*, 1(1):9-23.
- Elias, S. M. (2007). "Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change", *Journal of Management*, XX(X):1-19.
- Elizur, D. & Guttman, L. (1976). "The Structure of Attitudes toward Work and Technological Change within an Organization", *Administrative Science Quarterly*, 21(4):611-622.
- Francesco, M.A. & Gold, B.A. (1998) *International Organizational Behavior: Text, Readings, Cases, and Skills*, Prentice Hall, New Jersey.
- Fugate, M.; Prussia, G.E. & Kinicki, A.J. (2012). "Managing Employee Withdrawal During Organizational Change: The Role of Threat Appraisal", *Journal of Management*, 38(3):890-914.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Guest, D. (1987). "Human Resource Management and Industrial Relations", *Journal of Management Studies*, 24(5):503-521.
- Guest, D. (1992). "Employee Commitment and Control". (Ed: Hartley, J. F. and Stephenson, G.M. *Employment Relations*, Blackwell, Oxford.
- Guest, D. (2002). "Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Well-Being: Building the Worker into Hrm", *The Journal of Industrial Relations*, 44(3): 335–58.
- Iverson, R. D. (1996). "Employee Acceptance of Organizational Change: The Role of Organizational Commitment", *The International Journal of Human Resource Management*, 7(1):122-49.
- İraz, R. & Şimşek, G. (2004). "Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7:99-117.
- Judge, T.A.; Thoresen, C.J., Pucik, V. & Welbourne, T.M. (1999). "Managerial Coping with Organizational Change: A Dispositional Perspective", *Journal of Applied Psychology*, 84(1):107-122.
- Kanter, R.M. (1968). "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, 33(4):499-517.
- Kobasa, S. C. (1982). "Commitment and Coping in Stress Resistance among Lawyers", *Journal of Personality and Social Psychology*, 42(4):707-717.
- Lau, Chung-Ming & Woodman, R W. (1995). "Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective", *The Academy of Management Journal*, 38(2):537-554.
- Lee, G. & Teo, A. (2005). "Organizational Restructuring: Impact on Trust and Work Satisfaction", *Asia Pacific Journal of Management*, 22(1):23–39.

- Lok, P. & Crawford, J. (1999). "The Relationship between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development", *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7):365-377.
- Madsen, S.R.; Miller, D. & John, C.R. (2005). "Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference?", *Human Resource Development Quarterly*, 16(2):213-233.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1987). "A Longitudinal Analysis of the Early Development and Consequences of Organizational Commitment", *Canadian Journal of Behavioural Science*, 19(2):199-215.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J.. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1):61-89.
- Meyer, J.P.; Becker, T.E. & Vandenberghe, C. (2004). "Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model", *Journal Of Applied Psychology*, 89(6):991-1007.
- Mottaz, C.J. (1989). "An Analysis of the Relationship between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment", *The Sociological Quarterly*, 30(1):143-158.
- Mowday, R.T.; Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior* 14(2):224-247.
- Mowday, R.T.; Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982). *Employee-Organization Linkages The Psychology Of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press 1982, New York, A Subsidiary of Harcourt Brace Jovanovich.
- Nelissen, P. & Van Selm, M. (2008). *Surviving Organizational Change: How Management Communication Helps Balance Mixed Feelings*, *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3):306 – 318.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. A. (1986). "Organizational Commitment and Psychologic Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal Of Applied Psychology*, 71(3):492-499.
- Özkara, B. (1999). *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyonkarahisar.
- Paksoy, H.M. & Özbezek, B.D. (2013). "Örgütsel Değişimde Beşeri Sermayenin Rolü", *Akademik Bakış Dergisi*, 6(1):293-331.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.
- Piderit, S. K. (2000). "Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional view of Attitudes Toward an Organizational Change", *Academy of Management Review*, 25(4): 783-794.
- Randall, D. M. (1987). "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", *The Academy of Management Review*, 12(3):460-471.
- Reichers, A. E.; Wanous, J.I. & Austin, J. T. (1997). "Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change", *Academy of Management Executive*, 11(1):48-59.
- Rhydderch, M.; Elwyn, G., Marshall, M. & Grol, R. (2004). "Organisational Change Theory and the Use of Indicators in General Practice", *Qual Saf Health Care*, 13:213-217.
- Sağlam, M. (1979). *Örgütsel Değişim*, TODAİE Yayınları Yayın No: 185, Ankara.
- Salancik, G.R. (1977). "Commitment is too Easy", *Organizational Dynamics*, Summer, 62-82.
- Saylı, H. & Tüfekçi, A. (2008). "Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü", *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Ocak-Haziran 2008, 30:193-210.
- Serinkan, C. & Arat, G. (2013). *İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik*, Beta Basım Dağıtım Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul.
- Sheldon, M.E. (1971). "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization", *Administrative Science Quarterly*, 16(2):143-150.

- Schweiger, D. M., & Denisi, A. S. (1991). "Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment", *Academy of Management Journal*, 34(1):110-135.
- Steers, R.M. (1977). "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*", 22(1):46-56.
- Sucu, Y., (2000), Örgütsel Değişim, <http://www.yasarsucu.net/word/OD.doc>, (20.03.2017).
- Suliman, Abubakr, M.T. (2002). "Is It Really a Mediating Construct?: The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship", *Journal of Management Development*, 21(3):170 - 183.
- Tidd, J.; Bessant, J. & Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, Third Edition, John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex PO19 8SQ, England.
- Tunçer, P. (2013). "Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme", *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1):373-406.
- Vakola, M. & Nikolaou, I. (2005). "Attitudes Towards Organizational Change, *Employee Relations*, 27(2):160 - 174.
- van de Ven, A.H. & Poole, M.S. (1995). "Explaining Development and Change in Organizations", *The Academy of Management Review*, 20(3):510-540.
- Walinga, J. (2008). "Toward a Theory of Change Readiness The Roles of Appraisal, Focus, and Perceived Control", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Xx(X):1-33.
- Wang, Yu-Lin & Ellinger, A.D. (2009). "Applying Lewin's Change Model in the Development of a Learning Organization, *ANZAM*, pp.1-20.
- Wiener, Y. (1982). "Commitment in Organizations: A Normative View, *The Academy of Management Review*, 7(3):418-428.
- Yousef, D. A. (2000). "Organizational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Attitudes Toward Organizational Change In A Non-Western Setting", *Personnel Review*, 29(5):567-592.
- Zaccaro, S.J. & Dobbins, G.H. (1989). "Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidence for Differences Among Multilevel Attachments", *Journal of Organizational Behavior*, 10(3):267-273.
- Zafar, F. & Naveed, K. (2014). "Organizational Change and Dealing with Employees Resistance", *International Journal of Management Excellence*, 2(3):237-246.