



International  
**SOCIAL SCIENCES  
STUDIES JOURNAL**



SSSjournal (ISSN:2587-1587)

*Economics and Administration, Tourism and Tourism Management, History, Culture, Religion, Psychology, Sociology, Fine Arts, Engineering, Architecture, Language, Literature, Educational Sciences, Pedagogy & Other Disciplines in Social Sciences*

**Vol:5, Issue:42**  
sssjournal.com

**pp.4477-4491**  
**ISSN:2587-1587**

**2019**  
sssjournal.info@gmail.com

Article Arrival Date (Makale Geliş Tarihi) 10/07/2019 | The Published Rel. Date (Makale Yayın Kabul Tarihi) 30/08/2019  
Published Date (Makale Yayın Tarihi) 30.08.2019

## **GERÇEKLEŞEN BİR ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KARŞISINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARININ İNCELENMESİ ÜZERİNE BİR SAHA ARAŞTIRMASI\***

A FIELD RESEARCH ON THE STUDY OF THE CONSEQUENCES OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE FACE OF A REALIZED ORGANIZATIONAL CHANGE

**Zekiye DALBOY**

Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya/TÜRKİYE  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9647-6550>

**Doç. Dr. Hakan KARA**

Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya Sosyal Bilimler MYO/ Ulaştırma Hizmetleri Bölümü, Kütahya/TÜRKİYE  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9480-4904>



**Article Type** : Research Article/ Araştırma Makalesi

**Doi Number** : <http://dx.doi.org/10.26449/sss.1693>

**Reference** : Dalboy, Z. & Kara, H. (2019). "Gerçekleşen Bir Örgütsel Değişim Karşısında Örgütsel Bağlılığın Sonuçlarının İncelenmesi Üzerine Bir Saha Araştırması", International Social Sciences Studies Journal, 5(42): 4477-4491.

### **ÖZ**

Günümüzde küreselleşme nedeniyle yaşanan hızlı gelişmeler insan hayatını ve dolayısıyla da toplumu etkisi altına almıştır. Her şey hızla değişmekte, her gün bir diğerinden farklı olmaktadır. Yaşanan bu hızlı değişimden örgütler de etkilenecek, bütün unsurlarıyla değişime maruz kalmış bulunmaktadır. Artık örgütlerin ayakta kalabilmeleri, örgütsel anlamda değişerek, değişime ayak uydurabilmelerine bağlı hale gelmiştir. İşgörenlerin örgütsel bağlılığın sağlanması ve işten ayrılma niyetlerinin azaltılması için işlerini ve örgütlerini sevmeleri, maddi ve manevi anlamda tatmin olmalarını ve memnuniyet düzeylerinin yükseltilmesi gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı da gerçekleşen bir örgütsel değişimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Literatür taraması sonucu elde edilen bilgiler doğrultusunda bir kamu örgütü işgörenlerine anket tekniği kullanarak uygulama yapılmıştır. Söz konusu anket formlarından elde edilen veriler SPSS 24.0 programına kaydedilerek örgütsel değişimin örgütsel bağlılık üzerine etkileri analiz edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Rekabet, Örgütsel Değişim, Örgütsel Bağlılık.

### **ABSTRACT**

Nowadays, rapid developments, which have existed because of globalization, impress the daily life and society. Everything is changing rapidly and each day is being different than the other. Organizations have been impressed and been exposed with their all components by this rapid changing. From now on, organizations keeping alive have been changed in the mean of organizations and depended on keeping up with changing. In order to ensure the employees' commitment to the organization and reduce turnover intentions, employees must like their job, they must be satisfied both mentally and financially, and their satisfaction level should be increased in these senses. The purpose of this study is to reveal the effect of organizational change on organizational commitment. In accordance with the information obtained from the literature review, a public institution employee was applied using survey technique. The data obtained from the survey were recorded on SPSS 24.0 program and the effect of organizational change on organizational commitment is analyzed.

**Key Words:** Competition, Organizational Change, Organizational Commitment.

\* Bu çalışma Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Zekiye DALBOY tarafından, Doç. Dr. Hakan KARA danışmanlığında yürütülen "Gerçekleşen Bir Örgütsel Değişim Karşısında Örgütsel Bağlılığın Sonuçlarının İncelenmesi Üzerine Bir Saha Araştırması", başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

## 1.GİRİŞ

Günümüzün küreselleşen iş dünyasında, örgütler faaliyetlerini son derece rekabetçi ve sürekli bir değişimin olduğu bir ortamda sürdürmeye çalışıyorlar. Bu ortamda, örgütler sadece ulusal pazara değil, aynı zamanda varlıklarını başarılı bir şekilde sürdürmek için şiddetli rekabet kurallarının hakim olduğu dış pazarlara da açılmalıdır. Bunu yaparken, rakipleriyle mücadele edebilecek kalite ve hızda ürünleri üretmeye çalışmalıdırlar. İnavosyon, değişim, kalite ve hız gibi olgularda örgütlerin istedikleri düzeye erişebilmeleri için sahip oldukları en önemli kaynak insan faktörüdür. Nitelikli insan profiline sahip olmak ve onları örgütsel amaçlar doğrultusunda başarılı bir tarzda yönetmek örgütlerin öncelikleri arasındadır. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için değişimlere ayak uydurabilmeleri ve hatta çevredeki değişimi etkilemeleri gerekmektedir. Örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri için değişimi etkileyen ve değişimden etkilenen faaliyetlerin odak noktasında insan unsuruna birinci öncelikle önem vererek değişim sonucu ortaya çıkabilecek olumsuz tepkileri önlemek için gerekli tedbirleri almaları kaçınılmaz olacaktır. Bu noktada örgütsel bağlılık kavramı öne çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin üye olduğu örgütün, hedeflerini ve değerlerini benimsemesi ve onlara karşı yüksek bir inanca sahip olması, örgütün kendisinden daha fazla çaba sarf etmesi ve örgütte kalmak için güçlü bir istekliliğe sahip olması anlamına gelir. Örgütler için örgütsel bağlılık, örgütler için en önemli temel unsur olan insanın performanslı ve etkin kullanımı için çok önemli bir konudur. Örgütler için örgütsel bağlılık, örgütlerinin amaçlarını yerine getirmek için ve insan kaynaklarını etkin kullanmak için önemli ve anlamlıdır. Örgütsel bağlılık insan kaynağının daha verimli kullanılması sonucu örgütler için yüksek düzeyde bağlılık gösteren işgörenlerin varlığı büyük önem taşımaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılık, işgörenlerin işleriyle ilgili davranışlarını anlamada önemli ipuçları vermektedir; bu da bu önemi daha da arttırmaktadır. Bu çalışma, örgütsel bağlılıkla örgütsel değişim arasındaki mevcut ilişkiyi araştırmaktadır. Bu amaca yönelik olarak örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık konuları incelenerek iki konu arasındaki ilişkinin ortaya konulması yönünde bir saha araştırması yapılmıştır.

## 2.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÜZERİNE AÇIKLAMALAR

Değişim en basit anlamıyla, mevcut durumu bırakıp, yeni bir duruma geçmektir (Yalçın, 2002: 3). Değişim, farklı bir tanım da ise, bir nesne ya da durumun zaman içinde aynı kalmama özelliğidir (Çelebioğlu, 1990: 2). Bir diğer tanıma göre değişim, örgütün iç dinamiklerinde bir değişiklik, işle ilgili süreçler, örgütün yapısal değerleri, tanımlanmış iş tanımları, örgütün çeşitli aşamalarına verilen yetki ve sorumluluklar, örgütün üretim yöntemleri, örgütün örgüt dışı çevre düzenlemeleri ve örgütün rekabet politikaları, açık bir sistem olan yönetsel yaklaşımlar ve stratejilerdir (Kara vd., 2013: 1976). Başka bir tanıma göre de, bir örgütte zaman içerisinde iki nokta arasındaki dönüşümdür. Çoğu araştırmacı için, değişimin anahtarı örgütün öncesi ve sonrasındaki dönüşümlerinin karşılaştırılmasıdır (Carroll & Barnett, 1995: 219). Genel olarak ise değişim, herhangi bir sistemin (organizma, kişi veya organizasyon) belirli koşullar altında, planlı veya plansız olsun, bir süreç veya çevreye bir durumdan başka bir duruma dönüşümü olarak tanımlanmaktadır (Tokat, 1998: 23).

Örgütlerin çevresinde hemen her gün çok sayıda değişim gerçekleşmektedir. Yönetim bu değişikliklerin bir kısmını algılayarak bir kısmını da algılayamayabilir. Örgütsel değişim, son yıllarda en çok ilgi gösterilen kavramlardan biridir. Dünyadaki büyük ekonomik ve teknolojik değişiklikler örgütsel değişim gerektirir (Turan, 2011: 51). Örgütler içinde buldukları ortamların, teknolojik yapıların, tüketicilerin ve sistemlerin etkisi altında faaliyet gösterirler. Çevresel koşullardaki değişim, gelişim ve çalkantılar açık bir sistem olan örgütlerin faaliyetlerini doğrudan etkilemektedir. İçinde buldukları ortam dolayısıyla değişikliklerle muhatap olmamış yönetici yok gibidir. Yöneticilerin başarısı ve etkinliği de değişim karşısında takındığı tutumla ölçülür. Bu bağlamda örgütsel değişim büyük önem taşımaktadır. Örgütsel değişimin pek çok tanımı mevcuttur (Yeniçeri, 2002: 145). Bu tanımlardan bazılarını şöylece belirtebiliriz: Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin ortaya çıkması sonucunda, yöneticilerin bireysel değişimlerinden oluşan süreç örgütsel değişim olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel değişimin gerçekleşmesi için örgütün çevresi de bunu desteklemelidir. Çünkü çevre tarafından benimsenmeyen bir değişikliğin gerçekleşmesi zor ve etkilidir (Özer, 2011: 121). Örgütsel olarak değişim kavramına örgütsel yönetim kavramı açısından bakıldığında; açık bir sistemde örgütün iç dinamikleri perspektifinden, iş tanımında yapısal değerle belirtilen örgütün işle ilgili süreçleri, örgütün rekabetçi olmayan çevre düzenlemeleri için katma değer yaratma aşamasını üretme yönteminde kullanılan örgütün çeşitli düzeylerine yetki ve sorumluluk dağıtmıştır. Örgütün politikasında, örgütün yönetsel yaklaşımları ve stratejileri gibi konularda yürütülen ve sistemde bütünüyle etkileşime giren değişiklikler de olması kaçınılmazdır (Sabuncuoğlu & Tüz 2005: 244). Bir diğer tanımda ise; örgütsel davranış alanında ele alınan ve planlı bir değişimi hedefleyen örgütsel değişim: örgütlerin

mevcut durumdan diğerine yeni bir yapıya geçebilmesi için örgütsel yaşamı etkileyen bazı önemli değişiklikler karşısında yeni bir yapıya sahip olması için bazı çalışmaların yapılması gerektiğine işaret eden genel bir kavramdır (Çankaya, 2011: 6).

Örgütsel değişim, örgütün verimliliğini ve verimliliğini artırmanın yanı sıra, sürekli değişen iç ve dış ortamlarla ilgili olarak işgörenlerinin en yüksek tatminini elde etmek ve geliştirmek için bir örgüt yapısı oluşturmaktır. Örgütsel değişim kararı durumunda, bu hedeflerin ayrıntılarının dikkatli bir şekilde belirlenmesi gerekir (Tekin, 2012: 7). Örgütsel değişimin temel amacı da, örgütün yaşamını devam ettirmektir. Örgütsel değişim, gelecekte mevcut olmak, değişikliği doğru bir şekilde yakalamak ve eğilimleri rakiplerden daha erken ve daha iyi anlamak gibi genel hedeflere de sahiptir (Düren, 2000: 240). Genel olarak ve özellikle de iki parçada örgütsel değişimin hedeflerini incelemek olanaklıdır. Örgütsel değişimin genel amacı, örgütün sürekliliğini sağlamaktır. Buna dayanarak, örgütün gelişimi, büyümesi, dinamik ve lider konumu örgütsel değişim yoluyla olanaklı olabilir. Örgütler büyüdükçe ve karmaşıklaştıkça ve toplumlar hızlı değişim konusu haline geldikçe, değişim bugün daha büyük bir önem kazanmıştır. Çağdaş örgütler dünyadaki gelişmelere duyarlı olmalı, onlara yanıt verebilecek bir konumda olmalı ve kendilerini sürekli yenileme arayışında bulmalıdır. Örgütsel değişimin bir diğer amacı da, örgütlerin nitelikli hizmetler üretmesini ve toplumda saygın bir örgüt imajı kazanmasını sağlamaktır. Örgütsel değişimin genel hedeflerini şöylece sıralamakta da olanaklıdır (Yeniçeri, 2002: 159): Örgüt üyelerinin davranış ve tutumlarını değiştirmek, örgütün büyümesini ve gelişimini gerçekleştirmek, örgütün iç ve dış ortamına kararlı bir şekilde uyum sağlamasını sağlamak ve örgütün sürekliliğini sağlamak.

Değişim, etkisi olmayan bir süreç değildir. Değişimin gerçekleşmesi için, farklı zorluklar olması gerekir. Bu nedenle, değişimi yönetmeden önce değişimin ne kadar gerekli olduğu belirlenmelidir. Bu durumda, herhangi bir değişiklik yapılması gerekip gerekmediğine karar vermek için araştırmalar yapılmalıdır. Diğer bir deyişle değişime ihtiyaç duyan durumlar (sorunlar) nelerdir, değişimi kimlerin istediği ve istemediği, kimlere ne getireceği belirlenmelidir. Değişime karşı oluşabilecek direnmeler ve örgütsel kültüre olan uygunluğu analiz edilmelidir. Bu anlamda örgütün daha önce yaşadığı değişim girişimlerinin nasıl gerçekleştiği incelenmelidir (Erdoğan, 2004: 20). Örgütlerin iç ve dış çevrelerinde meydana gelen değişimler, örgütlerin yeni oluşumlara uyum sağlamasını zorunlu hale getirmektedir. Örgütlerde değişim sadece mevcut duruma uyumlu olmak veya mevcut olan sorunu çözmek değil, aynı zamanda da uzun dönemdeki gelişmeleri de içine alan modellerin uygulanmasını öngörecektir etkin bir eylemdir. Eylemin etkin olması için, örgütleri değiştirmeye zorlayan dinamiklerin bilinmesi gerekmektedir (Elma & Demir, 2000: 8).

### 3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE AÇIKLAMALAR

İnsanlar hayatları boyunca bir gruba, bir örgüte veya herhangi bir şeye bağlılık duymak isterler. İşgörenin örgütüne duyduğu bağlılık için ise örgütsel bağlılık kavramı kullanılmaktadır (Özünü, 2013: 47). İşgörenlerin örgütlerine duyduğu bağlılığın nedeni bazen maddi bazen ise manevi nedenlerle olabilmektedir. Örgüt, işgörenlerinden örgüte bağlı olmasını beklerken öncelikle işgörenlerin örgüte bağlılığını arttırmak için neler yapması gerektiğini belirlemelidir. Ürünlerin kalitesi, etkiliği ve etkinliği açısından işgörenler ister özel ister kamuya açık olsunlar 1930'larda, örgüt ve yönetim için önemli olan insan unsuru, bu önemi daha da arttırmaya devam etmektedir. Öte yandan, örgütsel bağlılık, örgütün amaçlarının, örgütte kalma arzusunun, örgütün yönetim ve faaliyetlerine katılımın ve örgütün yaratıcı ve yenilikçi davranışının benimsenmesinde önemli bir faktör durumuna gelmiştir (Durna & Eren, 2005: 210).

Araştırmacılar, örgütsel bağlılık kavramının, işgörenler ile örgüt arasındaki ilişkiyi karakterize eden psikolojik bir durum anlamına geldiğine katılmaktadır. İşgörenler örgüt için çalışır ve işgörenin örgütsel bağlılık düzeyi, örgütün işgörende yarattığı izlenime göre değişir. Yine araştırmacılar arasında işgörenleri örgüte bağlayan psikolojik bir durumu ifade eden örgütsel bağlılık kavramının tanımı konusunda farklı görüşler vardır (Güçlü, 2006: 8). Örgütler için önemli sonuçlar doğurduğu düşünülen örgütsel bağlılık kavramı birçok araştırmanın konusu olmuştur, ancak bu kavramla ilgili tüm disiplinleri kapsayacak şekilde net bir tanım yapılmadığı da görülmektedir. Bunun en önemli sebebi; psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranıştır. Örgütsel literatür incelendiğinde, pek çok değişik tanıma rastlanılmaktadır (Uygun, 2009: 12). Örgütsel bağlılıkla ilgili bazı tanımları şöylece belirtmek yerinde olacaktır; işgörenin örgüte girdiği kimlik birliği seviyesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etme arzusu. Bir kişinin örgütte kalmaya istekli olduğunun bir ölçüsüdür (Bakan, 2011: 7). İşgörenin; örgütün amaçlarına ve değerlerine olan inancı, amaçlarına ulaşmak için çaba gösterme istekliliği ve örgütün daimi bir üyesi olma arzusu (Morgan & Hunt, 1994: 28). Bir örgütün birden fazla unsurunun amaçlarıyla belirlenmesi sürecidir (Balay, 2000: 16). İşgören-örgüt ilişkisinden kaynaklanan örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgütle olan bağlantısının gücünü ifade eder. İşgörenlerin çalışmalarından ve çalıştıkları örgütlerden tatmin olmalarını

sağlamak, örgütler tarafından üretim kadar önemlidir (Uygur, 2009: 12-13). İşgörenin iş yerine psikolojik bağlılıklarını ifade eder (Becker vd, 1996: 464).

Günümüzde çağdaş insanlar, özellikle iş dünyasında kişiliklerini sergilemeye daha isteklidirler. Çalışmanın insani yönü daha da önemli hale gelir ve duygular, ilgi alanları ve motifler gibi insanın kişilik özellikleri dikkate alınır. Bu nedenle çağdaş insanlar teknolojik çevrelerini kullanarak ve finansal sorunları çözerek, örgüt ve iş tasarımına aktif olarak katılmak isterler. Bunlardan hareketle onların maddiyattan öte bireysel özgürlük ve daha fazla tercih yapma olanağına sahip olmayı istediklerini söyleyebiliriz. (Balay, 2000: 11-12). Örgütsel bağlılığın tarihsel gelişimi dikkate alındığında, birçok araştırmacının 1950'lerden bu yana örgütsel bağlılığın çeşitli yönlerini araştırmıştır. Bu çalışmaların öneminin giderek artmasının nedenlerinden bazıları şöyle sıralamak da yerinde olacaktır (Kaya, 2013: 53): örgüte olan bağlılığın, istenilen çalışma davranışı ile olan ilişkisi, örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha önemli olduğunun araştırmalar ile saptanması, yüksek derecede örgüte bağlı olan kişilerin, düşük olanlara nazaran daha iyi performans sergilemeleri, örgüte olan bağlılığın, örgütsel etkinlik için faydalı bir gösterge durumunda olması, Bu çalışmada ise, örgütsel bağlılığın önemi; birincisi işgörenler açısından, ikincisi de örgütler açısından önemi şeklinde ikiye ayrılarak incelenmiştir.

Örgütsel bağlılığın işgörenler açısından önemini şöylece açıklayabiliriz; işgören bağlılığı, örgütsel başarıya ulaşmada en önemli faktör olarak kabul edilir. Her örgüt, üyelerinin örgütsel bağlılığını artırmak ister. Çünkü örgütsel bağlılık, işgörenlerin sorun oluşturan değil sorun çözücü olmalarını sağlar. Eğer örgütler zenginleşmek veya hayatta kalmak istiyorlarsa, üyelerinin bağlılığını sağlamak zorundadırlar (Budak, 2009: 35). Yüksek seviyede örgütsel bağlılığa sahip örgütler daha etkin ve verimli çalışır. Çünkü bu insanların bırakma, geç kalma ve devamsızlık gibi olumsuz davranışlar sergileme olasılığı daha düşüktür. Örgütün amaçlarını benimseyen ve bu hedeflere ulaşmak için beklentilerinin ötesinde işgörenler, kuruluşun rekabetçiliğini artırır. Diğer taraftan, örgüt bağlılığı yüksek işgörenler, çevresine pozitif geri bildirimler sunarak kuruluşun nitelikli işgören çekmesini kolaylaştırır (Uygur, 2009: 14-15). Örgütsel bağlılık düşük olduğu takdirde birey kendini örgüte ait hissetmez, verimliliği düşer, işe gelip gitmek onu mutsuz eder, yeni iş olanaklarını değerlendirmeye başlar, örgüt hakkında olumsuz düşüncelerini etrafta anlatmaya başlar. Örgüte bağlı işgörenler, kendilerini verimli kılma, örgütlerini ise hedeflerine ulaşan bir örgüt haline getirme yeteneğine sahip işgörenlerdir (Mammadova, 2013: 55).

Örgütsel bağlılığın örgütsel açıdan önemi için de şu açıklamalar yapmak da yerinde olacaktır. Örgütsel bağlılık üzerine yapılan pek çok çalışmada, örgütsel bağlılığın örgütler için, olumlu sonuçları olduğu bulunmuştur. Örgütsel bağlılık, örgütsel performansın artırılmasında ve işgören devrinin azaltılmasında önemli bir faktör olarak kabul edilmiştir. Ayrıca, örgütsel bağlılığın iş doyumunu ve işgören motivasyonu ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. 1987 yılında, Randall örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir çalışma yapmış ve yüksek örgütsel bağlılık seviyesinin güvenli ve istikrarlı işgücü sağladığını belirtmiştir (Gürül, 2013: 28). Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. İlk olarak, örgütsel bağlılık, bırakma niyeti, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama gibi faaliyetlerle; ikincisi, iş tatmini, elde tutma ve motivasyon gibi duygusal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak, işgörenin iş ve özerklik, sorumluluk, katılım ve görev anlayışı gibi rolünün özellikleri; dördüncüsü, yaş, cinsiyet, hizmet süresi, medeni durum ve eğitim gibi işgörenlerin kişisel özellikleri ile yakından ilgilidir ve son olarak da bireylerin örgütsel bağlılık belirleyicilerini bilmektir (Öznlü, 2013: 51). Düşük seviyede bir örgütsel bağlılık, artan işgören gecikmesi ve devamsızlık, örgütte kalma arzusu, artan iş gücü devri, işin kalitesinin düşmesi, roller dışındaki işgören rol modelleri, işgören üzerindeki örgütsel etki ve zayıf söylentilerin örgütsel açıdan olumsuz sonuçları vardır. Örgüt yöneticileri örgütsel bağlılık durumunda ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçların farkında olmalı ve işgören bağlılığını artırmak için uygulamalar geliştirmelidir (Dursun, 2011: 58-59). Örgütler için örgütsel bağlılığın en önemli özelliği, örgütün sürekliliğini sağlamak için gereksinim duyulan insan kaynağından en iyi şekilde yararlanma imkanı sağlamasıdır. Bağlı işgörenlerin performans, motivasyon ve iş tatmininin yüksek olacağı fikri, organizasyonun örgütsel bağlılığına verilen değer nedeniyle açıklar. Ayrıca, işgörenlerin devamsızlığı, bırakma niyeti ve düşük performans ile örgütsel bağlılık arasında örgütsel faaliyetlerin aksamasına yol açan olumsuz bir ilişki olduğunu gösteren çalışmaların bulguları işgörenlerin katılımını daha da artırmaktadır (Öznlü, 2013: 50).

Örgütsel bağlılığı belirleyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler, Schwenk (1986) geçmiş iş hayatından, bireysel demografik, örgütsel görev ile durumsal olanlardan ayırır; hangi unsurların örgütsel bağlılığı daha iyi yansıttığı hususunda değişik sonuçlar saptamıştır. Bu bağlamda, Koch ve Steers (1978), demografik faktörler, Morris ve Sherman (1981) örgütsel faktörlerin daha güçlü bir şekilde öngördüğünü göstermiştir. Buchanan II (1974) örgütsel bağlılığı tahmin etmede her iki faktör grubunun da eşit derecede

etkili olduğunu bulmuştur (Balay, 2000: 51). Örgütsel bağlılık; birçok faktörü etkilemesinin yanında, birçok faktörden de etkilenmektedir. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, işgören performansı, iş tatmini gibi işgörenden kaynaklanan unsurlar; istihdam şekli, görev nitelikleri, sorumluluk ve yetki alanları, rol çatışması ve rol belirsizliği, örgüt içi stres, çalışma koşulları, müşteri ilişkileri, yönetim kademeleri, yönetim tarzı, örgüt büyüklüğü, örgüt içi iletişim, ücret düzeyi, yükselme ve ödül sistemi, iş güvenliği ve sendikanın varlığı gibi örgütten kaynaklanan faktörler, işgörenin örgütlerine olan örgütsel bağlılığını etkilemektedir (Uzun & Yiğit, 2011: 184). Örgütsel bağlılığın dinamik bir yapısı vardır. İşgörenlerin örgüte bağlılık seviyeleri, farklı seviyelerdeki farklı unsurlardan etkilenir ve bireyler, unsurların etkilerini sürekli değerlendirerek bağlılık seviyelerini belirler. Örgütsel bağlılığı etkileyen bu unsurların ortak noktası, bireylerin örgütte kalmaya karar vermede belirleyici bir rol oynamasıdır. Bağlılık seviyesini etkileyen faktörler, bireylerin özelliklerinden, çalıştıkları örgütten ve daha genel olarak örgüt dışındaki nedenlerden kaynaklanmaktadır (Özünü, 2013: 65).

#### 4.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ OLASI İLİŞKİ

Değişim motivasyonu paydaşların arzusudur, ancak değişimin arkasındaki itici güç, değişim sürecinin ve yeni örgüt yapısının bir sonucu olarak işgörenlerin bağlılığıdır. Bir sonraki aşama için değişimin her aşamasında çalışma bağlılığı gereklidir. İşgörenler, değişim yapanların yükümlülüğü olmaksızın süreci tamamlayamazlar (Varoğlu & Basım, 2009: 43). Örgütsel bağlılık açısından ise üst düzey en önemli örgüt seviyesi olmakla birlikte, bağlılığın yalnızca bu seviyede sınırlı kalmasının yeterli olacağı söylenemez. Örgüt performansı ve başarısı açısından kritik öneme sahip olan pozisyonlar içinde örgütsel bağlılık önem arz etmektedir. Özellikle, bu kritik pozisyonlarda işgörenlerin yerleri bir başka işgören tarafından da kolay kolay doldurulmayacak ise örgütsel bağlılık bu pozisyonlar için daha da önemli olmaktadır. Düşük seviyede işgörenlerin çabaları örgütün sunduğu hizmeti önemli boyutta etkiliyor ise, bu statüde işgörenler ile örgüt arasındaki bağlılık örgütün genel performansında da olumlu etkiler yaratacaktır (Bakan, 2011: 267-268). Değişimin, örgütün büyüklüğünden bağımsız olarak yayılma etkisi vardır. Örgütün herhangi bir boyutundaki herhangi bir değişiklik mutlaka diğer değişkenleri de etkiler. Örgütün yapısındaki bilgisayar gibi yeni bir aracın satın alınması; personel değişime yol açacaktır. Örgütler ne kadar karmaşık araç ve gereçlerle donatılmış olsalar da, o makinelerin çalıştırılması ve bakımı için insana gereksinim sürecektir (Aslaner, 2010: 49). Örgütlerde bireysel çalışma yapmak etkilidir; bilgi, görgü, beceri geliştirme ve tutum değişikliği, bireysel değişikliklere tekabül etmektedir (Sucu, 2000: 17). Örgüt üyelerinin yetenekleri, becerileri, bilgileri ve tutumları değişebilir. Bu, örgütteki işgörelere uygulanan sürekli eğitim ve kişisel gelişim çabalarının yanı sıra örgütte dışarıdan kalifiye işgörenin katılımı nedeniyle olabilir. Yani, işgörenlerin değişmesi veya değişmesi yoluyla örgütün değişmesine katkıda bulunabilir (Yeniçeri, 2002: 31). Kişilik yapısı olarak değişime açık olan, bilişsel süreçleri öz yeterliliğine sahip ve zamanında bilgiye erişimi olan insanlar değişime daha açıktır. Değişime karşı öz yeterliliği düşük işgörenler, değişimin yaygın olduğu ortamlarda olumsuz etkilenecektir. Aksine, öz yeterliliği yüksek işgörenler değişim konusunda olumlu olacaktır. (Zadeoğulları, 2010: 16). Örgütler; örgütün üyesi olmayı sürdürme kapsamında, örgütte daha uzun süre çalışma (işçi devri, işten ayrılmaya yönelik tekliflerin kabulü, erken emeklilik gibi kaçış davranışlarının daha az olması) ve daha fazla saat çalışma (geç kalma, uzatılan kahve arası ve öğle yemeği, erken çıkma ve işe gelmeme gibi kaçınma davranışlarının daha az olması); aidiyet kapsamında, başkalarına yardım etme ve özel projelere gönüllü olma gibi sosyal davranışlar ve daha ahlaki davranışlar (sahtekarlık, hırsızlık, sabotaj, iş yeri sahibine ait bilgileri sızdırması gibi davranışların daha az olması); performans kapsamında ise, daha fazla verimlilik, daha fazla satış, daha iyi hizmet ve daha yüksek kalite elde ederler (Doğan; 2013: 87-88).

Sistem yaklaşımı, örgütsel değişkenlerin paralel bir yapıya sahip olması nedeniyle herhangi birindeki değişimin başkalarında değişime yol açacağını ve bunun için hazırlanmasının gerektiğini savunuyor. Bu nedenle, örgütsel değişimin bu değişkenlerin bir veya birleşiminde başlatılabileceğini, ancak tüm örgüte yayılacağını belirtmektedir. Bu nedenle, değişiklik yapmadan önce değişkenler arasındaki etkileşimin ve olası etkilerin farkında olmak gerekir (Sucu, 2000: 128). Geri bildirim sisteminde, aktörlerinden birinin diğerinin üzerinde baskı aracı olarak kabul ettiği bir değişikliği kullanarak, örgüt ile çevre arasındaki ilişkiyi bir geri besleme döngüsü olarak karşılaştırmıştır. Bu ilişki iki yönlü ve sürekli. Çevre ile örgüt arasındaki etkileşim aktörlerden birinde değişime neden olurken; Bu değişiklik, diğer oyuncuya geri bildirim döngüsü üzerinden baskı uygular ve değişmeye zorlar. Örgüt ve çevre arasındaki etkileşim devam ederken, örgüt ve çevre her iki yöndeki geribildirimden dolayı birlikte değişir (Varoğlu & Basım, 2009: 20).

Değişimin açıklığının en önemli kişisel doğası, insanın çevreyi kontrol altına almasıdır. İç kontrollere dikkat eden insanlar kendilerini aktif çevre temsilcileri olarak görürler ve başarılarını kontrol ettiklerini düşünürler. Dış kontrollere dikkat eden insanlar kendilerini pasif olarak görürler ve hayatlarındaki olayların dış faktörleri kontrol ettiğine inanırlar. Değişimi desteklemek veya direnmek için iç ve dış faktörler altında farklı psikolojik mekanizmalar vardır. Kontrol odağı ile değişime bağlılık üç unsuru arasındaki ilişki belirleyicidir. Daha fazla iç kontrol odağı olan katılımcıların daha büyük duygusal duygusallık ve değere bağlılık gösterme olasılığı daha yükseken, dış kontrol odağı olan katılımcıların sürekli bağlılık gösterme olasılığı daha yüksektir. Kontrol odağı, değişime duygusal ve değer bağlılığıyla pozitif bir ilişki ve süreklilik bağlılığı ile negatif bir ilişki göstermiştir (Zadeoğulları, 2010: 17-18). Her ne kadar örgütler her zaman güçlü bir örgütsel bağlılığa gereksinim duysalar dahi, bu gereksinim özellikle çok kritik ve belirsizliklerin arttığı dönemlerde daha da önem kazanmaya başlar. Çok kritik durumlarda şayet güçlü bir bağlılık yaratılmamışsa, örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri olanaksız hale gelebilir. Ekonomik ve diğer çevresel şartlar her zaman seyirinde devam etmeyip, bazen çok kritik durumlar yaşanabilir. İşte bu kritik dönemlerde örgütler çalıştıkları işgörenlerin bağlılıklarına daha fazla gereksinim duyarlar (Bakan, 2011: 269).

## 5.ARAŞTIRMA

### 5.1. Amaç

Araştırmanın amacı, örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve olası sonuçlarının araştırılmasıdır. Başka bir ifadeyle bu çalışmada örgütsel değişim boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılmıştır.

### 5.2.Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırma zaman ve maliyet kısıtlarından dolayı İç Anadolu bölgesinde faaliyet gösteren bir kamu örgütü ile sınırlı tutulmuştur. Bundan dolayı sonuçlar üzerinden genellemeye gidilmeyecektir. Araştırma sınırlamalardan bir tanesi de anket araştırmalarında her zaman karşılaşılabilecek evren, örneklem seçimi ve ölçme ve hatalarının bu çalışmada da olabileceği düşünülmelidir. Anket formunun cevaplandırılmasında işgörenlerin ankette yer alan soruları algılama şekli de kısıtlamalardan bir diğeridir.

### 5.3.Hipotezler

Araştırmanın amacı kapsamında geliştirilen hipotezlere kısımında yer verilmiştir.

$H_0$ = Örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında anlam ifade eden bir ilişki yoktur ( $p>01$ ).

$H_a$ = Örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında anlam ifade eden bir ilişki vardır ( $p<01$ ).

Araştırmanın alt hipotezleri ise şunlardır;

$H_0$ = Örgütsel değişim alt boyutları ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında anlam ifade eden bir ilişki yoktur ( $p>01$ ).

$H_{a1}$ = Örgütsel değişim alt boyutları ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında anlam ifade eden bir ilişki vardır ( $p<01$ ).

$H_0$ = Örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık alt boyutları ortalamaları arasında anlam ifade eden bir ilişki yoktur ( $p>01$ ).

$H_{a2}$ = Örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık alt boyutları ortalamaları arasında anlam ifade eden bir ilişki vardır ( $p<01$ ).

$H_0$ = Örgütsel değişimin, örgütsel bağlılık üzerinde anlam ifade eden etkisi yoktur ( $\hat{Y}=b_0+b_1X_1+ b_2X_2+\epsilon$ ,  $p>05$ ).

$H_{a3}$ = Örgütsel değişimin, örgütsel bağlılık üzerinde anlam ifade eden etkisi vardır ( $\hat{Y}=b_0+b_1X_1+ b_2X_2+\epsilon$ ,  $p<05$ ).

$H_0$ = Cinsiyet değişkenine göre örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ( $\mu_1-\mu_2=0$ ).

$H_{a4}$ = Cinsiyet değişkenine göre örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2\neq 0$ ).

$H_0$ = Yaş değişkenine göre örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ( $\mu_1-\mu_2=0$ ).

$H_{a5}$ = Yaş değişkenine göre örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2\neq 0$ ).

$H_0$ = Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ( $\mu_1-\mu_2=0$ ).

$H_{a6}$ = Eğitim durumu değişkenine göre örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2\neq 0$ ).

$H_0$ = Çalışma süresi değişkenine göre örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları eşittir ( $\mu_1-\mu_2=0$ ).

$H_{a7}$ = Çalışma süresi değişkenine göre örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri evrenlerinin ortalamaları farklıdır ( $\mu_1-\mu_2\neq 0$ ).

#### 5.4.Yöntem

Araştırma İç Anadolu bölgesinde faaliyet gösteren bir kamu örgütünde kısa süre önce yönetsel anlamda değişim olan bir örgütte örgütsel değişimin örgütsel bağlılık üzerine etkilerini ölçmeye çalışılmıştır. Araştırma da veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Öncelikle literatürde yer alan örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık konularında yapılmış önceki çalışmalarda (gerekli etik odaklı izinler alınarak) kullanılan anket formları incelenerek işgörelere yöneltilen anket soruları hazırlanmıştır. Anket üç bölümden ve toplam 55 sorudan oluşmaktadır.

Anketin ilk kısmı bir tür kişisel bilgi içerir. Bu formda, işgörelerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durumu, bu şirkette kaç yıl çalıştıklarını ve bu pozisyonda kaç yıl çalıştıklarını belirlemek için 5 soru bulunmaktadır. İkinci kısımda Bülent Tokat'ın Örgütlerde Değişim ve Değişim Yönetimi, 1988 yılında Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin yayınlarından yararlanılmıştır. Likert ölçeği anket çalışmasına dayanmaktadır ve 31 sorudan oluşmaktadır. Örgütsel değişimi ölçmek için oluşturulan sorular, bireysel değişim ve teknolojik ve yapısal değişim alt ölçeklerinden oluşur. Üçüncü kısımda ise, toplam 18 sorudan oluşan Allen ve Meyer (1993) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğidir. Buna ek olarak, Abdullah Kıray'ın (2011) "Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma" adlı yüksek lisans tezinden de yararlanılmıştır. Ölçeğin ilk 6 sorusu, duygusal bağlılık boyutunu, 7-12 devam bağlılığı boyutunu ve 13-18 normatif bağlılık boyutunu ölçmektedir.

Çalışmaya yönelik 140 anket formu örgüte dağıtılmış olup 135 tanesinde geri dönüş sağlanmıştır. Bunlardan 7 tanesi de eksik cevaplandırılma nedeniyle değerlendirme dışı bırakılmıştır. Toplamda 128 anket geçerli sayılmıştır. Bu da anketin geri dönüş oranının % 91 olduğunu göstermektedir. Yapılan araştırmanın değerlendirilmesi için anket aracılığıyla toplanan datalar yaygın olarak kullanılan ve araştırmacılara kullanım kolaylığı sağlayan SPSS 24.0 istatistik analiz programına kaydedilip, yapılmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkileri test edebilmek amacıyla faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

#### 5.5.Demografik Bulgular

Anket çalışmasına gönüllü olarak katılan işgörelere yönelik demografik bulguların şu şekilde olduğu görülmüştür. İşgörelerin %23,4'ü kadın, %76,6'sı erkek işgörelere oluşmaktadır. İşgörelerin %27,3'ü 20-30 yaş arasında, %33,6'sı 31-40 yaş arasında ve %39,1'i 41 ve üstü yaşlarda olduklarını belirtmişlerdir. Yaş bakımından işgörelerin orta yaş bir kitle oldukları söylenebilir. İşgörelerin %30,5'i ilköğretim, %42,2'si lise ve %27,3'ü üniversite mezunu olduklarını belirtmişlerdir. İşgörelerin %27,3'ü 0-5 yıl arası, %38,3'ü 6-10 yıl arası ve %34,4'ü 11 yıldan fazla süredir bu örgütte çalıştıklarını belirtmişlerdir. İşgörelerin %59,4'ü evli, %40,6'sı bekar işgörelere oluşmaktadır.

#### 5.6.Güvenirlilik Analizi ve Bazı Sonuçlar

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin hesaplanan güvenilirlik analiz sonuçları şöylece olduğu görülmüştür. Bireysel değişime ilişkin ölçeğin güvenilirlik analizi, ölçeğin cronbach alfa katsayısı 0,829 olarak hesaplanmıştır. Yapısal ve teknolojik değişime ilişkin ölçeğin güvenilirlik analizi, ölçeğin güvenilirliği  $\alpha=0,906$ 'dır. Örgütsel değişim ve örgütsel değişim alt boyutları ölçüm verilerine ilişkin betimsel istatistikler ise şöylece olduğu diğer izlenen bulgular arasındadır.  $n=128$  Bireysel değişim

güvenirlilik katsayısı .829'dır. Ankete 1 cevabını veren işgörenler kesinlikle katılmıyorum 5 cevabını veren işgörenler kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Friedman tutarlılık ve güvenirlilik sonuçları göre  $\chi^2 = 287.311$   $p = .000$  bulunmuş ve F tablo değeri 75.909,  $p = .000$  olarak bulunmuştur.  $n = 128$  yapısal ve teknolojik değişim güvenirlilik katsayısı .906'dır. Ankete 1 cevabını veren işgörenler kesinlikle katılmıyorum 5 cevabını veren işgörenler kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Friedman tutarlılık ve güvenirlilik sonuçları göre  $\chi^2 = 1776.520$   $p = .000$  bulunmuş ve F tablo değeri 193.252,  $p = .000$  bulunmuştur.  $n = 128$  genel ölçüm verileri güvenirlilik katsayısı .930'dür. Ankete 1 cevabını veren işgörenler kesinlikle katılmıyorum 5 cevabını veren işgörenler kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Friedman tutarlılık ve güvenirlilik sonuçları göre  $\chi^2 = 2239.966$   $p = .000$  bulunmuş ve F tablo değeri 177.794  $p = .000$  bulunmuştur.

Örgütsel değişiklikler ve örgütsel değişikliklerin alt boyutları, ölçüm verilerinin tanımlayıcı istatistiklerinin sonuçlarını ölçerken; bireysel ölçüm verilerinin aritmetik ortalaması ve standart sapması  $4.38 \pm 0.52$ ; Yapısal ve teknolojik değişikliklerin ölçüm verileri aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri  $3.96 \pm 0.46$ 'dir. Örgütsel değişim alt boyutları puanları değerlendirildiğinde işgörenlerin algılarının en yüksek olduğu boyutun bireysel değişim boyutu olduğu görülmektedir. Öte yandan örgütsel değişim ölçeği genel ölçüm verilerinden elde edilen puanlar değerlendirildiğinde işgörenlerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri  $4,06 \pm 0,45$  bulunmuştur.

Friedman Testi ve F testi değerleri örgütsel değişim ölçeğinin genel ve alt boyutlarının tutarlılığı için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Bireysel değişim ölçüm verileri Friedman Testi [ $\chi^2 = 287.311$   $p = .000$ ] ve F Testi [ $F = 75.909$ ,  $p = .000$ ] yapısal ve teknolojik değişim ölçüm verileri Friedman Testi [ $\chi^2 = 1776.520$   $p = .000$ ] F Testi [ $F = 193.252$ ,  $p = .000$ ] örgütsel değişimin genel ölçüm verilerinin Friedman Testi [ $\chi^2 = 2239.966$   $p = .000$ ] ve F Testi [ $F = 177.794$ ,  $p = .000$ ] ile anlamlı olduğu bulunmuştur. Bu, verilerin dağılımının kendi içinde tutarlı olduğunu göstermektedir. Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde; İşgörenlerin örgütsel değişim seviyeleri artma eğilimindedir.

Örgütsel bağlılık ölçüm verileri dağılımlarına ilişkin bulgular ve ölçeğin güvenirlilik analizine yönelik bulguların da şöylece olduğu izlenmektedir. 18 ifadeden oluşan bu ölçeğin güvenirlilik analizi, her bir örgütsel bağlılık türüne ilişkin ifadelerin gruplanmasıyla hesaplanmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği 3 alt gruba ayrılarak ölçülmüştür. Bu grupları oluşturan ölçekler duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ölçekleridir. duygusal bağlılığa ilişkin ölçeğin güvenirliliği  $\alpha = 0,779$ 'dur. devam bağlılığına ilişkin ölçeğin güvenirliliği  $\alpha = 0,841$ 'dir. normatif bağlılığa ilişkin ölçeğin güvenirliliği  $\alpha = 0,768$ 'dir.

Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılık alt boyutları ölçüm verilerine ilişkin betimsel istatistikler ilişkin sonuçlar için şu bulgulara ulaşıldığı söylenebilir.  $n = 128$  duygusal bağlılık güvenirlilik katsayısı .779'dur. Ankete 1 cevabını veren işgörenler kesinlikle katılmıyorum 5 cevabını veren işgörenler kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Friedman tutarlılık ve güvenirlilik sonuçları göre  $\chi^2 = 207.409$   $p = .000$  bulunmuş ve F tablo değeri 60.891,  $p = .000$  bulunmuştur.  $n = 128$  devam bağlılığı güvenirlilik katsayısı .841'dir. Ankete 1 cevabını veren işgörenler kesinlikle katılmıyorum 5 cevabını veren işgörenler kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Friedman tutarlılık ve güvenirlilik sonuçları göre  $\chi^2 = 429.372$   $p = .000$  bulunmuş ve F tablo değeri 258.894,  $p = .000$  bulunmuştur.  $n = 128$  normatif bağlılık güvenirlilik katsayısı .768'dir. Ankete 1 cevabını veren işgörenler kesinlikle katılmıyorum 5 cevabını veren işgörenler kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Friedman tutarlılık ve güvenirlilik sonuçları göre  $\chi^2 = 185.793$   $p = .000$  bulunmuş ve F tablo değeri 51.949,  $p = .000$  bulunmuştur.  $n = 128$  örgütsel bağlılık genel güvenirlilik katsayısı .727'dir. Ankete 1 cevabını veren işgörenler kesinlikle katılmıyorum 5 cevabını veren işgörenler kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Friedman tutarlılık ve güvenirlilik sonuçları göre  $\chi^2 = 1195.281$   $p = .000$  bulunmuş ve F tablo değeri 154.785,  $p = .000$  bulunmuştur.

Örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılıkların alt boyutları, ölçüm verilerinin tanımlayıcı istatistiklerinin sonuçlarını ölçerken; Duygusal bağlılığın ölçüm verilerinin aritmetik ortalamasının ve standart sapma değerlerinin değerleri  $3.91 \pm 0.47$ , Devam bağlılığının aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri  $3.73 \pm 0.52$  normatif bağlılığın ortalama ve standart sapma değerleri ise  $4.27 \pm 0.44$  düzenleyici ölçümleri bulunmuştur. Örgütsel bağlılık alt boyutları puanları değerlendirildiğinde işgörenlerin algılarının en yüksek olduğu boyutun normatif bağlılık boyutu; en düşük algı düzeyinin ise devam bağlılığı boyutunda olduğu görülmektedir. Öte yandan örgütsel bağlılık ölçeği genel ölçüm verilerinden elde edilen puanlar değerlendirildiğinde işgörenlerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri  $3,97 \pm 0,37$  bulunmuştur. Friedman Testi ve F Testi değerleri örgütsel bağlılık ölçeğinin ve alt boyutlarının tutarlılığı için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Duygusal bağlılık ölçüm verileri F Friedman Testi ile test [ $\chi^2 = 207.409$   $p = .000$ ] [ $F = 60.981$ ,  $p = .000$ ] Devam bağlılığı ölçüm verileri F Friedman Testi ile test [ $\chi^2 = 429.372$   $p = .000$ ] [ $F =$



258.894 , p = .000] Normatif bağıllık ölçüm verileri Friedman Testi [ $\chi^2 = 185.793$  p = .000] ve F Testi [F = 51.949, p = .000] Örgütsel bağıllık genel ölçüm verileri Friedman Testi [ $\chi^2 = 1195.281$  p = .000] ve F Testi [F = 154.785, p = .000] anlamlı bulunmuştur. Bu, verilerin dağılımının kendi içinde tutarlı olduğunu göstermektedir. Yukarıdaki bulgular genel olarak değerlendirildiğinde; işgörenlerin örgütsel bağıllık seviyeleri artma eğilimindedir.

### 5.7.Hipotezlerin Analizi

Örgütsel değişim ve örgütsel bağıllık ortalamaları arasındaki anlamlı ilişki ile ilgili basit korelasyon analizi sonuçları (Pearson) incelendiğinde; örgütsel bağıllık ölçüm verileri ile örgütsel değişim ölçüm verileri arasında pozitif, yüksek ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (r = .707, p <0.01). Genel olarak, Pearson momentler çarpım korelasyon katsayılarının önemi incelendiğinde; % 95 güven aralığında, çift yönlü anlamlılık değeri 0,01'den küçüktü. Bu nedenle, sıfır hipotezi reddedilmiş ve alternatif hipotez kabul edilmiştir.

Örgütsel değişimin alt bölümleri ile örgütsel bağıllık araçları (Pearson) arasında anlamlı bir ilişki olan basit bir korelasyon analizinin (Pearson) sonuçları incelendiğinde; örgütsel bağıllıkların ölçüm verileri ile Bireysel değişikliklerin ölçüm verileri arasında pozitif, orta ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki mevcuttur. (r = .513, p <0.01); örgütsel bağıllık ölçüm verileri ve yapısal ve teknolojik değişim ölçüm verileri (r = .733, p <0.01) pozitif, yüksek düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlıydı; bireysel değişim ölçüm verileri ile yapısal ve teknolojik değişim ölçüm verileri arasında pozitif, yüksek ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir. (r = .788, p <0.01). En yüksek korelasyon bireysel değişim ile yapısal ve teknolojik değişim ölçüm verileri arasındadır. Genel durumda, Pearson momentlerin çarpım korelasyon katsayılarının önemi göz önüne alındığında; % 95 güven aralığında, çift yönlü değer 0,01'den küçüktür. Bu nedenle, sıfır hipotezi reddedilmiş ve alternatif hipotez kabul edilmiştir.

Örgütsel değişimin ortalama değerleri ile örgütsel bağıllıkların bölümleri arasında anlamlı bir ilişki bulunan basit bir korelasyon analizinin (Pearson) sonuçları incelendiğinde; örgütsel değişimin ölçüm verileri ile duygusal bağıllığın ölçüm verileri arasında pozitif, orta ve istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu göze çarpmaktadır (r = .449, p <0.01); örgütsel değişim ölçüm verileri ile devam bağıllığı ölçüm verileri arasında pozitif, orta ve istatistiksel olarak anlamlı fark vardır (r = .516, p <0.01); örgütsel değişim ölçüm verileri ile normatif bağıllık ölçüm verileri arasında (r = .672, p <0.01), pozitif, orta ve istatistiksel olarak anlamlı; duygusal bağıllık ölçüm verileri ile devam bağıllığı ölçüm verileri arasında pozitif, orta ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (r = .362, p <0.01); duygusal bağıllık ile normatif bağıllık arasında pozitif, orta ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (r = .313, p <0.01); devam ve normatif bağıllık arasında pozitif, orta ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (r = .464, p <0.01). En yüksek korelasyon örgütsel değişim ve normatif bağıllık ölçüm verileri arasında olduğu bulunmuştur. En düşük korelasyon, duygusal bağıllık ve normatif bağıllık ölçüm verileri arasındadır. Genel olarak, Pearson momentler çarpım korelasyon katsayılarının önemi incelendiğinde; % 95 güven aralığında, çift yönlü anlamlılık değeri 0,01'den küçüktü. Bu nedenle, sıfır hipotezi reddedilmiş ve alternatif hipotez kabul edilmiştir.

Aşağıdaki tabloda örgütsel bağıllık üzerinde anlam ifade eden ilişkiye dönük çoklu regresyon yapılmıştır.

**Tablo 1.** Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Değişken	$\beta$	Standart Hata	Beta	t	p
Sabit*	,287	,027	-	10,714	,000*
Bireysel Değişim Ölçüm Verileri (Log <sub>10</sub> )	,132	,038	,185	3,473	,000*
Yapısal ve Teknolojik Değişim Ölçüm Verileri (Log <sub>10</sub> )	,663	,070	,912	9,488	,000*

(i) Determinasyon Katsayısı R= ,770 Düzeltilmiş  $\Delta R^2=$  ,587 Regresyon Modeli Önemlilik Testi F (2,125)=91.253 p=,000\*

(ii) Durbin-Watson Değeri 1.531 Tolerans .352 Atıklar Ortalaması:0 VIF 2.838 Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağıllık Ölçüm Verileri

(iii) \* p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı.

Regresyon analizi, bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi matematiksel denklem ile açıklama sürecidir. Yukarıdaki tabloda gösterildiği gibi, F testi 0,05 (0,00 <0,05) [F (2,125) = 91,253, p = ,000] 'ın altında bir önem değerine sahip olduğundan, regresyon modeli önemlidir. Bu nedenle bulunan regresyon modeli tahmin için kullanılmaktadır.

$$\hat{Y} = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \varepsilon \quad (1)$$

Yukarıdaki tabloda,  $\beta_0$  parametresinin (sabit) değeri, 287  $\beta_1$  parametresinin değeri, 132 ve  $\beta_2$  parametresinin değeri, 663 olduğundan regresyon denklemi (2) aşağıdaki gibidir.

$$\hat{Y} = ,287 + ,132x_1 + ,663x_2 \quad (2)$$

B<sub>0</sub>'un aynı yönde olması, örgütsel bağlılık ile bireysel değişim arasında pozitif bir bağ olduğunu, aynı zamanda örgütsel bağlılık ile yapısal ve teknolojik değişim arasında da pozitif bir bağ olduğunu göstermektedir.

$\beta_0$  değeri için, t tablo değeri anlamlılığı 0,05'ten küçük olduğundan (0,00<0,05),  $\beta_0$  parametresi önemlidir [t=10.714, p=,000].

$\beta_1$  değeri için, t tablo değeri anlamlılığı 0,05'ten küçük olduğundan (0,00<0,05),  $\beta_1$  parametresi önemlidir [t=3.473, p=,000].

$\beta_2$  değeri için, t tablo değeri anlamlılığı 0,05'ten küçük olduğundan (0,00<0,05),  $\beta_1$  parametresi önemlidir [t=9.488, p=,000].

Tabloda yer alan  $\Delta R^2$  değeri örgütsel bağlılık üzerindeki değişimin % 58,7'sinin bireysel değişim ile yapısal ve teknolojik değişim ile açıklanabildiğini göstermektedir. Bireysel değişim ile yapısal ve teknolojik değişim parametreleri baz alınmadan işgörenlerin doğrudan sabit % 28,7'lik bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bireysel değişimin, örgütsel bağlılık üzerinde % 13,2'lik bir etkiye, yapısal ve teknolojik değişimin ise örgütsel bağlılık üzerinde % 66,3'lük bir etkiye sahiptir. Çoklu regresyon analiz sonuçları birlikte değerlendirildiğinde, örgütse bağlılık üzerinde en büyük etkinin yapısal ve teknolojik değişim ölçüm verilerinde olduğu görülmektedir. Genel olarak regresyon modeli (Y=örgütsel değişim, X=örgütsel değişim alt boyutları) anlamlılığı incelendiğinde; % 95 güven aralığında, çift yönlü anlamlılık değeri 0,05'ten küçüktü. Bu nedenle, sıfır hipotezi reddedilmiş ve alternatif hipotez kabul edilmiştir.

Bağımsız örneklemelerin t testi analiz sonuçları, cinsiyet değişkeni ile örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık algı düzeyleri açısından incelendiğinde; örgütsel değişim ölçüm verileri [t =.469, p> 0.05] cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Öte yandan, örgütsel bağlılık ölçüm verileri [t=2.212, p <0.05] cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. İşgörenlerin örgütsel değişim ölçüm verilerinde kadın ve erkeklerin algı düzeyleri ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle kadın ve erkeklerin örgütsel değişim algı düzeyleri yüksektir. İstatistiki olarak anlamlı olan örgütsel bağlılık ölçüm verilerinde ise kadınların (4,10) örgütsel bağlılık algı düzeyleri erkeklere (3,93) göre yüksek çıkmıştır. Kadın işgörenlerin lehine bir artışın olduğu söylenilebilir. Ancak genel olarak işgörenlerin örgütsel bağlılık algı düzeylerinin yükselme eğiliminde olduğu görülmektedir. T testi (cinsiyet) önemi incelendiğinde; örgütsel değişim ölçüm verilerinde% 95 güven aralığında çift yönlü anlamlılık değeri 0,05'ten büyüktü. Bu nedenle, sıfır hipotezi kabul edilmiş ve alternatif hipotez reddedilmiştir. Öte yandan, örgütsel bağlılık ölçüm verilerindeki% 95 güven aralığında, çift yönlü anlamlılık değeri 0,05'ten düşüktü. Bu nedenle, sıfır hipotezi reddedilmiş ve alternatif hipotez kabul edilmiştir.

Örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık ölçüm verileri ile ilgili tek yönlü varyans analizi sonuçları deneklerin yaş değişkenine göre analiz edildiğinde; örgütsel değişim ölçüm verileri yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir [F (2-125) = 1.528, p> 0.05]. Örgütsel Bağlılık ölçüm verileri [F (2-125) = 3.093, p <0.05] yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermiştir. Tukey HSD test sonuçları incelendiğinde; örgütsel bağlılık ölçüm verilerinin yaş değişkenine göre 20-30 ile 31-40 yaş grupları arasında anlamlı bir fark vardır. Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde işgörenlerin örgütsel bağlılık algı düzeylerinin düşme eğiliminde olduğu görülmektedir. Genellikle yüksek olan farkın 20-30 yaş grubu lehine arttığı tespit edilmiştir. F testi (yaş) önemi incelendiğinde; Örgütsel değişim ölçüm verilerinde% 95 güven aralığında çift yönlü anlamlılık değeri 0,05'ten büyüktü. Bu nedenle, sıfır hipotezi kabul edilmiş ve alternatif hipotez reddedilmiştir. Öte yandan, örgütsel bağlılık ölçüm verilerindeki% 95 güven aralığında, çift yönlü anlamlılık değeri 0,05'ten düşüktü. Bu nedenle, sıfır hipotezi reddedilmiş ve alternatif hipotez kabul edilmiştir.

Örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık ölçüm verileri ile ilgili tek yönlü varyans analizi sonuçları eğitim durumuna göre incelendiğinde; örgütsel değişim ölçüm verileri, eğitim durumu değişkenine göre önemli bir farklılık göstermektedir [F (2-125) = 14.219, p <0.05]. Örgütsel bağlılık ölçüm verileri [F (2-125) = 7.107, p <0.05], eğitim durumu değişkenine göre önemli bir fark göstermiştir. Tukey HSD test sonuçlarına bakıldığında; işgörenlerin eğitim durumu değişkenlerine göre ilköğretim okulu ile lise ve üniversite mezunu grupları arasında anlamlı bir fark vardır. Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde işgörenlerin örgütsel değişim algı seviyelerinin eğitim seviyelerine göre artış gösterdiği görülmektedir. Bu farkın, özellikle yüksek seviyede, üniversite lisansüstü eğitim grubu lehine arttığı bulunmuştur. Genel olarak, F testi (eğitim durumu) önemi incelendiğinde; örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık ölçüm verilerinde, p iki

yönlü anlamlılık değeri% 95 güven aralığında 0,05'ten düşüktü. Bu nedenle, sıfır hipotezi reddedilmiş ve alternatif hipotez kabul edilmiştir.

Örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık ölçüm verileri ile ilgili tek yönlü varyans analizi sonuçları çalışma süresi değişkenine göre incelendiğinde; örgütsel değişim ölçüm verileri çalışma süresi değişkenine göre önemli bir fark göstermektedir [ $F_{(2-125)} = 7.168, p < 0.05$ ]. Örgütsel bağlılık ölçüm verileri [ $F_{(2-125)} = 1.891, p > 0.05$ ] çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Tukey HSD test sonuçları incelendiğinde; Örgütsel değişim ölçüm verilerinde, mesleki kıdemleri 0-5 yaş arasında olan işgörenler arasında ve 6-10 yaş arasında kıdem işgörenleri arasında değişkenlerin çalışma süresine göre anlamlı bir fark vardır. Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, işgörenlerin örgütsel değişim algı seviyelerinin çalışma sürelerine göre artış gösterdiği görülmektedir. Genelde yüksek olan farkın 6-10 yıl kıdem grubu lehine arttığı tespit edilmiştir. Genel olarak, F testi (çalışma süresi) önemi incelendiğinde; Örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık ölçüm verilerinde, p iki yönlü anlamlılık değeri % 95 güven aralığında 0,05'ten düşüktü. Bu nedenle, sıfır hipotezi reddedilmiş ve alternatif hipotez kabul edilmiştir.

## 6. SONUÇ

Küreselleşen iş dünyasında rekabet üstünlüğünü sağlamak ve korumak için örgütlerin ellerindeki kaynakları en etkili ve verimli bir biçimde kullanmaları gerekmekte, rekabet üstünlüğü sağlamada örgütlerin sahip olduğu bütün kaynaklar önemli olmakla birlikte özellikle son yıllarda insan kaynağının önemi üzerinde daha çok durulmaktadır. Değişimden en fazla etkilenen insan kaynağı olduğu için insanın iyi yönetilmesi ve kontrol edilmesi gerekmektedir. Çünkü nitelikli işgörenlerin örgüte kazandırılmasının yanı sıra işgörenlerin değişen şartlara uyum sağlayabilecek şekilde eğitilmeleri ve yetiştirilmeleri daha fazla önem kazanmaktadır. İşe alımından, eğitimine ve kariyer olanaklarının sunulmasına kadar kendisine yatırımlar yapılmış olan işgören örgüte bağımlı bir işgören durumuna getirilmesi örgütlerin bugünü ve yarını için önemli bir strateji olarak kabul edilmelidir. Bu açıdan örgütsel bağlılık konusu önemli bir konu olarak yönetimde yerini almıştır. Örgütler sahip olduğu insan kaynağını örgüt amaçlarına yöneltebildiği ve onların bağlılığını kazanabildiği ölçüde başarılı olabilmektedirler. Küreselleşen iş dünyasında örgütler oldukça rekabetçi bir ortamda ve sürekli bir değişimin yaşandığı bir çevrede faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadırlar. Bu ortamda, kuruluşlar sadece ulusal pazara değil, aynı zamanda varlıklarını sürdürmek için şiddetli rekabet kurallarının hüküm sürdüğü dış pazarlara da açılmak zorundadır. Bunu yaparken, rakipleriyle savaşılabilecekleri kalitede ve hızda ürünler üretmek için çaba göstermelidirler. İnsan faktörleri, inovasyon, değişim, kalite ve hız gibi durumlarda kuruluşların arzu ettikleri seviyeye ulaşmak için sahip oldukları en önemli kaynaktır. Nitelikli bir insan profiline sahip olmak ve bunları örgütsel amaçlarla başarıyla yönetmek örgütlerin öncelikleri arasındadır. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için değişimlere ayak uydurabilmeleri ve hatta çevredeki değişimi etkilemeleri gerekmektedir. Örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri için değişimi etkileyen ve değişimden etkilenen faaliyetlerin odak noktasında insan unsuruna birinci öncelikle önem vererek değişim sonucu ortaya çıkabilecek olumsuz tepkileri önlemek için gerekli önlemleri almaları kaçınılmazdır.

Bu noktada örgütsel bağlılık kavramı öne çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık, işgörenlerin üye olduğu örgütün hedeflerini ve değerlerini benimsemesi ve onlara karşı yüksek bir inanca sahip olması, örgütün kendisinden daha fazla çaba sarf etmesi ve örgütte kalmak için güçlü bir istekliliğe sahip olması anlamına geldiği belirtilmiştir. Ayrıca örgütler için örgütsel bağlılık, örgütler için en önemli temel unsur olan insanın performanslı ve etkin kullanımı için çok önemli bir konudur. Örgütler için örgütsel bağlılık, örgütün amaçlarını yerine getirmek için ve insan kaynaklarını etkin kullanmak için önemli ve anlamlıdır. Örgütsel bağlılık insan kaynağının daha verimli kullanan örgütler için yüksek seviyede bağlılık gösteren işgörenlerin varlığı örgütler için büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, örgütsel bağlılık, işgörenlerin işleriyle ilgili davranışlarını anlamada önemli ipuçları vermektedir; bu da bu önemi arttırmaktadır. Aslında, yukarıda belirtilen nedenlerden öte, örgütlenme ve örgütsel değişim konusu, 20. yüzyılın başlarından beri bilim adamları tarafından araştırılan ve daha sonra geliştirilen ve geçerliliğini artırarak önemli konulardır. Değişim, örgütlerin yeni fırsatları canlandırmasını, yenilemesini ve ele geçirmesini sağlayan örgütsel ve kaçınılmaz bir süreçtir. Küreselleşme sürecinde yaşanan çok yönlü değişim, toplumun her kesimini dolayısıyla da toplumun önemli alt sistemini oluşturan örgütleri de etkilemektedir. Örgütlerde yapının, teknolojinin, işgören davranışlarının ve özelliklerin korunma durumlarının planlı veya plansız; örgütteki etkinlik ve verimliliği arttırmak, yeniliklere uyum sağlamak, örgütün içinde bulunduğu çevreye uyumunu sağlamak, işgörelere yönelik motivasyonu arttırmak, örgüt içerisindeki iletişimi sağlamlaştırmak ve rakiplerinin karşısında farklılık yaratmak gibi birçok amacı bulunmaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda örgütlerde gerçekleştirilen değişim faaliyetleri, örgütün pek çok ögesinin değiştirilmesini kapsamaktadır.

Bu açıklamalar doğrultusunda araştırmamızın amacı örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık kavramlarını ve bu kavramlar arasındaki ilişkileri belirli bir ölçüde açıklayabilmek amacıyla bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Örgütsel değişim ve örgütsel bağlılığı ölçmek için literatürde bu konuyla ilgili araştırmalarda da yaygın olarak kullanılan ölçekler kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında geliştirilen ana hipotezler;

$H_0$ = Örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki yoktur ( $p>.01$ ).

$H_a$ = Örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p<.01$ ) hipotezidir. Elde edilen verilere gerekli istatistiksel analizler uygulanarak sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır. Değişkenlerimiz arasındaki ilişkiyi test edebilmek amacıyla faktör analizi, güvenilirlik analizi, t testi, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

Güvenilirlik analizinin bir sonucu olarak, Cronbach'ın örgütsel değişim ölçeğinin Alfa değeri 0.930 ve Cronbach'ın örgütsel bağlılık ölçeğinin Alpha değeri 0.727 idi. Bu durumda, çalışmanın her boyutunun iç tutarlılığa sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Ana hipotezi ölçmek için basit korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda örgütsel değişim ortalaması ile örgütsel bağlılık arasında pozitif, yüksek düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r = .707$ ,  $p <0.01$ ). Örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık alt boyutları ortalamaları arasındaki ilişkinin yanı sıra örgütsel değişim ölçüm verileri ile duygusal bağlılık ölçüm verileri arasındaki ilişki ( $r = .449$ ,  $p <0.01$ ), pozitif, orta ve istatistiksel olarak anlamlı olan basit bir korelasyon analizi yapılmıştır. Örgütsel değişim ölçüm verileri ile devam bağlılığı ölçüm verileri arasında ( $r = 0.516$ ,  $p <0.01$ ), pozitif, orta ve istatistiksel olarak anlamlı; örgütsel değişim ölçüm verileri ile normatif bağlılık ölçüm verileri arasında ( $r = 0.672$ ,  $p <0.01$ ), pozitif, orta ve istatistiksel olarak anlamlı; Duygusal bağlılık ile devam bağlılığı verileri arasında pozitif, orta ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r = .362$ ,  $p <0.01$ ); duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında ( $r = .313$ ,  $p <0.01$ ), pozitif, orta ve istatistiksel olarak anlamlı; Devam ve normatif bağlılık arasında pozitif, orta ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ( $r = 0,464$ ,  $p <0,01$ ). En yüksek korelasyon örgütsel değişim ve normatif bağlılık arasında, en düşük korelasyon duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında bulunmuştur.

Regresyon modeli ( $Y =$  örgütsel değişim,  $X =$  örgütsel değişim alt boyutlar) incelendiğinde, örgütsel bağlılık için örgütsel değişimin önemi. % 95 güven aralığında, ikili anlamlılık 0,05'ten düşüktü ve örgütsel değişiklikler örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İşgörenlerin örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık boyutlarını ne şekilde algıladıkları ve demografik özellikler arasındaki ilişkinin analizi için T testi yapılmıştır.

## 7. TARTIşMA

Araştırmamızda örgütsel değişimin ölçüm verileri [ $t = .469$ ,  $p > 0.05$ ] cinsiyet değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermedi. Öte yandan örgütsel bağlılığın [ $t = 2.212$ ,  $p <0.05$ ] cinsiyete bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir. İşgörenlerin örgütsel değişim ölçüm verilerinden kadınların ve erkeklerin ortalama algı seviyelerinin birbirine yakın olduğu bulunmuştur.

Samadaov (2006)'da yapmış olduğu çalışmada ise; erkeklerin örgütsel bağlılık seviyelerinin, kadınlara göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Bunun nedeni, kadınların yoğun çalışma temposuyla beraber ev işleri yapmak zorunda olmalarıdır ve toplumdaki kadınlara atfedilen rollerin ağırlığı, çalıştıkları örgüte bağlılık geliştirmelerini önleyebileceği belirtilmiştir.

Kaya (2007), yaş ilerledikçe katılımcıların, özellikle, duygusal ve devamlılık bağlılıklarının arttığı görülmüştür. Yaşlı işgörenlerin, genç işgörelere kıyasla duygusal bağlılıklarının daha yüksek olması, onların daha yüksek pozisyonlarda çalışmalarına, kuruluştaki üyeliğini kanıtlayabilmelerine ve netice itibariyle de genç işgörelenden daha yüksek iş memnuniyetine sahip olabilmesiyle açıklanabilir. Araştırmada örgütsel değişimin ölçümü yaşı bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermezken, örgütsel bağlılığın ölçümü yaşı bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermiştir. Örgütsel bağlılık ölçüsünün yaş değişkenine bağlı olarak, 20-30 ve 31-40 yaş grupları arasında anlamlı bir fark vardır. Tanımlayıcı istatistikleri analiz ederken, işgörelerin örgütsel yükümlülüklerin algı seviyelerinin düşme eğiliminde olduğu görülebilir. Genellikle yüksek olan farkın 20-30 yaş grubu lehine arttığı tespit edilmiştir. Eğitim durumu değişkenine göre ise örgütsel değişim ölçüm verileri ve örgütsel bağlılık ölçüm verileri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Güner (2007)'de yaptığı araştırmada, sağlık personelinin kıdemi arttıkça devam bağlılığı azalmakta olduğunu tespit etmiş ve bunun nedenini, cazip iş alternatiflerini değerlendirme veya emekli olup işi bırakma düşüncesi olabileceğini açıklamıştır. Araştırmamızda; Örgütsel değişim ölçüm verileri çalışma zamanı değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösterirken, örgütsel bağlılığın ölçüm verileri çalışma süresi değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Örgütsel değişim ölçüm verilerinde, mesleki deneyimi 0-5 yıl arasında olan gruplar ile deneklerin çalışma süreleri değişkenine bağlı olarak 6-10 yıl arasında olan kıdem grupları arasında anlam ifade eden bir fark mevcuttur.

## 8. BAZI ÖNERİLER

Yapılan açıklamalar ve değerlendirmeler sonucu örgüte ve gelecekte yapılacak çalışmalara yardımcı olacak bazı önerilerde bulunulabilir; söz gelimi, örgütlerde değişimin uygulanmasında ve planlanmasında değişime karşı olası direnci azaltmak için işgörenlerin katılımı sağlanmalıdır. Değişim ile ilgili kararları işgörenlerle beraber almak, onların fikir ve düşüncelerinden yararlanmak işgörenleri olumlu yönde motive etmektedir.

Değişim sürecinde işgörenlerin desteğini almak ve iş hedeflerine ulaşmak önemlidir. Özellikle uygulama sırasında ve sonrasında verilecek destek değişimi daha kolay hale getirebilecektir.

Örgütteki 20-30 yaş grubu işgörenlerin daha yüksek seviyede bir bağlılık gösterirken diğer yaş gruplarının bağlılık seviyeleri düşüş eğilimindedir. Bunun için diğer yaş grubu işgörenlerinin örgüte bağlılığını artıracak çalışmalar yapılmalıdır.

Değişim zor, ikna gerektiren uzun bir süreçtir. Bunun için iyi planlanmamış ve yönetilemeyen değişim süreçlerinin başarılı olması olanaksızdır. Bu durumda yöneticilerin liderlik becerilerini çok iyi kullanarak değişime işgörenleri dahil etmesi gerekmektedir.

Örgütlerde değişime gidileceği zaman öncelikle değişime neden gerek duyulduğu belirlendikten sonra iyi bir planlama yapılması gerekmektedir. Yöneticilerin yönetim ve değişim teknikleri ile ilgili eğitim alıp, doğru zamanda ve doğru teknikleri kullanmaları gerekmektedir.

Gizlilik direnci artıracığından değişim dönemlerinde yanlış anlamaları azaltmak ve ast-üst ilişkilerini geliştirmek için iletişimin artırılması gerekmektedir.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar benzer çalışmaları destekler niteliktedir. Fakat tek bir kamu işletmesi üzerinde uygulama yapılmıştır. Bu nedenle de sonuçlar genellenebilir özelliğe sahip değildir. Gelecekteki çalışmalara yardımcı olabilmek için, genellenebilir sonuçlar elde edebilmek için, daha çok örgüt ve daha çok işgören üzerinde araştırma yapılması önerilir.

**KAYNAKÇA**

- Arslaner, E. (2010). 'Örgütsel Değişim ve Yenilikçilik: Bir Özel Okul Örneği'. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bakan, İ. (2011). 'Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar'. Ankara: Gazi Yayınevi.
- Balay, R. (2000). 'Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık'. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Becker, T. Billings, E., Eveleth D. & Gilbert, N. (1996). 'Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance'. The Academy of Management Journal, 39(2): 464-482.
- Budak, T. (2009). 'İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadrolu ve Sözleşmeli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları (Kocaeli İli Örneği)'. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Carroll, G. R. & Barnett, W. P. (1995). 'Modeling Internal Organization Change'. Annual Review of Sociology, (21): 217-236.
- Çankaya, F. Y. (2011). 'Örgütsel Değişim ve Örgütte Değişime Karşı Gelişen Direnci Kırma Politikaları'. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Çelebioğlu, F. (1988). 'Davranış Açısından Örgütsel Değişim'. İstanbul Üniversitesi, No: 238, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- Doğan, E. Ş. (2013). 'Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık'. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Durna, U. & Eren, V. (2005). 'Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık'. Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(2): 210-219.
- Dursun, M. (2011). 'Kurumsal İmajın Müşteri Bağlılığı ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma'. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Düren, Z. (2000). '2000'li Yıllarda Yönetim'. İstanbul: Alfa.Yayınları.
- Elma, C. & Demir, K. (2000). 'Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar'.Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2004). 'Eğitimde Değişim Yönetimi'. Ankara: Pegem Yayınları.
- Güçlü, H. (2006). 'Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi'. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Güner, A. R. (2007). 'Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi'. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Gürül, B. (2013). 'Takım Çalışması İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma'. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kara, H., Tokat, B. & Karabacak, M. (2013). 'Teknolojik Değişimin İşgörenler Üzerinde Yarattığı Kaygı (Durumluk-Süreklilik) ve Kökenlerinde Bulunabileceği Düşünülen Bazı Demografik Değişkenler Üzerine Bir Araştırma'. International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic 8(12): 663-678.
- Kaya, N. (2013). 'İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama'. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- Kaya, O. (2007). 'Örgütsel Bağlılık Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama'. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Mammadova, İ. (2013). 'İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama'. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). 'The Commitment-Trust Theory Of Relationship Marketing'. Journal of Marketing, 58 (3): 20-38.
- Özer, M. A. (2011). '21.Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler'. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özünü, D. (2013). 'Cam Tavan Sendromunun Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma'. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (1998). 'Örgütsel Psikoloji'. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Samadov, S. (2006). 'İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, Özel Sektörde Bir Uygulama'. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sucu, Y. (2000). 'Örgütsel Değişim'. Ankara: Elit Yayınevi.
- Tekin, N. G. (2012). 'İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Değişime İlişkin Görüşleri (Siirt İli Örneği)'. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Tokat, B. (1998). 'Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi'. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Yayınları.
- Uran, Ş. (2011). 'Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma'. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Uygur, A. (2009). 'Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık'. Ankara: Barış Platin Kitapevi.
- Uzun, Ö. & Yiğit, E. (2011). 'Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma'. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Dergisi İİBF Dergisi, 6 (1): 81-213.
- Varoğlu, K. & Basım, N. (2009). 'Örgütlerde Değişim ve Öğrenme'. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Yalçın, A. (2002). 'Değişim Yönetimi'. İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Yeniçeri, Ö. (2002). 'Örgütsel Değişiminin Yönetimi'. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Zadeoğulları, S. (2010). 'Örgütsel Değişime Açıklık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi'. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.