



T.C.

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

(DOKTORA TEZİ)

**ÖRGÜTSEL YAPININ ÇALIŞANLARIN DEĞİŞİME
DİRENCİ ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ: BİR KAMU
KURUMU ÖRNEĞİ**

AYŞE AKŞAHİN

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

DANIŞMAN

Prof. Dr. YETER DEMİR USLU

İSTANBUL – 2021

TEZ ONAY FORMU

Kurum : İstanbul Medipol Üniversitesi
Programın Seviyesi: Yüksek Lisans () Doktora (X)
Anabilim Dalı : Sağlık Yönetimi
Tez Sahibi : Ayşe AKŞAHİN
Tez Başlığı : Örgütsel Yapının Çalışanların Değişime Direnci Üzerine
Etkisinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumu Örneği
Sınav Yeri : İstanbul Medipol Üniversitesi Güney Kampüsü
Sınav Tarihi : 05.04.2021

Tez tarafımızdan okunmuş, kapsam ve nitelik yönünden Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman

Prof.Dr. Yeter DEMİR USLU

Kurumu

İstanbul Medipol Üniversitesi

İmza

Sınav Jüri Üyeleri

Dr.Öğr. Üyesi Pakize YİĞİT

İstanbul Medipol Üniversitesi

Dr.Öğr. Üyesi Esra Çiğdem CEZLAN

İstanbul Medipol Üniversitesi

Prof.Dr. Fatma AYANOĞLU

Marmara Üniversitesi

Prof.Dr. Emrah ÖNDER

İstanbul Üniversitesi

Yukarıdaki jüri kararıyla kabul edilen bu Doktora Tezi, Enstitü Yönetim Kurulu'nun
...../...../... tarih ve/....., sayılı kararı ile şekil
yönünden Tez Yazım Kılavuzuna uygun olduğu onaylanmıştır.

Prof. Dr. Neslin EMEKLİ

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdür Vekili

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANI

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içerisinde elde ettiğimi, bu tez çalışması ile elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tez çalışması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Ayşe AKŞAHİN /

TEŞEKKÜR

Gerek doktora ders dönemim gerekse tez yazma sürecimde her zaman destek, anlayış, ilgi, yol göstericiliği ve pozitif yaklaşımıyla yanımda olan tez danışmanım değerli hocam Prof.Dr. Yeter Demir USLU'ya,

Tez izleme sürecimde bilgi ve deneyimlerini paylaşarak tezimin ilerlemesinde büyük emekleri olan tez izleme komitesi üyelerim Prof.Dr. Fatma AYANOĞLU, Dr.Öğr.Üyesi Pakize YİĞİT ve Doç.Dr. Gökhan AYDIN' a teşekkürü bir borç bilirim.

Araştırma anketimin uygulanması sürecinde kolaylık gösteren ve katkı sunan İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü yöneticileri ve çalışanlarına çok teşekkür ederim.

Ayrıca, zorlu doktora süreci boyunca manevi desteğini hiç esirgemeyen ve yanımda olan arkadaşım Derya ALTINAY'a, sevgili annem ile eşim Alp AKŞAHİN'e sonsuz teşekkürler. Son olarak tezimi uzun yıllar önce aramızdan ayrılan babama ve pandemide doğan ve hayatıma anlam katan biricik kızım Deniz'e ithaf ediyorum...

İstanbul, 2021

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY FORMU.....	i
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANI	ii
TEŞEKKÜR	iii
KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
1. ÖZET	1
2. ABSTRACT.....	2
3. GİRİŞ VE AMAÇ	3
4. GENEL BİLGİLER.....	6
4.1. Değişim ve Değişime Yakın Kavramlar	6
4.2. Örgütsel Değişim.....	8
4.2.1. Örgütsel değişimin tanımı.....	8
4.2.2. Örgütsel değişimin nedenleri	9
4.2.3. Örgütsel değişimin amaçları ve türleri.....	13
4.2.4. Örgütsel değişim modelleri.....	15
4.3. Değişime Direnç	22
4.3.1. Değişime direncin nedenleri	23
4.3.2. Değişime direncin boyutları.....	25
4.3.3. Örgütsel değişime dirençle ilgili çalışmalar	27
4.3.4. Örgütsel değişime direncin olumlu ve olumsuz yönleri	41
4.4. Örgütsel Yapı	43
4.4.1. Örgütsel yapının boyutları	48
4.4.2. Örgütsel yapıyla ilgili çalışmalar	53
4.4.3. Sağlık Bakanlığı'nın örgüt yapısı ve Sağlıkta Dönüşüm Programı (SDP)61	
5. MATERYAL VE METOD.....	71
5.1. Araştırmanın Önemi.....	71
5.2. Araştırma Modeli ve Modeldeki Değişkenler.....	71

5.3. Araştırma Soruları ve Hipotezleri.....	72
5.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	74
5.5. Verilerin Toplanma Biçimi	74
5.6. Ölçüm Araçları ve Özellikleri.....	74
5.6.1 Yapısal Özellikler Ölçeği (YÖÖ)	75
5.6.2 Değişime Direnç Ölçeği (DDÖ)	77
5.7. Verilerin Değerlendirilme Yöntemi.....	79
5.7.1. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM).....	81
5.8. Araştırmanın Kısıtlılıkları	85
5.9. Araştırmanın Etik Yönü.....	86
6. BULGULAR.....	87
6.1. Birinci Araştırma Sorusuna Ait Bulgular	90
6.1.1. Faktör Analizi	90
6.1.1.1. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)	92
6.1.1.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA).....	97
6.1.2. Ölçüm modeli kovaryans değerleri.....	104
6.1.3. Güvenirlik, birleşik güvenilirlik, benzeşme geçerliliği, ayrışma geçerliliği ve açıklanan ortalama varyans değerleri.....	105
6.1.4. YEM ile araştırma modelinin Yol Analizi ve değerlendirilmesi.....	107
6.2. İkinci ve Üçüncü Araştırma Sorusuna Ait Bulgular	112
6.3. Dördüncü Araştırma Sorusuna Ait Bulgular	113
6.3.1. Fark Analizi	113
7. TARTIŞMA	123
8. SONUÇ	137
9. KAYNAKLAR	140
10. EKLER.....	169
11. ETİK KURUL ONAYI.....	178
12. ÖZGEÇMİŞ.....	182

KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ

AFA	: Açımlayıcı Faktör Analizi
AMOS	: Analysis of Moment Structures
ASHB	: Acil Sağlık Hizmetleri Başkanlığı
BCMS	: Biçimselleşme
BDR	: Bilişsel Direnç
C.R.	: Critical Ratio
CFI	: Comperative Fit Index
CR	: Composite Reliability
DDÖ	: Değişime Direnç Ölçeği
DDR	: Duygusal Dinence
DFA	: Doğrulamalı Faktör Analizi
DHB	: Destek Hizmetleri Başkanlığı
FY	: Faktör Yüğü
GFI	: Goodness of Fit Index
GSS	: Genel Sağlık Sigortası
HSHB	: Halk Sağlığı Hizmetleri Başkanlığı
KHHB	: Kamu Hastaneleri Hizmetleri Başkanlığı
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
KRMS	: Karmaşıklık
MRKZ	: Merkezileşme

NDR : Niyetsel Direnç

OHAL : Olağanüstü Hal

PHB : Personel Hizmetleri Başkanlığı

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

SDP : Sağlıkta Dönüşüm Programı

SEM : Structural Equation Model

SHB : Sağlık Hizmetleri Başkanlığı

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

SRMR : Standardized Root Mean Square Residuals

TDK : Türk Dil Kurumu

THSK : Türkiye Halk Sağlığı Kurumu

TKHK : Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu

TÜİK : Türkiye İstatistik Kurumu

YEM : Yapısal Eşitlik Modeli

YÖÖ : Yapısal Özellikler Ölçeği

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 4.1. E ve O Teorilerinin Boyutları ve İki Teorinin Birleştirilmesi.....	21
Tablo 4.2. Örgütsel Yöntem ve Sonuçlar ile İlgili Sekiz Değişken ve Göstergeler.....	45
Tablo 4.3. Hage' in Aksiyom Kuramı Temel Önerme ve Çıkarımları.....	45
Tablo 4.4. Mekanik ve Organik Örgüt Modellerinin Karşılaştırılması	47
Tablo 5.1. Yapısal Özellikler Ölçeği	76
Tablo 5.2. Değişime Direnç Ölçeği	78
Tablo 6.1. YÖÖ ve DDÖ Alt Boyutlarının Normallik Analizi İncelemesi	87
Tablo 6.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı.....	88
Tablo 6.3. Katılımcıların Çalışma Hayatı Özelliklerinin Dağılımı	89
Tablo 6.4. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değer Aralıkları	91
Tablo 6.5.Yapısal Özellikler Ölçeği (YÖÖ) AFA Sonuçları ve Cronbach's α Değeri.	93
Tablo 6.6. Değişime Direnç Ölçeği (DDÖ) AFA Sonuçları ve Cronbach's α Değeri.	95
Tablo 6.7. YEM ve DFA'da Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri ve Uyum Değerleri	97
Tablo 6.8. Yapısal Özellikler Ölçeği (YÖÖ) Doğrulayıcı Faktör Analizi	98
Tablo 6.9. Değişime Direnç Ölçeği (DDÖ) Doğrulayıcı Faktör Analizi	100
Tablo 6.10. Ölçüm Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi	102
Tablo 6.11. Ölçüm Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizinden Elde Edilen Alt Boyutlar Arasındaki Kovaryans Değerleri	104
Tablo 6.12. YÖÖ ve DDÖ Alt Boyutlarında Korelasyon, Güvenirlilik (α), Birleşik Güvenirlilik (CR), Benzeşme Geçerliliği, Ayrışma Geçerliliği Değerleri	106
Tablo 6.13. Kurulan DFA ve YEM Modelleri için Uyum Kriterlerine Ait Değerler.	109
Tablo 6.14. Bağımsız ve Bağımlı Değişken Arasındaki Etki Değerleri.....	109
Tablo 6.15. Modelden Bulunan Yapısal Eşitlikler	110
Tablo 6.16. Araştırma Hipotezlerine Ait Red ve Kabul Tablosu	111

Tablo 6.17. Katılımcıların Örgüt Yapısı ve Değişime Direnç Düzeylerine Ait Algılarını Gösteren İstatistik Verileri	112
Tablo 6.18. YÖÖ ve DDÖ Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırması	114
Tablo 6.19. YÖÖ ve DDÖ Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırması	115
Tablo 6.20. YÖÖ ve DDÖ Alt Boyutlarının Statü Gruplarına Göre Karşılaştırması	116
Tablo 6.21. YÖÖ ve DDÖ Alt Boyutlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması	117
Tablo 6.22. YÖÖ ve DDÖ Alt Boyutlarının Eğitim Gruplarına Göre Karşılaştırması	118
Tablo 6.23. YÖÖ ve DDÖ Alt Boyutlarının Tecrübe Gruplarına Göre Karşılaştırması	119
Tablo 6.24. YÖÖ ve DDÖ Alt Boyutlarının Görev Alınan Başkanlık Gruplarına Göre Karşılaştırması.....	121

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.1. Lewin' in Üç Adım Modeli	15
Şekil 4.2. Weisbord Modeli'ne Göre Değişim Sürecinin Girdi ve Çıktılar Üzerinden Anlatımı	17
Şekil 4.3. Carnall'ın Değişim Modeli.....	19
Şekil 4.4. Greenwood ve Hinnings Örgütsel Değişim Modeli	19
Şekil 4.5. Nadler ve Tushman Modeli	20
Şekil 4.6. 181 Sayılı KHK Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilat Yapısı.....	62
Şekil 4.7. 181 Sayılı KHK Sağlık Bakanlığı Taşra Teşkilat Yapısı	63
Şekil 4.8. 663 Sayılı KHK Sağlık Bakanlığı Merkezi Teşkilat Yapısı.....	65
Şekil 4.9. 663 Sayılı KHK Sağlık Bakanlığı Taşra Teşkilat Yapısı.	66
Şekil 4.10. 694 Sayılı KHK Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilat Yapısı.....	68
Şekil 4.11. 694 Sayılı KHK Sağlık Bakanlığı Taşra Teşkilat Yapısı	69
Şekil 5.1. Araştırma Modeli.....	72
Şekil 6.1. Yapısal Özellikler Ölçeği (YÖÖ) DFA Grafik Yapısı.....	99
Şekil 6.2. Değişime Direnç Ölçeği (DDÖ) DFA Grafik Yapısı.....	101
Şekil 6.3. Ölçüm Modeli DFA Grafik Yapısı	103
Şekil 6.4. Araştırma Modelinin Gizil Değişkenlerle Yol Analizi Modeli.....	108

1. ÖZET

ÖRGÜTSEL YAPININ ÇALIŞANLARIN DEĞİŞİME DİRENCİ ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ: BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ

694 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameyle (KHK) Sağlık Bakanlığı'nın (SB) merkezi ve taşra örgüt yapısı değişmiştir. Bu çalışma, anılan KHK çerçevesinde örgüt yapısı değişen bir kamu kurumunda örgüt yapısının çalışanların değişime direnci üzerinde etkisini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Araştırma 600 kamu kurum çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışma verileri, Bishop ve George tarafından geliştirilen, Jackson tarafından kullanılan ve Timurtürkan tarafından Türkçeye uyarlanan Yapısal Özellikler Ölçeği (YÖÖ); Piderit tarafından geliştirilen, Szabla tarafından kullanılan ve Timurtürkan tarafından uyarlanan Değişime Direnç Ölçeği (DDÖ) aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmada tanımlayıcı istatistikler, gruplar arasındaki farkı belirlemek üzere fark analizleri (ikili gruplarda t testi ile Mann Whitney U testi, 3 ve daha fazla gruplarda tek yönlü varyans analizi - ANOVA) kullanılmıştır. Örgütsel yapının çalışanların değişime direnci üzerindeki etkisini incelemek amacıyla AMOS 24 programı kullanılarak Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) uygulanmıştır. Çalışma sonucunda, örgütsel yapı boyutlarından karmaşıklık, değişime direncin tüm boyutlarında pozitif ve anlamlı; biçimselleşmenin ise negatif ve anlamlı; merkezileşmenin ise yalnızca niyetsel değişime direnç boyutunda pozitif ve anlamlı etkisi bulunduğu saptanmıştır. Bu durum örgütte karmaşıklık ve merkezileşme seviyesi arttıkça değişime direncin artacağı, biçimselleşme arttıkça ise direncin azalacağı anlamına gelmektedir. Ayrıca kurulan modelle değişime direnç alt boyutlarının örgütsel yapı alt boyutları ile açıklanma yüzdesi araştırılmıştır. YEM sonucunda, duygusal direnç %9,39, niyetsel direnç %11,38 ve bilişsel direnç %14,4 oranında açıklanabilmektedir. Bu sonuçlar örgütsel yapının çalışanların değişime direnci üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Değişim, Direnç, İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü, Örgüt yapısı, Yapısal Eşitlik Modeli.

2. ABSTRACT

THE EXAMINATION OF ORGANISATIONAL STRUCTURE FOR THE WORKERS TO RESISTANCE TO CHANGE: AN EXAPLE OF A PUBLIC INSTITUTION.

The central and provincial organization structure of the Ministry of Health was changed with the Decree Law No. 694. This study was carried out to investigate the effect of organizational structure on the resistance of employees to change in a public institution whose organizational structure was changed with the mentioned Decree Law. The research was carried out with 600 public institution employees. The study data were collected through the Structural Properties Quastionnaire developed by Bishop and George, used by Jackson and adapted to Turkish by Timurtürkan, the Resistance to Change Scale developed by Piderit, used by Szabla and adapted by Timurtürkan. In this study, descriptive statistics, difference analysis (t test for binary groups and Mann Whitney U test and one-way analysis of variance to determine the difference in groups of 3 or more - ANOVA) were used. Structural Equation Model was applied by using AMOS 24 program to examine the effect of organizational structure on employees' resistance to change. As a result of the study, the complexity of the organizational structure dimensions is positive and significant on all dimensions of the variable's resistance to change; formalization variable has a negative and significant effect; it was found that centralization had a positive and significant effect only on the dimension of resistance to intentional change. This means that as the level of complexity and centralization in the organization increases, resistance to change will increase and as formalization increases, resistance will decrease. In addition, the organizational structure sub-dimensions of the change-resistance sub-dimensions and the percentage of disclosure were investigated with the model established. As a result of the structural equation model, emotional resistance could be explained by 9.39%, intentional resistance by 11.38% and cognitive resistance by 14.4%. These results show that the organizational structure has an impact on the resistance of employees to change.

Keywords: Change, Resistance, Istanbul Provincial Health Directorate, Organizational Structure, Structural Equation Model.

3. GİRİŞ VE AMAÇ

Yaşadığımız hızlı bilgi ve teknoloji çağında değişim hem kaçınılmaz hem de sürekli bir eylemdir. Öyle ki dünyadaki maddi manevi hemen her şey değişimden nasibini almakta, bireysel, toplumsal, ülkesel ve küresel anlamda birçok konu veya durum için değişim kavramı kullanılmaktadır. Değişim olgusu bireyleri olduğu kadar örgütleri de etkilemektedir. Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için, gerek kendi yapılarından gerekse çevreden gelen değişim baskısına cevap vermenin yanı sıra gerçekleşen değişimlerin bir adım ötesine gidebilme ve değişen şartları kendi lehlerine çevirebilmek için yoğun ve sürekli bir çaba içerisine girmektedirler. Bu yüzden örgütlerde amaç, yapı, süreç, strateji ve insan kaynağı gibi boyutları etkileyen değişim, örgüt yaşamının da ayrılmaz bir parçası ve gerekliliği haline gelmektedir.

Değişim kavramının literatürde farklı tanımlamaları bulunmaktadır. En genel anlamıyla değişim; bir durum ya da koşulun bir düzeyden bir başka düzeye getirilmesini ifade etmekte, obje ve subjelerin mevcut konumlarının yeniden düzenlenmesi ya da bireysel malumat, maharet ve donanımların farklı düzeye getirilmesidir (1). Örgütsel değişimi ise bir organizasyonun türlü alt sistem ve etmenlerinde ya da aralarındaki ilişki şekillerinde ortaya çıkabilecek her çeşit değişim olarak tanımlanabilir (2). Değişim süreci dış çevre ve iç çevreden kaynaklanan etmenlere bağlı olarak gerçekleşebilmektedir (3). Hangi etmenler nedeniyle olursa olsun değişimden beklenen temel şey mevcut durumdan daha iyi bir noktaya gidebilme isteğidir. Ancak her değişim girişiminin mutlak olumlu ya da başarılı olacağını söylemek mümkün değildir. Nitekim planlanan bazı değişim süreçleri; çalışanların görevlerinde, örgüt kültürlerinde, güç dengelerinde ya da daha birçok etmende meydana gelen değişimlerden kaynaklı davranışsal tepkilerine neden olmakta ve değişim girişimi başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. Başarısızlığın önemli nedenlerinden biri de dirençtir. Çalışanlar, işlerini kaybetme korkusu, öfke, anksiyete, başarısızlık hissi, düşük motivasyon, hayal kırıklığı, geleneklere bağlılık, özgüven eksikliği, alışkanlıklarından vazgeçmede yaşanan zorluk vb. nedenlerle değişim sürecine davranışsal tepkiler göstermekte ve direnç gösterebilmektedirler (4-8). Değişime direncin nedenleri farklı olmakla birlikte literatürde değişime direncin duygusal, niyetsel ve bilişsel boyutlarda incelendiği görülmektedir (9-13). Bu

araştırmada da değişime direnç üç boyutta (duygusal, niyetsel ve bilişsel) ele alınacaktır.

Değişimin dirençle karşılaşmadan istendik şekilde sonuçlandırılabilmesinde örgütlerin değişime yatkınlığı önemli rol oynamakta olup, değişime yatkınlığı belirleyen elzem etmenlerinden biri de örgütsel yapıdır. Örgütün değişen koşullara ne ölçüde uyum sağlayabileceğini örgüt yapısı belirlemektedir. Örgüt yapısı, amaçları gerçekleştirmek için hangi çalışanın hangi çalışana ne yapacağını söyleyeceğini sistematik bir şekilde formalleştirmek için oluşturulan farklı roller arasındaki ilişkiler olarak ifade edilmekte olup; bu çalışmada örgüt yapısı karmaşıklık, merkezileşme ve biçimselleşme olmak üzere üç boyutta incelenmektedir.

Literatür incelendiğinde ülkemizde sağlık alanında değişim, değişime direnç ve değişime direnci etkileyen faktörler üzerine sınırlı sayıda çalışmanın yapıldığı görülmektedir (14, 15, 196, 278, 301). Ancak bu çalışmalar yalnızca sağlık sisteminin uygulayıcıları (hastanelerde, hastane yönetici ve çalışanları) üzerinde gerçekleştirilmiş; uygulayıcıların bağlı olduğu idari birimlerde (İl Sağlık Müdürlüğü) herhangi bir çalışma yapılmamıştır. Aynı zamanda örgütsel yapı ile duygusal, niyetsel ve bilişsel boyutta değişime direncin birlikte incelendiği herhangi bir çalışmaya da rastlanmamıştır. Nitekim ülkemizde örgüt yapısı ve değişime direnci birlikte inceleyen yalnızca bir çalışma bulunmaktadır ve o da maliye sektöründe gerçekleştirilmiştir (17).

Türkiye’ de kısa aralıklarla yürürlüğe giren Kanun Hükmünde Kararnamelerle (KHK) Sağlık Bakanlığı merkezi ve taşra örgüt yapısı ciddi değişikliklere uğramıştır. Özellikle 694 sayılı KHK ile taşradaki parçalanmış yönetim yapısına son verilmiş ve sağlık hizmetlerinin sunumuna ait yetki ve karar taşrada tekrar İl Sağlık Müdürlükleri bünyesinde toplanmıştır. Anılan KHK uyarınca yeni örgüt yapısının en kısa sürede hayata geçirilmesi Bakanlık tarafından ilgili kurumlara emredilmiştir. Bu çerçevede tüm ülke genelindeki sağlık taşra teşkilatlarında hızlı bir değişim ve dönüşüm süreci başlamıştır. Bu süreçte örgüt yapısı değişen sağlık kurumlarında çalışanların yeni örgüt yapısını nasıl algıladıkları ve değişime yönelik tepkilerinin neler olduğu merak edilmiş ve üzerinde çalışma yapılması gerekliliği hissedildiğinden tez konusu olarak seçilmesine karar verilmiştir. Çalışmanın daha önce sağlık alanında değişime dirençle ilgili yapılan araştırmalardakinden farklı bir örneklem (Sağlık Bakanlığı

taşıra örgütlerinden biri- İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü) üzerinde yapılması da planlanmıştır. Bu çerçevede araştırmamızın amacı, 694 sayılı KHK ile örgüt yapısında önemli değişimlerin yaşandığı idari bir sağlık kamu kurumunda (İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü), ana hizmet birimlerinde çalışanların örgütsel değişime dirençlerinin; duygusal, niyetsel ve bilişsel düzeylerinin belirlenmesi ve örgütsel yapının çalışanların değişime direnci üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Araştırmanın temel araştırma hipotezi: H₁: Örgütsel yapının çalışanların değişime direnci üzerine etkisi vardır. Bu kapsamında araştırmada aşağıdaki dört soruya cevap bulunmaya çalışılmıştır.

1. İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'nde örgütsel yapının çalışanların değişime direnci üzerine etkisi var mıdır?

2. İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü ana hizmet birimi çalışanlarının kurumlarının örgüt yapısına ait uzmanlaşma, merkezileşme ve biçimselleşme algı düzeyleri nedir?

3. İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü ana hizmet birimi çalışanlarının, kurumlarının değişim süreçlerine ait niyetsel, duygusal ve bilişsel direnç düzeyleri nedir?

4. İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü ana hizmet birimi çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri ile örgütsel yapı (karmaşıklık, merkezileşme, biçimselleşme) ve değişime dirençleri (duygusal, niyetsel, bilişsel) arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark var mıdır?

4. GENEL BİLGİLER

Son yıllarda yaşanan baş döndürücü değişme ve gelişmelerle birlikte küreselleşmenin de etkisiyle sınırların ortadan kalkmasına bağlı olarak hem bireysel ve hem de toplumsal hayatta önemli değişiklikler yaşanmıştır. Ekonomik, sosyal ve siyasi koşullarda, kurum ve kuruluşlarda, örgütsel çevrede, bireysel tercih ve beklentilerde yaşanan bu değişiklikler günlük hayatı da etkilemiştir. Yaşanan bu hızlı değişim sürecine uyum sağlama gereği bireysel olduğu kadar örgütsel etkinliğin de temel belirleyicisi olmuştur. Çünkü günümüzde örgütlerin mevcut rekabet koşullarında ayakta kalabilmeleri için değişen koşullara mümkün olan en kısa sürede adapte olmaları, kendilerini ve çalışanlarını değiştirebilmeleri gerekmektedir (18,19). Nitekim büyümek, misyon ve vizyonunu gerçekleştirmek isteyen bir örgüt için değişim kaçınılmazdır (20).

4.1. Değişim ve Değişime Yakın Kavramlar

Değişimin farklı kaynaklarda çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. En temel anlamıyla Türk Dil Kurumu (TDK) değişimi bir periyottaki değişiklikler bütünü olarak tanımlamıştır (21). Koçel' in (1) Aldag ve Stearns' ten aktardığına göre değişim; “bir durum ya da koşulun bir düzeyden bir başka düzeye getirilmesini” ifade etmektedir. Bir başka tanımda ise değişim, içinde bulunulan çevre koşullarının gereksinimlerine uygun olarak örgütün tekrar inşasında kişisel veya kurumsal yenilikçi düşüncelerin geliştirilmesi, karar verilmesi ve uygulanmasıdır (22). Prediscan ve Roiban (23) ise değişimi başlangıç pozisyonundan farklı bir duruma geçmek olarak tanımlamıştır. Değişim, bir örgütün ya da bir kurumun yapı, kalite ve durumundaki farklılaşma olarak ifade edilebileceği gibi; bazen harekete geçirme, büyüme, kalkınma gibi anlamlarda da kullanılabilmektedir (24, 25). Görüldüğü üzere değişim daha tanımlanması aşamasında birtakım kavramlarla iç içe bulunmakta, zaman zaman da bazı kavramlarla karıştırılmaktadır. Değişim kavramının doğru anlaşılabilmesi için değişime yakın ya da değişimle karıştırılabilecek kavramların açıklanmasında yarar görülmektedir. Bu nedenle aşağıda büyüme, gelişme, yenilik, evrim ve devrim kavramları ve bunların farklılıkları açıklanmaya çalışılmıştır.

Büyüme, küreselleşme, stratejik işbirlikleri, uluslararası rekabet gibi çeşitli nedenlerle bir örgütün insan, mamul, yapı, teknoloji vb. öğelerindeki hacimsel ya da miktar artışı olarak ifade edilebilir. Örneğin, örgüt üyelerinin sayısındaki bir artış büyümedir (26). Başka bir ifadeyle büyüme, bir değişme ve gelişme süreci olup, eski amaçların daha etkili ve verimli biçimde uygulanmasının sağlanmasıdır (25).

Gelişme, mevcut durumun daha iyi bir düzeye getirilmesi için istenen, beğenilen ve kabul edilen faaliyetlerin bilinçli olarak gerçekleştirilmesidir. Bu faaliyetlerin içinde bulunulan durumu basitlikten karmaşıklığa, küçüklükten büyüklüğe doğru nitelik ve nicelik olarak taşınması gerekmektedir. Kısaca gelişme, mevcut durumun daha da olumlu hale getirilmesi sürecidir. Gelişme değişimin olumlu ilerleme boyutudur. Çünkü değişim ileriye doğru olabileceği gibi, geriye doğru da olabilir. Fakat gelişme daima pozitif yönlüdür (19).

Yenilik, çevresel değişiklikler karşısında yanıt verme başarısı ve yeni ürün geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (27). Galanakis (28) yeniliği yaratıcılıkla eş anlamlı düşünerek “yeni ya da mevcut ilmi ve teknolojik veriler yardımıyla var olandan farklı ürün, proses, malumat, hizmet, düşünce oluşturma veya tatbik etme süreci” olarak tanımlamıştır. Ancak yenilik ve yaratıcılık arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Yaratıcılık yeni fikirler oluşturma sürecini içerirken, yenilik bu yeni fikirlerin paraya dönüştürme sürecidir. Değişim kavramını bu iki kavramdan farklı kılan özelliği ise değişimin yenilikten daha çok farklılığı içermesinden kaynaklanmasıdır (29).

Değişimin ilişkili olduğu diğer kavramlar ise evrim ve devrimdir. Devrim, insanın bilinçli çabası sonucunda meydana gelen planlı, ani, hızlı, kökten, sonuçları önceden kestirilemeyen, bireyi ve çevresini derinden etkileyen değişim sürecidir. Devrimde mevcut durum tamamen reddedilerek yeni bir duruma geçilmektedir. Evrim ise kendiliğinden ve uzun bir zamanda gerçekleşir. Evrimdeki değişim süreci yavaş, kısmi, uzun süreli ve küçük adımlarla gerçekleşmektedir. Değişimin devrimden farkı; değişimde var olan yapının tamamen kaldırılmamasıdır. Bunun yerine sadece yapıda sorun yaratan durumlar sistemden kaldırılmakta, yapının iyi çalışan öğeleri korunmaktadır (30).

4.2. Örgütsel Değişim

Günümüzde çok boyutlu bir tartışma konusu olmaya devam eden değişim, örgütler için de oldukça önemlidir (31). Değişimin etkisi ve hızı o kadar önemlidir ki dünyanın herhangi bir yerinde gerçekleşen ekonomik, teknolojik vb. herhangi bir değişim dünyanın başka bir yerindeki herhangi başka bir örgütün yapısında değişikliğe gidilmesine neden olabilmekte, örgütte değişimi gerekli ya da zorunlu kılmaktadır (32). Bu nedenledir ki örgütler de yaşanan değişim süreçlerini ve ortaya çıkan gelişmeleri oldukça yakından takip etme baskısıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Hatta bazı örgütler değişimleri takip etmek yerine değişimlerin bizzat öncüsü olmak istemekte ve değişime yön vermektedir. Son yıllarda değişime yön veren şirketlerden biri Netflix' tir. Netflix 2000'li yılların başlarında postayla filmlerin satış ve kiralanması üzerine kurulu bir firmayken dijital süreçlerde yaşanacak hızlı değişimi öngörmüş ve çevrim içi olarak üyelerine film ve dizi seyretme fırsatını sunmuştur. Böylelikle son on yılda abone sayısını dünya genelinde 8 kat artırmıştır (296).

4.2.1. Örgütsel değişimin tanımı

Örgütsel değişim kavramının anlaşılabilmesi için öncelikle örgütün ne olduğunun bilinmesi gerekmektedir. En temel ifadeyle örgüt “belli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş oluşumlardır” (1). Ancak gerek iç gerekse dış kaynaklı nedenlerle meydana gelen değişiklikler örgütlerin temel amaçlarını gerçekleştirmelerini engelleyebilmektedir. Özellikle çevresel koşullardan kaynaklanan tehditler, rekabetçi pazar yapısı, iş gücü ve toplumsal / sosyal çevreden kaynaklanan sorunlar vb. örgütte değişimi gerekli ya da zorunu kılmaktadır (32). Değişim beraberinde örgütlerde yeni değerleri getirmektedir. Çalışkan' a göre bu yeni değerlerden bazıları şunlardır: küresel düzeydeki üretim ve rekabet, hiyerarşik örgüt yapısından şebeke yapısına geçiş, tam zamanında ve esnek üretim yapısı, dijitalleşme, araştırma ve geliştirmeye verilen yüksek önem, hayat boyu öğrenmeye yönelik eğitim vb.

Örgütsel değişim bu kadar önemliyse öncelikle bu kavramın neyi ifade ettiğinin tanımlanması gerekmektedir. Bir örgütü oluşturan farklı alt sistemler ile bu sistemi oluşturan faktörlerde ya da birbirleriyle aralarındaki ilişkilerde ortaya

çıkabilecek pozitif/negatif, niteliksel/niceliksel değişiklikler örgütsel değişimdir (32). Diğer bir ifade ile bir örgütün yeni bir düşünce, fikir ya da davranışı tercih etmesidir (34). Örgütsel değişim farklı bir biçimde “örgütün yapısında, kullandığı teknolojiye ve insan kaynaklarında yapılan değişiklikler” olarak da tanımlanmaktadır (35). Dış ve iç çevre koşullarının değişmesi nedeniyle, faaliyet ve verimliliği arttırmak, günlük işleyişi gerçekleştirmek, hem çalışan hem müşteri beklentilerini karşılamak amacıyla, örgütün bütünleşik olan tüm sistemlerinde ya da alt sistemleri üzerinde değişiklikler yapılması süreci de örgütsel değişim olarak da ifade edilmektedir. Bunun yanında teknolojik, sosyal ya da kültürel çevrede meydana gelen değişikliklere cevap olarak “örgütsel yapının işlevlerinde, örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerde, rol ve davranışlarda meydana gelen farklılaşmalar” biçiminde de ifade edilmektedir (19, 25). Tüm bunların yanında örgütsel değişim, aynı zamanda bir geçiş süreci olarak da değerlendirilebilir. Yukarıda yer alan tanımlardan da anlaşılacağı üzere her ne kadar örgütsel değişim farklı biçimlerde tanımlansa da bazı ortak noktaların olduğu görülmektedir. Bunlardan biri örgütsel değişimin konusunun; yeni çevre koşullarına uyum sağlayacak stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve yürütülmesi olduğudur (32, 34). Ayrıca ortak bir diğer unsur da değişimin örgütün dış ve iç çevresinde meydana gelen bir olgu olduğunun belirtilmesidir.

4.2.2. Örgütsel değişimin nedenleri

Değişime ait literatür incelendiğinde çok fazla sayıda teori, uygulama ve model bulunmakla birlikte asıl odaklanılan konu değişimin başarı ile gerçekleştirilmesi isteğidir. Başarıya ulaşmanın ön koşullarından biri de planlı bir değişim sürecinin kurgulanması ve uygulanmasından geçmektedir. Ancak planlı bir değişim sürecinin başlatılmasındaki başarısızlık yüzdesinin %50-70 gibi yüksek bir oranda olduğu gözlenmektedir (36,37). Bu başarısızlık oranının en aza indirilebilmesi için en başta yapılması gereken şey örgütsel değişimin nedenlerinin tam olarak tespit edilebilmesidir. Örgütsel değişimin çok farklı nedenleri olabilmektedir. Örgütler müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak için yeni ürünler, hizmetler ya da iş yaklaşımları oluşturmak amacıyla hem dış hem de iç faktörler tarafından değişime zorlanmaktadır (38). Bu yüzden örgütü değişime iten nedenler “dış faktörler” ve “iç faktörler” olmak üzere iki temel kategoride incelenmektedir:

Dış Faktörler: Örgütler çevreleriyle sürekli etkileşim içerisinde oldukları için meydana gelen ekonomik, siyasal, kültürel, sosyal ve teknolojik değişikliklerden olumlu ya da olumsuz etkilenmektedirler. Örgütlerin çevrelerindeki değişiklikleri yakından takip etmeleri gerekmektedir. Pazar yapısı, hizmet alanların tercihleri, rekabet şartlarında değişiklikler, sağlık hizmeti sunan örgütlerde sağlık politikalarındaki, yasa ve yönetmeliklerdeki ve sağlık harcamalarındaki değişiklikler vb. bunlara örnek olarak verilebilir (3). Örgütleri değişime iten dış çevre faktörlerinden bazıları arasında; ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, çevresel, hukuki ve politik faktörler yer almaktadır.

Ekonomik Faktörler: Dünyada 1970' li yıllarda kar oranlarının düşmesi, maliyetlerin artmasına bağlı olarak ortaya çıkan küreselleşme ile birlikte ekonomik sınırlar ortadan kalkmış ve örgüt yapılarında önemli değişimler yaşanmıştır. Nitekim o zamandan bu yana ticari faaliyetlerde etkileşim sınır ötesi boyutlara ulaşmış, küreselleşmenin etkisiyle ülkeler arasında ekonomik sınırlar da ortadan kalkmıştır (44). Günümüzde de ekonomik şartlardaki hızlı değişim dinamik bir süreç halinde devam etmektedir. Örgütler ekonomik rekabet, pazar koşulları, yerel ve küresel ekonomik dalgalanmalar, durgunluklar, krizler ve trendler, enflasyonist hareketler gibi birçok etmenden etkilenmektedir (268, 269). Örgütler gerek küresel gerekse yerel ekonominin gereklerini yerine getirmek ve onunla rekabet etmek için tüm faaliyetlerini ulusal ve uluslararası şartları göz önüne alarak planlamak ve uygulamak durumundadırlar. Bu nedenle de artan rekabet koşullarında varlıklarını devam ettirebilmek için avantajlı yönlerini geliştirmek zorundadırlar. Bu zorunluluk hemen her sektör için geçerlidir. Nitekim dünyada yaşanan ekonomik gelişmeler sağlık sektörü ve sağlık hizmetlerinin sunumunu ve politikalarını da etkilemektedir. Özellikle Yunanistan, Arjantin, Türkiye gibi ülkelerde son yıllarda ekonomik nedenlerin de etkisiyle sağlık reformlarının yapılması, sağlık politikalarının yeni şartlara uygun olarak şekillendirilmesi gündeme gelmiştir. Buna bağlı olarak sağlık örgütlerinin yapı, işlev ve tüm boyutlarında köklü değişiklikler yaşanmıştır (30,45).

Sosyo-kültürel Faktörler: Küreselleşmeyle birlikte sınırların ortadan kalkması, ulus devletlerin egemenliklerinin sınırlandırılması, etnik kültürler arasında etkileşimin artması global kültür oluşumunu hızlandırmaktadır. Bu yeni sosyo-kültürel yapılanma örgütsel faaliyetlerin demografik boyutunun değişime uğramasını

kolaylaştırmaktadır. Özellikle kıtalar arası iş gücü göçü ve organizasyonu dünyada tüm örgütlerin iş gücü yapısı ve yönetiminde kayda değer bir değişim yaşanmasına sebep olmaktadır (46, 47).

Teknolojik Faktörler: İçinde yaşadığımız yüzyıl aynı zamanda teknoloji ya da bilgi çağı olarak da adlandırılabilir. Bilgi ve teknoloji iç içe iki kavramdır. Çünkü bilgideki artış teknolojinin de gelişmesini sağlamıştır. Yaşanan her teknolojik ilerleme de hem bireyleri hem de örgütleri de etkilemiştir (270). Günümüzde teknolojik alandaki değişim daha önce görülmemiş derecede hızla yaşanmakta, otomasyon alanı, enformasyon teknolojisi, robot bilimindeki değişim ve gelişmeler yoğun bir şekilde devam etmektedir. Dijital ortamda bağlanabilirlik kişiler arası ilişkilerin önüne geçmekte, internet; bilgi paylaşımı, işbirliği, ulusal ve uluslararası ticaret yapılması ve hizmet sunumunda evrensel bir geçerlilik oluşturmaktadır. Nitekim teknolojik gelişmeler ülkelerin ekonomik yapılarını, tüketici tercihlerini, piyasalarını vb birçok alanı ve sektörü etkilemiştir. Özellikle sağlık hizmeti sunan örgütlerde de birçok değişikliklerin yaşanmasına neden olmuştur. Örneğin robotik cerrahi uygulamalarının başlaması ile bazı ameliyatların robot yardımıyla yapılması, otomasyon sistemi ile sağlık alanındaki kayıtların dijital ortama aktarılması, tele-tıp ve bunun gibi birçok değişiklik sağlık hizmeti sunan örgütlerde değişikliklerin yaşanmasına sebep olmaktadır (48,49). Tüm bu hızlı teknolojik değişimler karşısında da örgütlerin kendilerini yeni koşullara mümkün olan en kısa sürede uyarlamaları gerekmektedir.

Çevresel Faktörler: Ekolojik sistemin ana bileşenleri olan hava, su ve toprakta meydana gelen değişikliklerin yanı sıra nüfus yapısındaki değişiklikler, göç vb. etmenler çevresel faktörleri oluşturmaktadır. Bu etmenlerde meydana gelen değişimler örgütleri de etkilemektedir. Özellikle sağlık hizmeti sunan örgütlerin çevresel faktörlerden etkilenme düzeyi daha yüksektir. Örneğin Ukrayna’da bulunan Pripyat Kasabası’nda kurulu Çernobil Nükleer Elektrik Santrali kazası Karadeniz ülkelerinde radyoaktif madde odaklı çevresel kirlenmeye neden olmuş ve kazanın toplum sağlığı üzerinde yarattığı olumsuz etkiler günümüzde de varlığını sürdürmektedir (39). Hava kirliliği, deniz kirliliği, toprak veriminin zenginleşmesi ya da fakirleşmesi, doğal afetler gibi çevresel faktörlerde meydana gelen değişiklikler de toplum hayatını ve dolayısıyla topluma hizmet götüren sağlık örgütlerinin

faaliyetlerini etkilemektedir (40). Bunun yanında nüfus yapısındaki değişiklikler, kırsal alanlardan kentsel alanlara göç gibi olaylar da çevresel faktörler arasında gösterilmektedir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2018 verileri uyarınca 2000 yılında kırsal bölgede yaşayanların oranı %40,8 iken 2017 yılında %11,8' e gerilerken; kentsel nüfus oranı 2000 yılında %59,2' ten 2017 yılında %88, 2' e yükselmiştir (41). Kırsal nüfus oranındaki azalış ve kentsel nüfus oranındaki artış sonucunda, işgücü yapısı, para ve mal akışı, sermaye birikimi, eğitim ve sağlık koşulları, demografik yapı ve nüfus hareketleri, eşitsizlikler, üretim ve tüketim oranlarında değişikliklere neden olmaktadır. Bu değişiklikler hem göç alan hem de göç veren alanlarda faaliyet gösteren örgütlerin girdi ve çıktılarını içinde bulundukları çevredeki nüfus hareketlerine göre şekillendirmesini zorunlu kılmaktadır (42). Nüfus yapısındaki değişiklikler de örgüt faaliyetlerini, özellikle sağlık hizmeti veren örgütlerin faaliyetlerini etkilemektedir. Örneğin özellikle gelişmiş ülkelerde yaşlı nüfusun artmasına bağlı olarak sağlık örgütlerinde geriatri hizmetleri önem kazanmaktadır (43).

Hukuki ve Politik Faktörler: Ulusal ve uluslararası alanda; üretim ve ticaret biçimleri ile çalışma ve rekabet koşullarını düzenleyen yazılı kuralları bulunmaktadır. Bu kurallarda meydana gelen değişimler örgütler için yeni yaklaşım ve stratejilerin benimsenmesini zorunlu kılmaktadır. Özellikle sağlık hizmeti veren örgütler ulusal ve uluslararası şartları düzenleyen yazılı kurallarda meydana gelen değişimlerden yoğun bir şekilde etkilenmektedirler. Çünkü bu değişiklikler ülkelerin sağlık sistemleri ve sağlık politikalarının değişmesine neden olmakta, dolayısıyla sağlık örgütlerinin yapısı, hizmet sunum biçimleri vb gibi etmenlerde değişiklikler yaşanmaktadır (26). Ayrıca hukuki faktörlere bağlı olarak gerçekleşen değişimler örgütler için sınırları kesin yaptırımlar gerektirdiği için örgüt yapısını da etkilemektedir. Çünkü örgütler toplumsal düzeni sağlayan anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere uygun faaliyet göstermek durumundadırlar. Bunun yanında örgütlerin hem ulusal hem de uluslararası hukuki kural ve yaptırımlara uymaları gerekmektedir. Çünkü kurallarda meydana gelen bir değişim ya da yaptırım sonucunda meydana gelen değişiklikler örgüt faaliyetlerini doğrudan da etkileyecektir (47).

İç Faktörler: Örgütlerin bazen yenilik yapma, daha iyi ve farklı olabilme gibi kendi kontrol alanı içerisinde organize edebileceği faaliyetlerde değişiklik yapma yönünde istekleri de olabilmektedir. Bu durumda değişimde dış faktörler değil iç faktörler etkili olmaktadır (26). Örgütsel değişime neden olan iç çevre faktörlerinden biri büyümedir. Toplumun değişen ihtiyaçlarına cevap verebilmek amacıyla; yeni görev tanımları, yeni idari fonksiyonlar, ürün ve hizmet çeşitliliğini sağlamak için yeni birimler ve çalışanların dahil edilmesi; örgütün nicelik olarak gelişmesi ve hacim artışı ile sonuçlanmaktadır. Bu durum örgütlerde büyümeyi kaçınılmaz bir zorunluluk haline getirmektedir (26). Bunun yanında yönetsel kararlar ve davranışlar, gerileme, performans düşüklüğü, küçülme politikaları, örgütte değerlerde yaşanan değişim, verimliliğin düşmesi, örgütsel krizlerin yaşanması, çalışanların beklentilerinde yaşanan değişiklikler, örgüt kültürüyle ilgili nedenler, organizasyonel yetersizlikler, tepe yöneticilerinin değişimi vb. de örgütte değişime sebep olan diğer iç faktörler olarak sıralanabilir (30).

4.2.3. Örgütsel değişimin amaçları ve türleri

Bir örgütün içinde bulunduğu ortamda var olması, mevcut durumunu sürdürülebilmesi, kendi mevcut durumunu güçlendirmesi ve geliştirmesini destekleyecek değişikliklerin yapılması örgütsel değişimde birincil amaçtır. Eğer herhangi bir örgütte değişim yapılacaksa öncelikle değişim planlanmalı ve etkili bir şekilde yönetilmelidir. Bunun için de değişim süreci başlamadan önce örgütün ilk olarak mevcut imkanları doğrultusunda amaçlarını belirlemesi gerekmektedir. Amaç belirlenmeden gerçekleştirilecek bir değişimin başarı oranı düşük olacaktır. Örgütte değişimin genel veya özel amaçları olabilir. Örgütte çalışanların davranış ve tutumlarının şekillendirilmesi, iç ve dış ortama entegre olabilmek için gerekli girişimlerin yapılması, örgütün büyüme, gelişme ve devamlılığının sağlanması örgütsel değişimde genel amaçları; örgüt içi iletişimin, motivasyonun artırılması, etkinlik, etkililik ve verimliliğin artırılması, monotonluğun giderilmesi ise özel amaçları oluşturmaktadır. Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi örgütte sinerjinin artırılması, sorunların çözülmesi, çalışanlar arasında güven ve desteğin artırılması, en nihayetinde yeni koşullara hazır olunmasını da amaçlamaktadır (25, 50, 51).

Örgütte değişimin amacı belirlendikten sonra değişimin hangi yollarla yapılacağı belirlenmelidir. Örgütlerde değişim farklı yollarla gerçekleştirilebileceği gibi, bu yollardan hangisinin kullanılacağına karar verilirken değişimin amacı göz önünde bulundurulmalıdır. Fakat örgütlerde son yıllarda meydana gelen yeni eğilimler değişimin sağlanmasında geleneksel yöntemlerden çok modern yöntemlerin tercih edilmesine yol açmıştır. Değişim sürecinin iyi yönetilmesi ve başarılı bir şekilde sonuçlanması için kullanılan yönetimin seçimine dikkat edilmeli, değişimin türleri iyi bilinmelidir.

Literatürde değişim çok farklı türlerde ele alınmakta olmasına karşın en yaygın olarak bilinen değişim türleri; planlı ve plansız (ani), makro-mikro, aktif-pasif, adım adım-radikal, zamana yayılmış-ani, proaktif (öngörücü)-reaktif (tepkiyel), geniş-dar kapsamlı değişimdir (1). Bu türler aşağıdaki açıklanmaktadır

Planlı ve plansız değişim; bir ihtiyacın giderilmesine yönelik olarak başlatılan ve değişimin her aşamasında yapılacak faaliyetlerin değişim öncesinde belirlendiği, kontrollü olarak gerçekleştirilen tür planlı değişim; iç ya da dış çevre koşullarındaki değişikliklere tepki olarak örgütün kendi inisiyatifi dışında gerçekleştirilen, olumsuz olarak sonuçlanabilmesi ihtimali olan değişim türü ise plansız değişimdir. Planlı değişimin sonuçları öngörülebilir, ancak plansız değişim belli bir stratejiye dayalı olmadığı için sonuçları öngörülemez. Planlı değişimin temeli Kurt Lewin tarafından geliştirilen ve çözülme, taşıma, yeniden dondurma olmak üzere üç aşamadan oluşan Planlı Değişim Modeli' ne dayanmaktadır (3, 52, 53). Bu model bir sonraki başlık altında incelenecektir.

Makro ve mikro değişim; örgütte verimli çıktılar elde etmek amacıyla örgütün tamamının değişim sürecine dahil edilmesi makro değişimdir ve değişimle örgütün tüm yapılarında performansın yükseltilmesi hedeflenmektedir. Örgütün herhangi bir düzeyinde herhangi bir hususa ilişkin değişim sürecine ise mikro değişim denir. Makro ve mikro değişimin diğer bir ifade şekli geniş ve dar kapsamlı değişimdir (1,3).

Proaktif (öngörü esaslı) değişim tahmin edilen çevre koşullarına göre örgüt içi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve tahmin edilen durum gerçekleştiğinde örgütün hazır olması iken, bu durumun tam tersine değişen çevre koşullarına cevap olarak örgütün uyum sürecine girmesi ise reaktif (tepkiyel) değişimi ifade etmektedir (1).

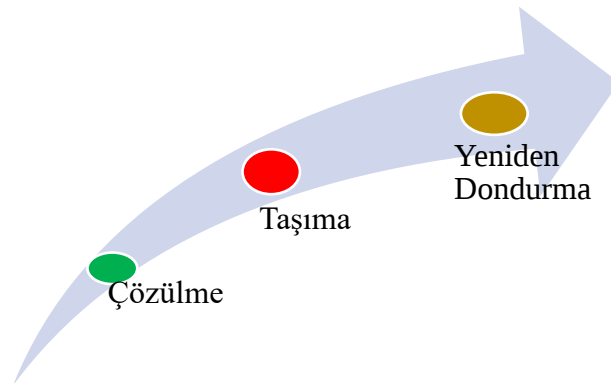
Aktif ve pasif değişim; örgütün dış ortamı ile etkileşimi belirleyicidir. Dış çevre kaynaklı etkenlere entegre olmak için örgütün kendi iç sistemlerinde yapılan değişiklik pasif değişimdir. Örgütün kendi iç sistemlerinde gerçekleştirdiğı yeniliklerin etrafındaki diğer yapılara tesir etmesi ve onlarda da değişikliğe neden olması aktif değişim olarak tanımlanmaktadır.

Adım adım değişim ve radikal değişim; çevrede oluşan yeni koşullara yavaş yavaş, kademe kademe uyum sağlanması sürecine adım adım değişim; örgüt içerisinde aniden ve köklü olarak yapılan değişiklikler ise radikal değişim olarak ifade edilmektedir (3).

4.2.4. Örgütsel değişim modelleri

Değişimin uygulanması için örgütlerde çeşitli teori ve modeller kullanılmaktadır. Örgütsel değişim modelinden bazıları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

Örgütsel değişim modellerinin başında Kurt Lewin' in "*Kuvvet Alan Teorisi*" yer almaktadır. Lewin'e (8) göre örgütlerde, değişim ve direnç olmak üzere iki adet itici kuvvet vardır ve bu kuvvetler dengede ise örgüt atalet halindedir. Bu durumda bir değişim söz konusu olmamaktadır. Yöneticiler değişimi gerçekleştirmek için direnç kuvvetlerini azaltmak ve değişim kuvvetlerini desteklemek durumundadırlar. Bunun için çözölme, taşıma ve yeniden dondurma olmak üzere üç adımı takip etmek durumundadırlar. Bu adımlar Şekil 4.1. de gösterilmektedir (54, 65).

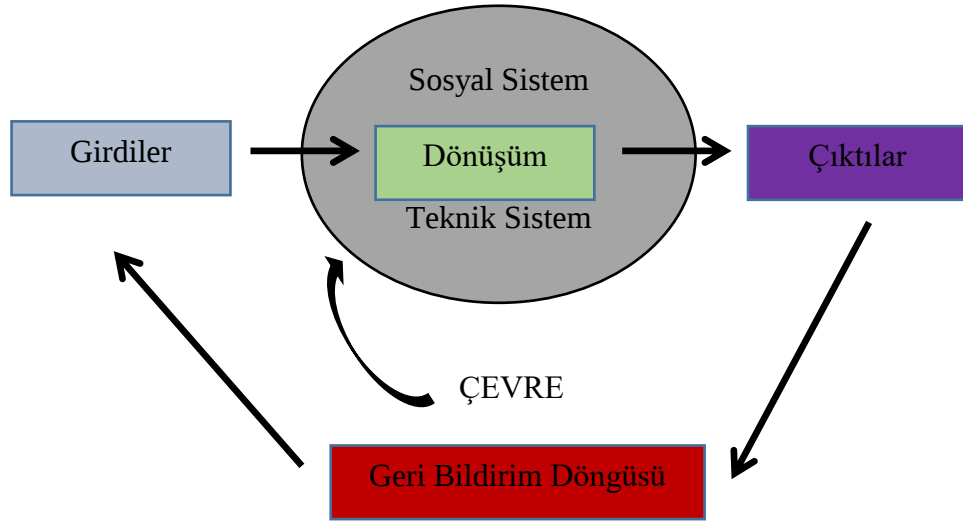


Şekil 4.1. Lewin' in Üç Adım Modeli.

Çözölme adımımda değişimin örgüt için neden gerekli olduğuna dair çalışanlarda farkındalık yaratmak, hali hazırda içerisinde bulunulan durumu ve değişim sonrasında çalışanları nelerin beklediğinin tanımlamalarını yapmak gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle ilk aşama çalışanların sosyal alışkanlıkları, mevcut düşünme biçimleri ve davranışlarının kırılması için ek güç uygulanması sürecidir (8, 55). İkinci adım olan taşıma adımımda, çalışanları değişim için harekete geçirmek, gerekli uygulamaları başlatmak-yapmak ve gerektiğinde çalışanları değişim çalışmalarına katılmaları için teşvik etmek gerekmektedir. Üçüncü adım olan yeniden dondurma adımımda ise değişim sonrası uygulamaların örgütte kalıcı olması ve sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir (8).

Tushman ve Romanelli (56) çalışmalarında (1985), örgütlerde denge durumunun zaman zaman bozulduğunu ve örgütlerin yeniden dengeye gelebilmek için çabaladıklarını ifade etmektedirler. Teorisyenlere göre örgütün çevresiyle uyumsuzluğu sona erinceye kadar geçen süreçte örgüt durağanlık içinde olacaktır. Kesikli denge teorisine göre örgütler istikrarlı dönemlerde gelişmektedir. Ancak bu gelişim süreçleri kısa süreli ana değişim hareketleriyle kesintiye uğrayabilmektedir. Modelde yaşanan değişim süreçleri devrimsel periyodlar olarak tanımlanırken yaşanan değişim hareketleri de yeni denge faaliyeti için zemin hazırlamaktadır.

Weisbord Modelinde (1986), örgütsel değişim süreci, girdi ve çıktılarından oluşan, sistemin dış çevre ile kesintisiz iletişimde olduğu bir yapıdır. Model; liderlik, yapı, amaçlar, ilişkiler, faydalı mekanizmalar ve ödüller olmak üzere altı ögeden oluşmaktadır. Bu ögelerin en önemlisi liderlik olarak görülmekte ve bu ögenin sistemin çevresiyle devamlı bir ilişkide olduğu belirtilmektedir (57). Örgütsel değişim sürecini girdi ve çıktılarından oluşan bir sistem olarak tanımlayan Weisbord modeli Şekil 4.2. de gösterilmektedir.



Şekil 4.2. Weisbord Modeli'ne Göre Değişim Sürecinin Girdi ve Çıktılar Üzerinden Anlatımı (57).

Weisbord modelinin benzeri McKinsey firması araştırmacıları tarafından da çalışılmış ve örgüt süreçlerinin; yetenekler, stil, yüksek hedefler, yapı, strateji, sistem ve personel olmak üzere yedi etmenden (7S) oluştuğu bildirilmiştir (58).

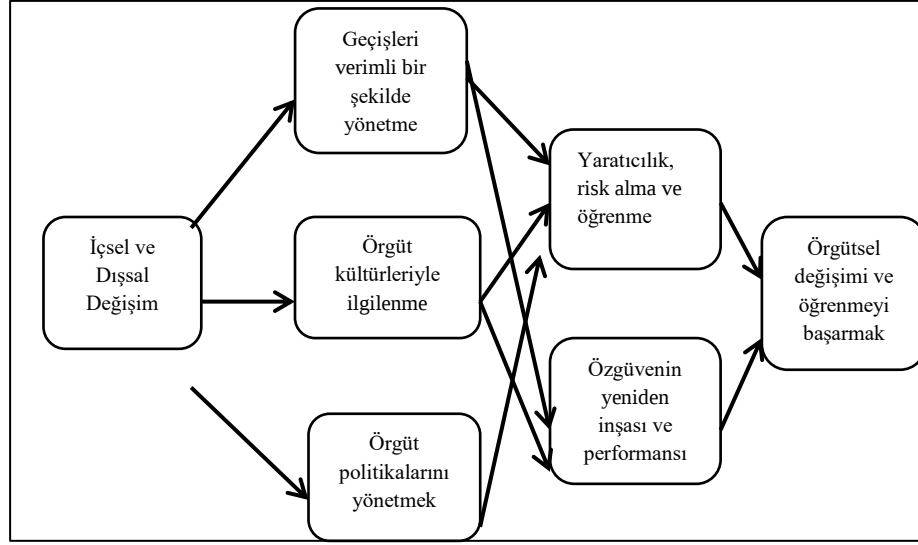
John Kotter' in Sekiz Adımlı Modeli (1995) ise değişim sürecinde iletişimi geliştirmeyi temel alan John Kotter' in danışmanlık deneyimleri sonucunda oluşturduğu sekiz adımı içeren pratik bir modeldir. Bu sekiz adımdan ilk dördü mevcut statükoyu çözmek için tasarlanırken, beş - yedinci adımlar arası örgütte istenen değişiklikleri, son adım ise kurum kültüründe değişimi berberinde getirecektir. Bu adımlar şu şekilde sıralanabilir:

1. Adım, mevcut rekabet ortamının değerlendirilerek, ileride karşılaşılabilecek fırsat ve tehditlerin öngörülmesi ve hâlihazırda elde bulunan kaynakların tespiti ve etkinleştirilmesi (aciliyet duygusu oluşturmak),
2. Adım, güçlü bir yönetim ekibi kurulması (güçlü koalisyon kurmak),
3. Adım, çalışanlar arasında değişim fikrinin olumlu algılanması için değişimin net olarak bir vizyonunun oluşturulması (net vizyon oluşturmak),

4. Adım, değişimin çalışanlar arasında benimsenmesi için iletişimin kilit bir rol oynayacağı ngrlerek gerekli iletişim yollarının kurulması (vizyonu iletmek),
5. Adım, değişim vizyonunun uygulanması için uygulayıcıların güçlendirilmesi ve direnç faktörlerinin dikkate alınması,
6. Adım, alışanların motivasyonlarının artırılmasına yönelik ödüllendirme gibi uygulamalar yapılması (kısa vadeli kazanımlar),
7. Adım, değişimin pekiştirilmesi (kararlı ve ısrarcı olunması),
8. Adım, değişimi sonrası düzenin sürdürülebilir ve kalıcı olması için kurumsallaştırma işlemlerinin yapılmasından ibarettir (58).

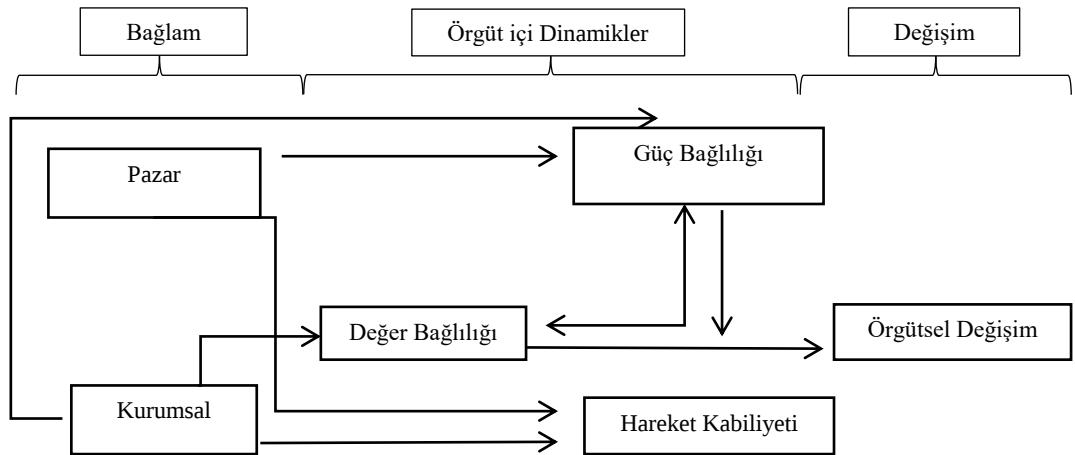
Bu sekiz adımda başarı ve başarısızlıklar, vizyon ve fikirler yetkilendirilmiş çalışanlar tarafından örgüt içi iletişimle diğer çalışanlara iletilmektedir. Görüldüğü üzere bu modelde dirençli davranışları yönetmek için iletişim anahtar bir rol üstlenmektedir.

Colin Carnall'ın Değişim Yönetimi Modeli, bu modele göre etkili bir değişim yönetimi, geçiş sürecinin verimli yönetilmesine, örgüt kültürüyle ilgilenmeye ve örgütsel politikalarının ynetilebilinmesi yeteneğine bağlıdır. Değişimi yönetme becerisine sahip olan bir yöneticide, risk alma, açık fikirler için yaratıcı bir ortam oluşturma ve değişimlerin öğrenilmesinde insanlara yardım etmesi beklenir. Bunun yanında yöneticinin mevcut örgüt kültürünü araştırması ve daha uyumlu bir örgüt kültürünü geliştirmeye başlaması istenir. Bu üç özellik birlikte sentezlendiğinde yaratıcılık, risk alma ve özgüvenin yeniden sağlanabileceği bir ortam yaratılır ve süreci başarılı olur. Bunun yanında yöneticinin koalisyon kurmak, dışarıdan uzman kullanmak ya da gündemi kontrol etmek gibi çeşitli politik taktikleri kullanma ve tanıma becerilerinin geliştirilmesi de istenir. Bu üç özellik bir araya getirildiğinde yaratıcılık, risk alma ve benlik saygısının yeniden sağlanabileceği bir ortam yaratılır ve örgütün değişim süreci başarılı olur (59). şekil 4.3. te Carnall Modeli yer almaktadır.



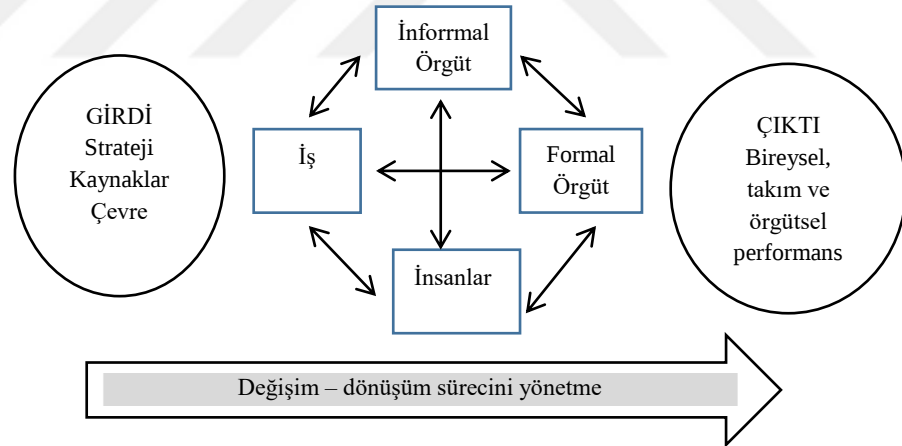
Şekil 4.3. Carnall'ın Değişim Modeli (59).

Greenwood ve Hinnings Modeli'ne (1996) göre örgüt içindeki değişim süreci örgütteki hızlı gelişme sonrası ortaya çıkarken bu sürecin oluşması için uzun zaman gerekmektedir. Modelde örgütsel değişim, kurumsallaşma bazında ele alınmakta, değişim sürecinin bireysel değil örgütsel olarak gerçekleşmesi gerektiği vurgulamaktadır. Kurumlardaki değişimin, iç ve dış faktörlerden kaynaklanan radikal bir değişim olduğunu belirtilmektedir. Modele göre eğer bir kurum radikal değişimde başarılı olursa diğer kurumlar üzerinde de yaptırım oluşturabilecek güce sahip olacaktır (57, 60, 270). Şekil 4.4. te Greenwood ve Hinnings örgütsel değişim modeli yer almaktadır.



Şekil 4.4. Greenwood ve Hinnings Değişim Modeli (57).

Nadler ve Tushman' ın Uyum Modeli, örgütteki değişim programının başarısını etkileyen etmenlerin belirlenmesine dayanmakta ve yapı itibariyle Carnall' ın modeline benzemektedir. Nadler ve Tushman örgütü bir sistem olarak görmektedir. Örgütler, dış ortamlardan gelen değişiklikleri kendi iç sistemlerinde bir dizi işlemde geçirdikten sonra, bireysel, takım ve toplam olmak üzere üç alanda kullanabilecek çıktılara dönüştürmektedir. Girdiler, iç ve dış kaynaklardan alınır ve örgüt içerisinde performansı etkileyecek çıktılara dönüştürülür. Bu dönüşüm sırasında bir sistem olarak algılanan örgütün alt sistemleri arasındaki etkileşim önemli rol oynamaktadır. Alt sistemlere çalışanların yetenek ve beklentileri, günlük olarak yaptıkları faaliyetler, örgütün yapısı, politikaları, yazılı kuralları, normları örnek verilebilir. Değişimin başarılı olarak gerçekleştirilebilmesi için tüm alt sistemlerin sürece katılması, iyi yönetilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde alt sistemler arasında oluşabilecek uyumsuzluklar direncin ortaya çıkmasını kolaylaştıracaktır (61, 270). Nadler ve Tushman Modeli Şekil 4.5. te verilmiştir (271).



Şekil 4.5. Nadler ve Tushman Modeli (271).

Peter Senge' in Örgütsel Değişime Sistemik Bakış Modeli, değişimin sürdürülebilirliğine dayanmaktadır. Başarısız olarak sonuçlanan değişim girişimleri sadece yönetimsel hatalardan değil aynı zamanda yöneticilerin örgüt içindeki sistem ve alt sistemler arasındaki dengesizlikleri iyi tanıyamamalarından kaynaklanır. Bunun yanında değişim ani ve hızlı bir şekilde değil küçük parçalar halinde düzenli

olarak gerçekleştirilmelidir. Böylece süreç sonunda sistematik ve sürdürülebilir değişim sağlanabilir (62).

Beer ve Nohria [(63),(2000)] ekonomik faktörlerle ilgili olan E teorisi ve kabiliyet ve yetkinlik gibi faktörlerle ilgili olan O teorisi olmak üzere iki farklı değişim teorisinden bahsetmektedirler. Bu iki teorinin boyutlarına göre yazarlar önce bu teorileri ayrı ayrı daha sonra birleştirilmiş şekilde ele almaktadırlar. E ve O teorilerinin birleştirilmiş olduğu modelde çalışan katılımının önemsendiği, üst kademe yönetiminin örgüt kültür ve değerlerini zenginleştirme çabasında olduğu görülmektedir. Değişimin boyutları ile E ve O teorisine farklılaşması Tablo 4.1. de gösterilmektedir.

Tablo 4.1. E ve O Teorilerinin Boyutları ve İki Teorinin Birleştirilmesi (63).

Değişimin boyutları	E Teorisi	O Teorisi	E ve O Teorilerinin Birleştirilmesi
Hedefler	Hissedar Değerini en üste çıkart	Örgüt kabiliyetini en üste çıkart	Ekonomik değer ve örgütsel yetkinlik arasındaki paradoksu benimse
Liderlik	Değişimi yukarıdan aşağıya yönet	Aşağıdan yukarıya katılımı özendir	Yukarıdan yönet aşağıdakini dahil et
Odak	Yapı ve sistemi vurgula	Kurumsal kültür oluştur (çalışan davranış ve tutumları)	Aynı anda yapı/sistem ve kültüre odaklan
Süreç	Planla ve programla	Dene ve geliş	Kendiliğindenliği planla
Ödül sistemi	Finansal yollarla motive et	Bağlılıkla motive et Finansal ödemeyi adil bir takas olarak kullan	Değişimi yapmak için değil güçlendirmek için teşvikleri kullan
Danışman Kullanımı	Danışmanlar sorunu inceler ve çözüm üretir	Danışmanlar yönetimi kendi çözümlerini bulma konusunda şekillendirir	Danışmanlar, çalışanları güçlendiren kaynaklardır

Van de Ven ve Sun Modeli (2011)' ne göre değişimin evrim, diyalektik, teoloji ve yaşam döngüsü olmak üzere dört farklı türü bulunmaktadır. Kaynakların kıt olmasına bağlı olarak rekabetçi bir değişim gerçekleştirilmesinde pazarlama için

stratejiler geliştirmek özel ve küçük pazarlara girmek örgüt için önemlidir. Bu tür bir değişim evrim olarak adlandırılmaktadır. Zıtlıkların çatışması sonucunda, alternatif fikirler arasından seçim ve sentez yapma çabaları sonucunda ortaya çıkan değişim diyalektik değişimdir. Değişimin bu türünde çatışma ve uzlaşma yönetimi oldukça önemlidir. Yaşam döngüsü türünde ise değişimde uygulanacak stratejiler önceden belirlenmiştir. Değiştirilmesi gereken bir durumun iyileştirilmesi için yapılan planlı değişim süreci ise teleoloji olarak ifade edilmektedir (57).

Cameron ve Green Modelinde (2012), örgütler dört sınıfta incelenmektedir: Bunlar; değişimin örgüt üst kademe yöneticileri tarafından yapıldığı, dolayısıyla akışın yukarıdan aşağıya doğru olduğu, akılcı bir sisteme sahip olan ve örgütü bir mekanizma olarak gören yaklaşım; çatışmaya doğal bir gözle bakılan, güçlü grupların bulunduğu, örgütün politik bir yapıya sahip olduğunu gören yaklaşım; değişimin insan kaynakları ve iş geliştirme birimleri tarafından yapıldığı ve örgütün tüm birimlerinin geniş katılımıyla gerçekteğiği, örgütü bir organizma olarak gören yaklaşım; değişimin doğal olarak kendiliğinden ortaya çıktığı çatışmanın değişimle sonuçlandığı, değişimin yönetilmediği, örgütü sürekli değişim ve dönüşüm sistemi olarak gören yaklaşım olarak sıralanabilmektedir (57).

4.3. Değişime Direnç

Örgütler farklı nedenlerle kendi yapı ve süreçlerinde değişimleri planlamaktadırlar. Planlanan değişimlere bağlı olarak örgütün bir bölümünde meydana gelen değişim diğer bölümlerini de etkilemektedir. Planlanan bu değişim programlarının bazıları başarıyla sonuçlanırken bazıları ise çalışanların görevlerinde, örgüt kültürlerinde, güç dengelerinde ya da daha birçok etmende meydana gelen değişmelere ve davranışsal tepkilerine yol açarak başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Nitekim Lewin (8), değişim sürecinde bir karşı dirençle karşılaşılması durumunda değişikliğin gerçekteşmeyeceğini belirtmektedir. Özellikle değişimin varlığı ortaya çıktığında önemli direnç kaynaklarından birini de çalışanlar oluşturmaktadır. Çünkü değişimle karşı karşıya kalan çalışanlarda bazı olumsuz duygu ve davranışlar görülebilmektedir. Bu noktada değişime direncin oluşmaması için değişimlerin etkili teşvik yöntemleriyle desteklenmesi ve çalışanların değişim sürecine gönüllü

katılımının sağlanması önemlidir. Çünkü çalışanlar değişim programlarının uygulayıcısı konumundadırlar ve onların sürece katılımı; sağlıklı bir örgüt ikliminin oluşturulması, moral ve motivasyonun, performansın, üretimin ve verimliliğin artması gibi rekabet üstünlüğünü sağlayacak etkenlerin meydana gelmesini de kolaylaştırmaktadır (4-8).

4.3.1. Değişime direncin nedenleri

Literatürde değişime ait yapılan çalışmaların % 90' ından fazlası ya değişime hazır olma ya da değişime direnç üzerinedir (66). Durum böyle olunca örgütsel değişime direnç konusunun ayrıntılandırılmadan önce bu kavramın tanımlanması ve nedenlerinin ortaya konulması önem kazanmaktadır.

Değişime direnç, bireyin kendisini değişimin etkilerinden korunmayı amaçlayan davranışlardır (9). Bir başka açıdan ise, mevcut güç ilişkilerini, kabul edilen varsayımları ya da varsayımları tam tersine çevirmeye yarayan davranışlar (12) olarak tanımlanabilmekte ayrıca örgütü işlevsizleştiren faaliyetler ve duygusal tepkiler olarak da adlandırılabilir (67, 68). Aynı zamanda değişime direnç, çalışanların değişim çabalarının etkilerinden korunmak için kendilerini ve çıkarlarını korumaya yönelik davranışlar sergilemesi olarak da ifade edilebilmektedir (10, 69). Daha genel bir ifade ile örgütte yapılmak istenen değişiklikler karşısında çalışanların değişimi engelleme, geciktirme ya da değişime engel olma faaliyetleri, tepki ve tutumlarıdır (11, 17, 70, 267).

Örgütler için değişim kadar değişime karşı direnç de kaçınılmazdır ve değişime direncin bireysel, örgütsel, işle ilgili, sosyal, teknolojik, ekonomik vb. birçok sebebi bulunabilir.

Bireysel Nedenler: 2018 yılında küresel ölçekli yapılan bir araştırmada değişime öncülük eden örgütlerin yöneticilerine kıyasla çalışanlarına daha çok güvendikleri belirlenmiştir. Bu nedenle örgütte yaşanacak değişim süreçleri öncesinde değişimle ilgili kararların çalışanlara iletilmesi ve değişimin çalışanlarca kabulü oldukça önemlidir. Bu olmadığı takdirde çalışanlar değişime karşı direnç gösterip örgütte istenen değişim gerçekleşmeyecektir (296). Örgütlerde değişimin ne getireceği önceden belli olmadığı için çalışanlar rutin hayatlarını devam ettirme içgüdüleriyle mevcut şartlarının değişmesini pek istemezler. Çalışanlar, var olan

sistemin hali hazırda ihtiyaçlarını karşıladığı ve değişim sonrasında ihtiyaçlarının karşılanmasında zorluklar yaşayacakları, kişisel çıkarlarının tehlikeye düşeceği, değişimin risklerinin faydalarından fazla olacağı, değişimin gereksiz olduğu, sürecin iyi planlanmadığı, değişimin olumsuz olarak sonuçlanacağı, yabancılaşma, motivasyon düşüklüğü, değişimin örgütün değerleriyle uyuşmadığı gibi düşünceleri ve yönetime güvensizlik gibi duygularının olması nedeniyle değişime direnç gösterme eğilimindedirler. Ancak çalışanların değişim karşısında sürekli bir direnç göstereceklerini söylemek de mümkün değildir. Çünkü başta değişimi reddeden çalışanlar değişime bir süre direnç gösterdikten sonra tepkilerinin karşılıksız olduğunu gördüklerinde ya da değişime ait kafalarındaki sorulara ait çözümler olduğunu gördüklerinde bu tepkilerinden vazgeçebilirler. Sonraki aşamada ise değişimin kendileri için iyi şartlar oluşturacağına inandıklarında ise değişime katılma tutumu içerisinde olabilirler (123, 124).

Sosyal Nedenler: Yukarıda ifade edildiği gibi değişime direnç bireysel nedenlerden kaynaklanabileceği gibi sosyal nedenlerden de kaynaklanabilmektedir. Çalışanlar, dahil oldukları grubun varlığını kaybedebileceği, grup içerisinde oluşan biçimsel olmayan ilişkilerin bozulabileceği, değişimin gruptan ayrılmalara neden olabileceği korkusuyla ya da değişimi uygulayanlara karşı olumsuz tutum veya güvensizlikler, var olan ilişki biçimlerinin terkedilmek istenmemesi, dış kaynaklı yönlendirmelerin itici bulunması gibi nedenlerden dolayı değişime direnç gösterebilmektedirler. Ayrıca çalışanlar, değişimin yöneticilerin de değişmesine neden olabileceğini düşündükleri için de direnç gösterebilmektedirler (125, 267).

İşle İlgili Nedenler: Teknoloji, otomasyon ve bilgi sistemlerinde yaşanan hızlı değişim de çalışanların işlerini kaybetme korkusu yaşamalarına ve direnç göstermelerine neden olabilmektedir. Kişilerin mevcut bilgi ve yeteneklerinin yerini teknolojinin getirdiği yeni süreçlerin alacağı algısı; çalışanları yeni makineleri kullanmayı öğrenmek durumunda kalması ve çalışanların eski alışkanlıklarından vazgeçme konusunda zorlanması, işle ilgili koşullarda değişiklik yaşanacağı korkusu vb. gibi durumlar da değişime direnç neden olabilmektedir (117, 126).

Örgütsel Nedenler: Değişim örgüt içi nedenlerden dolayı gerçekleşebilir. Her örgütün içyapısını oluşturan belirli sistemler ve birimler mevcuttur. Örgütün sistem ve birimlerinin işleyişine yönelik değişim durumlarında birimlerin ortadan kalkması

ya da yeni birimlerin eklenmesi, bir birime ait etki alanına diğer birimin müdahil olması, çatışmaların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Önemli olan bu çatışmaların örgüt yararına kanalize edilmesi ve görevlerin tekrar tasarımında olumlu çıktılar elde edilmesinde kullanılabilmesidir. Örgüt içerisinde otorite, yetki ve sorumluluklarda gerçekleştirilecek değişimler de yine dirence sebep olabilecektir (117).

Ekonomik Nedenler: Çalışanların değişim sürecinde işleriyle ilgili hali hazırdaki ekonomik seviyelerinin olumsuz yönde etkileneceği düşüncesi de dirence neden olabilmektedir. Değişimin gerçekleşmesi sonucu çalışanlarda işsiz kalma korkusu, ücretlerin düşmesi, iş yükünün artması, statükonun kaybedilmesi düşüncesinin oluşması, örgütteki ödüllendirme sistemindeki olumsuz değişiklikler vb. nedenlerle örgüt içinde bazı grupların ya da bireylerin ekonomik çıkarlarında olumsuz yönde değişiklik yaratması durumunda da yine değişime direnç yaşanabilmektedir (117).

4.3.2. Değişime direncin boyutları

Değişim süreciyle karşı karşıya kalan bireylerin hayatları bir şekilde değişimden etkilenmekte ve insanlar karşılaştıkları değişikliklere farklı şekillerde cevaplar vermektedirler. Bireylerin ya da örgüt içinde yer alan çalışanların fiziksel özellikleri birbirlerine benzemediği gibi kişilikleri ve dolayısıyla farklı durumlara farklı duygusal tepkiler vermeleri de normaldir (72). Değişim sürecinin öncelikle zihinde başladığı ve duygularla yönetilebildiğini söylemek yanlış olmaz. Nitekim değişim süreci, bireyin olaylara ve dünyaya bakış açısını farklılaştırır. Bu nedenle kişinin önce değişim kavramını, önemini ve gerekliliğini zihninde kabullenmesi gereklidir (71). Bu açıdan değerlendirildiğinde kimi insanlar değişime olumlu açıdan bakarken, kimileri olumsuz açıdan bakmaktadır. Direnç olasılığı yüksek insanlar değişimi kendi istekleriyle hayatlarının bir parçası haline getirmekten kaçınmaktadırlar. Bu tür insanlar kişilik özelliklerinden dolayı değişim sürecine girdiklerinde korku, öfke ve endişe gibi olumsuz duygusal durumlarla cevap vermektedirler. İnsanlar tarafından değişime karşı sergilenen bireysel davranışlarda bu ve bunun gibi farklılıkların olması değişime direncin farklı boyutlarda ortaya çıktığını göstermektedir. Literatür incelendiğinde değişime direnç boyutları niyetsel,

duygusal ve bilişsel olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır. Bu boyutlar hem tek başlarına hem de birbirleriyle bağlantılıdır (73-76).

Duygusal direnç boyutu; çalışanların değişime ait duygu ve düşüncelerini ifade eden boyuttur. İnsanların değişim süreci ile karşılaştıklarında hayatlarında kontrolü kaybedeceklerini düşünmelerinden dolayı yaşadıkları kızgınlık, stres ve huzursuzluk düzeyini ifade etmektedir. Bu düzeyin yükselmesine bağlı olarak insanlar değişikliklerden rahatsızlık duyabilmektedirler. Bundan dolayı örgütlerde olası değişim süreçlerinde yöneticilerin çalışanların duygularına odaklanması gerekmektedir. Çünkü çalışanlar değişimin çeşitli kısımlarında çok farklı tepkiler gösterebilmektedir. Bu tepkiler yöneticiler tarafından doğru tespit edilemez ise verimsizlik, performans kaybı vb gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (73). Örgüt içerisinde değişim süreci başladığında çalışanlar bir takım duygusal beklentilere girmektedirler. Değişim süreci ve sonucu çalışanların duygusal beklentilerinin üzerinde gerçekleştiğinde pozitif duygusal sonuçlar, beklentileri karşılamadığında ise negatif duygusal sonuçlar ortaya çıkacaktır (70, 77).

Niyetsel (Davranışsal) direnç boyutu; çalışanların değişime ait niyetlerini ifade eden boyuttur. Bu durum değişimden şikayetçi olma şeklinde olabileceği gibi değişiklikler karşısında diğer çalışanları değişimin gerekli ya da gereksiz olduğuna ikna etme çabalarını da içerir. İnsanların rutin ve düzenli bir şekilde devam eden hayatının gidişatını bozacak değişikliklerden kaçınma tutumunda olmaları, eski alışkanlıklarından vazgeçme noktasındaki isteksizlik durumlarından dolayı gösterdikleri direnç negatif niyetsel direnç olarak açıklanmaktadır. Bunların aksine eğer çalışanlar değişimin kendileri için olumlu sonuçlar doğurabileceğini düşünürlerse olumlu tepkiler ya da tutumlar geliştirirler ve kendilerinden beklenen görevleri yerine getirerek performanslarını maksimum düzeye çıkarmak için çaba sarf ederler. Diğer bir deyişle pozitif niyetsel tutum içerisinde olurlar (70, 73, 74, 78).

Bilişsel direnç boyutu; biliş, kişinin herhangi bir uyarıyı algılama, uyarıyı değerlendirme ve bazı davranışları göstermeyi tasarladığı düşünce süreci olarak tanımlanabilir. Bilişsel direnç de çalışanların değişime ait düşünce ve inançlarını ifade boyuttur. Bireyler örgütte meydana gelen değişimi kendi bilişsel süreçlerinden geçirirler. Değişimin gerekliliğine ait düşüncelerini ve inançlarını pozitif ya da

negatif olarak anlamlandırabilir ve kendi zihinlerinde bir değişim şeması oluştururlar (79). Eğer değişimin getirdiği alternatif fikirler ve farklı bakış açılarını değerlendirme konusunda çalışanlar isteksizlerse, inatçı bir tutum sergileyebilmektedirler. Kısacası bu boyutta çalışanlar olaylara farklı açılardan bakabilme ve eleştirel düşünme becerilerinin eksikliğinden dolayı değişikliklere ya da yeniliklere karşı kapalı ve sert bir tutum sergileyebilmekte, sonuç olarak daha fazla direnç eğiliminde olabilmektedir. Bu durum bilişsel direncin negatif boyutunu oluşturmaktadır. Bunun aksine eğer çalışanlar değişimin gerekliliğinin farkında olurlarsa, değişim sürecinde daha destekleyici/pozitif bilişsel tutum içerisinde olurlar ve örgütlerinin mevcut durumundan istenen duruma geçebilmeleri için çaba gösterirler (7, 73, 74, 80).

Bu çalışmada da çalışanların örgütlerinde meydana gelen değişim sürecine ait direnç boyutları duygusal, niyetsel ve bilişsel direnç olmak üzere 3 boyutta değerlendirilmiştir.

4.3.3. Örgütsel değişime dirençle ilgili çalışmalar

Değişime direncin kavramsallaştırılmasında Kurt Lewin öncü isimlerden biridir. Lewin' in (9) kuvvet alan teorisine göre örgüt içerisinde değişim lehine hareket eden ve direnç lehine hareket eden olmak üzere iki tür kuvvet bulunmaktadır. Herhangi bir örgütsel değişim planlaması durumunda bu iki kuvvet birbirine karşı hareket etmektedir. Kuvvetlerin eşit olması durumunda örgüt eylemsizlik yaşamakta ve değişim gerçekleşmemektedir. Değişimin gerçekleştirilmesi için değişimden yana olan kuvvetin güçlendirilmesi, dirençten yana olan kuvvetin zayıflatılması gerekmektedir. Görüldüğü üzere Lewin tarafından değişime direnç, kuvvetlerin karşılaşması olarak tanımlanmaktadır.

Lewin' den sonra değişim konusunda önemli çalışmalarda bulunanların başında Lester Coch ve John French (13) gelmektedir. Coch ve French (1948) çalışmalarını, çalışanların örgütsel değişim süreçlerine katılımlarının direnci azaltabileceği fikrine dayandırmışlardır. Araştırmalarında örgüt çalışanları dört farklı gruba ayırmıştır. İlk grup, değişim hakkında bilgilendirme yapılmadan süreçten bilinçli bir şekilde uzak tutulmuş ve sadece değişim sonrası sistemde nasıl çalışılması gerektiği konusunda talimatlar verilmiştir. Son grup değişimin gerekliliği, nasıl

uygulanacağı, strateji oluşturulması gibi konularda tartışmalar ve geribildirim oturumlarının yapıldığı tüm sürece dahil edilmiştir. Arada kalan iki grup ise sadece belirli düzeylerdeki süreçlere dahil edilerek değişimin bazı boyutlarıyla ilgili kendilerine bilgilendirmeler yapılmıştır. Çalışma sonucunda sürece hiçbir şekilde dahil edilmeyen ilk grubun değişim öncesi döneme göre daha düşük performans gösterdiği ve bazı çalışanların işlerini bıraktığı, son grubun ise ilk etapta performans düşüklüğü göstermesine rağmen giderek performanslarında artış olduğu görülmüştür.

Lawrence (81), Coch ve French'in (1948) çalışmalarını farklı bir şekilde değerlendirmiştir. Çalışmasında, değişime direncin nedeninin aslında çalışanların değişim sonucunda örgütteki sosyal statülerini kaybedecekleri düşüncesinden kaynaklandığını belirtir. Lawrence (1954) bunu ortadan kaldırmak için yöneticilerin öncelikle çalışanların çıkarlarını gözetmelerini, değişimi anlatmak için çalışanlarla etkileşim içerisinde olmalarını, departman farklılıklarını göz önünde bulundurmalarını ve çalışanları cesaretlendirmenin önemini vurgular. Bu nedenle değişime karşı oluşabilecek direncin önlenmesi ve yönetilmesinde örgüt yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Değişimin gerçekleşebilmesi için öncelikle örgüt yöneticilerinin değişimi anlaması gerekir. Nitekim birçok değişim girişimi yöneticiler tarafından yanlış anlaşıldığından başarısız olmaktadır.

Flower (9)'a göre değişimin çalışanlar tarafından algılanma derecesi başarılı bir geçiş için önemlidir. Çalışanlar değişimin gerekliliği ve nedenini tam olarak kavramadıkça direnme eğiliminde olurlar. Ayrıca yöneticilerin değişimin uygulanmasında rijit bir tavır alması ve kuralları dikte etme eğiliminde bulunmaları direncin oluşmasına sebep olacaktır. Aynı şekilde çalışanlar meydana gelecek değişiklik sonucunda örgütteki sosyal statülerinde bir kayıp ya da değişim sonrasında iş yüklerinin artması ihtimalinin olacağını düşündüklerinde yine değişime direnç gösterebilmektedirler. Flower (1962) çalışanların yaşadığı bu sorunların genellikle yöneticiler tarafından anlaşılmadığını ifade etmektedir. Özet olarak; değişime direncin değerlendirilmesinde örgüt yöneticilerinin direncin kendisiyle uğraşmak yerine direncin nedenlerine odaklanmaları gerekmektedir.

Omrani (82), yapmış olduğu çalışmasında (1992) örgütsel değişime direncin orta ve alt düzey yöneticilerde farklı şekillerde ortaya çıktığını bulmuştur. Orta düzey yöneticilerin mevcut statülerini kaybetme korkusu, alt düzey yöneticilerin ise işlerini

kaybetme korkusu ve sorumluluklarının artacağı düşüncesiyle meydana gelen değişimlere direnç gösterebileceklerini belirtmiştir. Sonuç olarak Omrani çalışmasında, direncin nedenlerinin çalışanların konumlarına göre değişebileceğini ortaya koymuştur.

O'Connor (83) çalışmasında (1993) direncin nedenlerini değişim ihtiyacındaki farklılık, yöneticiye olan güvenin eksikliği ya da olmaması, belirlenen hedeflere dair inanç yokluğu, değişimin gerekliliğine yönelik inancın bulunmaması ve hedeflere ait sözleşmenin bulunmaması olarak sıralamaktadır. Değişimin nedenlerinin doğru tespit edilmesi gerektiğini ve direncin ortadan kaldırılmasında bu nedenlerin ortadan kaldırılmasının önemli rol oynayacağını belirtmiştir. Ayrıca değişime direncin doğası üzerine bilgi verirken, direncin olası çözümüne ait stratejiler önermiştir.

Matejka ve Ramona (84) çalışmalarında (1993) bireylerin direnç göstermesinin kaçınılmaz olduğunu ve direncin nedenlerini; saygı, değerlendirme, beklentiler, tatmin, ilgisizlik, güçlülük, gelenek, normlar, gerilim ve bağlılık olarak ortaya koymuşlardır.

Maurer (85), çalışmasında (1996) ortaya çıkan dirence karşı güç kullanımı, anlaşma yapma ya da kayıtsız kalma gibi yöntemlerin kullanıldığını ancak bunların dirençle baş etmede uygun yöntemler olmadığını vurgulamıştır. Maurer bunların yerine dirence karşı açık olunması gerektiğini, çalışanlara saygı gösterilmesi ve çalışanların kucaklanması gerektiğini, soğukkanlı olunması ve dirençle birleşilmesinin önemini belirtmiştir.

Agocs (86) çalışmasında (1997) örgütsel yapı ve süreçlerin direnci doğuracağını ve sonuç olarak kurumsallaşmış bir direnç ortaya çıkabileceğini belirtmiştir.

Torenvlied ve Velner (87) çalışmalarında (1998) bir nakliye şirketinde kalite uygulamalarına karşı ortaya çıkan direnci incelemişlerdir. Çalışmada örgütsel direncin iş tatminini olumsuz yönde etkilediği bulunurken; resmi pozisyon ile arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır.

Waddell ve Sohal (88) çalışmalarında (1998), örgütsel değişime direncin çok ciddi boyutlarda olmadığında örgütteki değişim sürecini hızlandırabileceğini belirtmişlerdir. Başka bir ifade ile değişimin, örgütte yöneticiler tarafından görülemeyen ya da yordanamayan bazı problemler meydana geldiğinde gerekli

önlemlerin alınabilmesine yardımcı olabileceğini ifade etmişlerdir. Direncin her zaman negatif olarak anlaşılmamasını, tam tersine pozitif sonuçlar da doğurabileceğini ve bunlardan faydalanılabileceğini vurgulamışlardır. Çalışanların değişime değil ortaya çıkan kaos ve belirsizliğe karşı direnç gösterdiklerini araştırmalarında belirtmişlerdir.

Dent ve Goldberg (9) çalışmalarında (1999) Waddell ve Sohal'ı destekleyen sonuçlar elde etmişler ve çalışanların aslında örgütün değişmesine değil kendi statülerinin kaybedecekleri, rahatlıklarının bozulacağını düşünmeleri, ücretlerinin düşeceği gibi endişeler nedeniyle direnç gösterebileceklerini belirtmişlerdir. Direncin çözümlenebilmesi için ise direncin nedenlerinin belirlenerek uygun stratejilerle çözüm yoluna gidilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Bunun yanında değişime direnç nedenleri ve direnci ortadan kaldırma stratejilerini içeren detaylı bir taramayı da çalışmalarında ortaya koymuşlardır.

Piderit (11) konuya farklı bir perspektiften bakmış ve çalışmasında (1999) direncin sadece yönetim açısından değil, çalışanlar açısından da ele alınması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca direncin hem pozitif hem de negatif sonuçlarının olabileceğini ve değişime karşı tepkilerin sadece direnç bağlamında ele alınmaması gerektiğini vurgulamıştır. Bunun yanında direncin tek bileşenli değil, bilişsel, duygusal ve davranışsal (niyetel) olmak üzere farklı bileşenleriyle birlikte incelenmesi gerektiğini ifade ettiği çalışmasında, direnç yerine tutum kavramını kullanmıştır. Piderit (10) diğer bir çalışmasında (2000) da direnci hem pozitif hem negatif boyutlarıyla birlikte değerlendirmiş ve konuyu çok bileşenli olarak ele almıştır.

Aksu (89) çalışmasında (2000), çalışanların değişime direnç gösterebileceğini, bu direncin; yönetimin güçsüz olması, vizyon tarifi eksikliği, değişimin gerekliliği konusunda çalışanlarda farkındalık oluşturulmaması, iletişim eksikliği, hedefsizlik, yenilikler için gerekli hazırlıkların yapılmaması gibi hatalardan kaynaklandığını belirtmiştir. Aksu' ya göre başarılı bir değişim sürecinin yaşanabilmesi için öncelikle yapılması gereken çalışanlara gerekli önemin verilmesidir. Bu yapıldığında çalışan memnuniyeti müşteri memnuniyetini de beraberinde getirecek, çalışanlar değişim sürecinde yaşanan problemlerin çözümünde yönetim ile işbirliği içinde olacak ve

Çalışanların performansı da artacaktır. Bunun yanında uygun örgütsel iklimin de oluşturulması çalışanları motive ederken verimliliği de artıracaktır.

Jones (90) alışmasında (2001) direnç nedenlerini örgütsel, fonksiyonel, grupsal ve bireysel düzey olmak üzere dört başlık altında toplamıştır. Örgütsel düzeyde yapı, kültür ya da strateji kaynaklı, fonksiyonel düzeyde birimler arası uyum farklılıkları, g ve çatışma kaynaklı, grupsal düzeyde normlar, bağlılık ve birlikte düşünme kaynaklı, bireysel düzeyde; seçici algılama, bilişsel yanlılık, belirsizlik, güvensizlik ve alışkanlık kaynaklı olabilmektedir.

Brokner et al. (91) alışmasında (2001) alışanların değişim karşısında kendilerini yıldıgı ve hayal kırıklığına uğramış olarak hissettiklerini; değişim sonrasında ise sorumluluklarının artacağı düşüncesiyle kendilerini gergin ve endişeli hissettiklerini belirtmişlerdir.

Jager (92) alışmasında (2001) yöneticilerin direnci negatif olarak gördüklerini belirtmiş ve bunu eleştirmiştir. neri olarak direnci reddetmeden dinleyici, öğrenici ve idare edici bir tutum sergilenmesi gerektiğini belirtilmiştir.

Zatzick (93) alışmasında (2001), çalışanların değişimi benliklerine karşı bir tehdit olarak algılayabileceklerini ve sonucunda kimlik karmaşası, kendine güvensizlik ve kontrolün azalması gibi durumlar yaşayabileceklerini belirtmiştir. Yazara göre bu durumlar ortaya çıktığında çalışanlar değişime karşı direnç gösterebilmektedir.

Bovey ve Hede (94) alışmalarında (2001) olumsuz düşünceler, duygu ve değişime direnç arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çok büyük değişimlerin yaşandığı dokuz büyük firmadan 615 katılımcıyla yaptıkları çalışmalarında, çalışanların değişime ait olumsuz düşünceleri ile değişime direnç arasında pozitif ilişki olduğunu bulmuşlardır. Olumsuz düşünceler ve duygular birlikte değişime direnç niyetinin %44' n açıklamıştır. alışmalarında uyumlu ve uyumsuz savunma mekanizması ile bireysel direnç arasındaki ilişkiyi de incelemişlerdir. Maksatlar ile uyumsuz savunma mekanizmaları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki; uyumlu savunma mekanizmaları ile negatif yönlü anlamlı bir ilişki saptamışlardır.

Arslan (95) araştırmasında (2001) kişilerin çalışma ortamlarında aldıktıkları işleri yapmalarının kendilerine psikolojik bir rahatlık ve güvenlik hissi verdiğini ifade etmektedir. Bu güvenli ve rahat alandan çıkma düşüncesi ya da koşulların

değiştirilmesi, çalışanların dengelerinin alt üst olmasına ve dolayısıyla da değişime direnç göstermelerine neden olabilmektedir. Böyle olunca çalışanlar da değişim karşısında direnç geliştirebilmektedirler.

Di Paola ve Hoy (96) çalışmalarında (2001) değişime karşı sadece dirençle değil çatışma ve gerginlikle de cevap verilebileceğini vurgulamışlardır. Çatışmanın yapıcı ve yıkıcı sonuçları ile bilişsel ve duygusal çatışma boyutları ve bu boyutların biçimselleşme ile ilişkisini araştırmışlardır. Çalışma sonucunda bilişsel çatışmanın yapıcı değişim için, duygusal çatışmanın ise her iki tür değişim için önemli olduğu; ayrıca biçimselleşmenin değişimin hem olumlu hem de olumsuz sonuçlanmasında rol oynayabileceği bulunmuştur.

Mackert (97) çalışmasında (2001) örgütlerdeki değişim girişiminin genelde başarısızlığa uğramasının nedeninin direnç olduğunu ifade etmiştir. Bunun yanında direnci kaçınılmaz bir süreç olarak değerlendirirken, direncin farklı nedenleri olduğunu ve başarıya ulaşmak için dirençle mücadele edilmesi gerektiğini çalışmasında vurgulamıştır.

Durna (98) çalışmasında (2002), değişime dirence neden olan psikolojik etmenler üzerinde durmuştur. Psikolojik direncin nedenlerinden bazılarını; değişime yönelik bilgi sahibi olmama, belirsizliğe yönelik korku, alışkanlıklardan vazgeçme zorluğu, güvenlik gereksinimi, ilgisizlik, ön yargı, dar görüşlülük, algılayış biçimi, değişimin doğru olmadığına dair inanç, farklı değerlendirmeler ile amaçlar, dayatılan değişikliklerden memnun olmama, değişim kaynaklı yeni kaideler ve artan kontrole karşı hissedilen öfke olarak sıralamıştır.

Ford et al.' a (99) göre (2002) değişime direnç genellikle bireylerin kişisel deneyimleri ve başkalarının güvenilirlikleri hakkındaki değerlendirmelerinin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Bu nedenle, destek kazanmak ve direncin üstesinden gelmek için bu faktörleri değiştirmeye yönelik girişimlerde bulunulmalıdır. Ancak bu yaklaşım yapısal bir gerçeklik olarak dirence aldırış gösterilmemesidir. Bu nedenle çalışmalarında örgütsel değişimi yapısalcı anlayışla değerlendirmişlerdir. Çalışmalarında her bireyin benzer amaç ve gerçeği paylaştığı düşüncesi kabul edilmez. Aksine direncin herkes için benzer anlamlar taşımadığı, kişilerin değişime karşı tutumlarının da bireysel farklılıklara göre değişeceği belirtilmektedir.

Dawson (100) çalışmasında (2002), bireylerin değişime yönelik direnç göstermelerinin en önemli nedenlerinin; değişimin statükoyu bozabileceği düşüncesi ve mevcut düzeni sona erdirerek belirsiz bir ortama neden olacağı algısının olduğunu belirtmiştir.

Huy (101) çalışmasında (2002), değişim sürecinde duygusal adanmışlık ve örgütsel katılım arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda değişime duygusal adanmışlığın düşük olması durumunda örgütsel katılımın, yüksek olması durumunda ise kaosu ortaya çıkacağını belirtmiştir.

Harris (102) çalışmasında (2002), pazar odaklı değişim programlarını benimseyen yönetimlerde örgüt üyelerinin kasıtlı olarak değişim programlarını sabote etme, engelleme ya da geciktirme gerekçelerini incelemiştir. Yöneticilerin ve örgüt çalışanlarının iyileştirme girişimlerine direnme nedenleri ve bunları nasıl yaptıklarını araştırmada ortaya koymaya çalışmıştır. Sahadan 174 katılımcı ile pazar odaklı direnmenin “öncelik temelli, kaynak temelli, algılanan sömürü temelli, karşılaştırmalı durum ve yetki temelli” olmak üzere dört ana gerekçesi olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu gerekçelere uygun olarak da beş genel sabotaj yöntemi olduğu belirlenmiştir. Bunlar sözde bağlılık (değişimi yok sayarak sabote etme), uzun süreli tartışma (değişimi erozyona uğratmaya çalışma yoluyla sabotaj), kaçırma (dönüşüm sürecinin sabote edilmesi), kıtlık yaratılması (doğrudan zarar vererek sabotaj) ve doğrudan çatışmadır (açıkça mücadele ederek sabotaj).

Macri et al. (103) küçük çaplı bir örgütte yapmış oldukları nitel bir çalışmada (2002) değişime dirence farklı açılardan bakmışlardır. Çalışmalarında değişime direncin çalışanların eğilimleri, endüstri ilişkileri ve ekonomik faaliyetlerin karşılıklı bağımlılığı ve çalışanların sosyal bir ağda girişimlerinin özellikleri gibi durumlardan etkilendiğini belirtmişlerdir.

Rashid et al. (105) çalışmalarında (2004) örgüt kültürü ve değişime karşı tutumlar arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Malezya’ da 258 şirket üzerinde yapılandırılmış bir anket uygulaması ile araştırma verileri toplanmıştır. Araştırmalarında örgüt kültürünü parçalanmış kültür, ağ kültürü, komünal kültür, çıkarıcı kültür olarak; değişime karşı tutumu ise bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olarak ele almışlardır. Çalışma sonucunda örgüt kültürü ile değişime karşı tutumlar arasında ilişki olduğunu bulmuşlardır. Bunun yanında her bir örgüt kültürüne göre

değişime karşı tutumların farklı kabul seviyelerine sahip olduğunu da ifade etmişlerdir.

Hall ve Tolbert (106) çalışmalarında (2005) çalışanların değişimi bireysel bir tehdit olarak algıladıkları için değişime dirençli olduklarını belirtmiştir. Ayrıca bu algının sadece çalışanlarda değil örgütün doğasında da bulunduğunu belirtmişlerdir.

Lines (107), “Örgütsel Değişime Doğru Tutumların Fonksiyonu ve Yapısı” isimli araştırmasında (2005), çalışanların değişime karşı tepkilerinin davranışsal açıdan incelenmesini amaçlamaktadır. Değişim bir davranış nesnesi olarak görüldüğünde, duygusal, bilişsel ve davranışsal anlamda tepkilerin daha iyi bir şekilde anlaşılabilceğini, değişim düşüncesinin daha zengin bir içerikle algılanması gerektiğini ileri sürmektedir. Örgütsel değişim aynı zamanda katılımcıların da değişimi olarak ifade edilmektedir. Değişme biçimine ait inançlar tanımlanırken, işin karakteristik yapısı ve örgütsel adalet kavramları üzerinde durulur. Değişim süreci başladığında güçlü pozitif ve negatif tutumlara ait güçlü ve zayıf tepkiler arasındaki ilişkiler ele alınır. Değişime direnç, işten ayrılma ve sabotaj gibi negatif ve güçlü bir tutum olarak değerlendirilir.

Khassawneh (108) çalışmasında (2005) Ürdündeki bürokratik örgütlerdeki değişime direncin nedenleri üzerine odaklanmıştır. Çalışmasında, çalışan katılımının noksanlığı, teşviklerin yeterli düzeyde olmaması, personel ile yöneticiler arasındaki güvensizlik, değişim hedeflerinin açık olmayışı gibi etkenlerin dirence neden olduğunu belirtmiştir.

Stanley et al. (109) çalışmasında (2005) çalışan sinizmi ile değişime karşı koyma niyeti arasında ilişki olduğu bulunmuş ve değişimi yöneten örgüt yöneticilerinin değişime özgü sinizmi önlemek amacıyla girişimlerde bulunmaları gerektiğini belirtmiştir (109).

Oreg (73,115) çalışmalarında (2003,2006) direnci çok bileşenli bir kavram olarak ele almıştır. Bunlardan duygusal bileşen, çalışanların değişime karşı nasıl hissettiklerini; bilişsel bileşen çalışanların değişime yönelik nasıl düşündüklerini; niyetsel bileşen ise çalışanların değişime yönelik nasıl bir maksat ve eylemde olduklarını ifade etmektedir. Çalışma sonucunda değişime direnç bileşenlerinin birbirinden bağımsız değil tam tersine birbirleriyle ilişkili oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Szabla (76) çalışmasında (2007) yazarlar arasında direncin çok boyutlu olarak kavramlaştırılması hakkında bir fikir birliği olmadığını belirtmiştir. Szabla' ya göre yazarların bir kısmı direnci negatif boyutlu görürken bir kısmı pozitif boyutlu olarak görmüşlerdir. Bunun yanında yazarların direnci çoğu zaman tek boyutlu olarak; bilişsel, duygusal ve niyetssel bileşenlerinden sadece birini ele alarak incelediklerini belirtmiştir. Kendi çalışmasında her üç bileşeni birlikte değerlendirirken aynı zamanda bu bileşenlerin negatif ve pozitif yanlarını da ele almıştır. Çalışmasının sonucunda değişime direnç ile liderlik stratejisi arasında ilişki olduğunu bulmuştur.

Self et al. (110) çalışmalarında (2007) aslında çalışanların tepkisinin değişime karşı olmadığını değişimin yaratacağı etkilerin kendilerini nasıl etkileyeceğini bilememelerine karşı olduğunu belirtmişlerdir (içerik faktörü). Çalışanların değişimin yapılmasının gerekliliğine hak vermeleri durumunda değişime ait kabul düzeyleri de artacaktır (süreç faktörü). Ayrıca çalışanların kendi örgütlerinde desteklendiklerine olan algılarının da inanç ve tutumlarıyla etkileşmekte olduğunu belirtmişlerdir.

Seren ve Baykal (16) araştırmalarında (2007) İstanbul'da kalite belgesi olan 5 özel ve kamu hastanesindeki kurum örgüt kültürünü, kültür tiplerini, çalışanların değişim karşısındaki tavırlarını ve kalite ile ilgili çalışmalara katılma şekillerini incelenmişlerdir. 570 kişi ile gerçekleştirilen çalışmada, kamu hastanelerinde güç kültürü baskın iken özel hastanelerde işbirliği kültürünün egemen olduğu saptanmıştır. Ayrıca özel kurumda çalışanların, komisyon çalışması vasıtasıyla kalite sürecine dahil olanların, işbirliği kültürü içinde çalışanların, demokratik tepe yöneticisiyle çalıştığını düşünen katılımcıların değişime pozitif tutum gösterdikleri belirtilmiştir.

Jones et al. (111) çalışmalarında (2008) örgütte farklı statülerde çalışanların (üst yönetici-supervizör-çalışanlar) değişim algılarını incelemiştir. Çalışma sonucunda orta kademe yöneticiler ve çalışanların üst kademe yöneticilere göre değişime daha dirençli olduklarını bulmuşlardır. Üst düzey yöneticiler daha çok planlı değişime odaklanmakta ve değişimin çıktılarının potansiyeli ile ilgilenmektedirler. Ayrıca değişim sürecinde üst düzey yöneticiler diğer çalışanlarla karşılaştırıldıklarında iletişime ve katılıma daha çok odaklanmaktadır.

Peus et al. (112) çalışmalarında (2009), uzun vadeli ekonomik büyüme için vazgeçilmez bir kavram olan örgütsel değişim sürecinde neden dirençle karşılaşıldığını, psikolojik teoriler ve ampirik değişikliklerin neden ve hangi koşullarda değişime dirence yol açtığını araştırmışlardır. Değişimin karakteristik yapısı, katılım, liderlik, iletişim stratejileri, güven ve adalet gibi kavramlar incelenmiştir. Çalışmalarında özellikle örgütsel adalet kavramının, çalışanların değişim sürecine katılmaları ve güvenleri için önemli bir etmen olduğu, doğru ve etkin iletişim kaynakları ve stratejileri kullanan liderin değişim sürecini daha etkin sürdürebileceğini, direncin sadece negatif değil pozitif sonuçlarının da olduğunu bulmuşlardır.

Schumacher (113) çalışmasında (2010), etkili bir değişim için, değişim sürecinde mutlaka değişimden etkilenecek kişilerin hesaba katılması gerektiğini belirtmiştir. Bunun yanında değişime direncin en aza indirilmesi için gerekli yöntemlerin kişi ya da grupların durumlarına bakılarak, yerinde ve zamanında uygulanması durumunda başarılı olacağını ifade etmiştir (114).

Altındiş ve arkadaşları (14) sağlık çalışanlarının değişime direnç nedenleri ve algılarını saptamak için duygusal tepkiler ve değişime direnç arasındaki bağlantıya dair bir çalışma (2011) yapmışlardır. Çalışanların değişime açıklık ve kapalılık tutumlarını ve düzeylerini incelemişlerdir. Çalışma neticesinde hastane yöneticilerine ait kademedir direncin geldiği algısının olduğu, ancak çalışanların yöneticilere oranla daha fazla direnç gösterdiği saptanmıştır. Örgütte değişime direnç arttığında duygusal tepkilerin de arttığı bulunmuştur. Sağlık çalışanlarından doktorların değişime en az direnç gösterdiği ifade edilirken; en dirençli grubun hemşireler olduğu belirtilmiştir. Sağlık çalışanlarının değişime direnç algıları ile sosyo-demografik özellikler (eğitim, cinsiyet, yönetim biçimi, çalışma birimleri) arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir.

Klarner et al. (116) çalışmalarında (2011) değişim sürecinde çalışanların duygularının rolleri üzerinde durmuşlardır. Değişim boyunca özellikle duygu karmaşasının olumlu ve olumsuz etkilerinin olabileceğini, hatta duygu karmaşası yaşayan çalışanın direncini kırmanın daha kolay olabileceğini söylemişlerdir. Asıl önemli olan şeyin çalışanlarda değişim sonucunda negatif bir durumla karşılaşmayacağına dair duygunun oluşturabilmesi olduğunu ifade etmişlerdir.

Boohene ve Williams (117) çalışmalarında (2012) örgütsel değişime direncin negatif etkilerine odaklanmışlar ve direncin örgütsel büyüme için bir engel olduğunu kabul etmişlerdir. Araştırmalarında değişime direnci kolaylaştıran etmenler ve direnç stratejileri üzerinde de durmuşlardır. Direnci kolaylaştıran etkenler arasında çalışanların kararlara katılım eksikliği, yönetime güvensizlik duyulması, bilgi alış veriş ve iletişim zayıflığı sayılabilir. Dirençle başa çıkmak için yönetimin çalışanları kararlara katılması için desteklemesi, çalışanların güvenliğini kazanması, yapıcı eleştirilere açık olması, şeffaf olması ve değişim için çalışanlarda farkındalık yaratılması gerekmektedir.

Chung et al. (104) “Bilişsel Esnekliğin Örgütsel Değişime Etkisi” isimli çalışmalarında (2012) bilişsel kişilik özellikleri ile örgütsel değişime direnç arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bilişsel kişilik özellikleri bilişsel esneklik, içgörü ve kendini ifade boyutları ile örgütsel değişime direnç ise bilişsel direnç, davranışsal direnç ve duygusal direnç boyutları ile ele alınmıştır. Çalışma Tayvan’da büyük ölçekli bir firmada çalışan 419 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda içgörü ve kendini ifadenin bilişsel esnekliğin öncülleri olduğunu göstermiştir. Örgütsel değişime dirençte duygusal ve bilişsel direncin davranışsal dirençle pozitif ilişkili olduğu; duygusal direncin ise bilişsel dirençle pozitif ilişkili olduğu görülmüştür. Ancak bilişsel esneklik ile tüm değişime direnç boyutları arasında negatif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle bilişsel esneklik arttıkça örgütsel değişime direnç azalmaktadır. Çalışma sonucunda ayrıca değişim sürecinde çalışanların duygularına özen gösterilmesi gerektiği vurgulamışlardır. Bunun yanında çalışanlarla iletişim kurmanın çalışanların değişime direnme niyetlerini azaltmada önemli rol oynayabileceği de ortaya koyulmuştur.

Struijs (118) çalışmasında (2012) değişime direnç ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde duygu düzenleme stratejilerinin etkisini araştırmıştır. Çalışmada dirençli çalışanların iş tatminsizliği yaşadıklarını, duygu düzenleme stratejisi olarak bastırma mekanizmasını kullandıklarını ve bunun iş tatmini ve duygu düzenleme arasındaki ilişki üzerinde etkili olduğunu bulmuştur.

Kerman ve Öztop (119) çalışmalarında (2014), değişime direnen çalışanların hoş görülmesi gerektiğini, çünkü değişimin çalışanların psikolojik dayanaklarını zorlayan ve bireylerin sahip olduğu inançları değiştirmeyi amaçlayan bir süreç

olduğunu dile getirmişlerdir. Bu sebeple, değişim sürecinde açık olacağı düşünülen başarılı çalışanların bile değişim sürecinde karşı tavır almalarının beklenebilecek bir durum olduğunu ve yadırganmaması gerektiğini ifade etmişlerdir (258).

Akoğlan Kozak ve Genç (120) çalışmalarında (2014) işletmelerde yaşanan değişim sürecinde en önemli engelin direnç olduğunu belirtmişlerdir. Direncin önlenmesinde çoğunlukla geleneksel yöntemlerin (katılımı sağlama, tahmin vb) kullanıldığını ancak turizm gibi yoğun emek gerektiren sektörlerde bu geleneksel yöntemlerin yanında duyguların yönetimin de bir direnci önleme yöntemi olarak kullanılabileceğini öne sürmüşlerdir. Duyguların yönetilmesi aracılığıyla değişim sürecinin de kolaylaşabileceğini vurgulamışlardır. Ayrıca çalışmada değişime direncin nedenleri, korku, endişe, belirsizlik, grup hareketleri, duygusal bulaşma ve duygusal karmaşa olarak belirtilmiştir. Duygusal durumun yöneticiler tarafından anlaşılmasının ve uygun şekilde davranılmasının değişime direncin önlenmesinde önemli olacağı belirtilmiştir.

Zhou (121) çalışmasında (2014), internet servis sağlayıcıları için kullanıcıların korunmasının ve servis kullanımlarının kolaylaştırılmasının çok önemli olduğunu belirtmiştir. Araştırmada mobil hizmetlerin sürekli olarak kullanılmasının değişikliğe direnç açısından nelerden etkilendiğini araştırmıştır. Değişime direnç üzerinde geçiş maliyetleri ve güvenin etkisinin bulunduğunu ve bu etkinin devamlı olduğunu ifade etmiştir.

Öztop (268) doktora tezinde (2014) dört farklı kamu kurumunda çalışanların örgütsel değişim yönetim, yönetimin süreçlere etksi ve personelin direncini incelemiştir. Araştırma sonucunda örgütsel değişim yönetim uygulamalarının kamu personellerinin örgütsel değişime dair algılarını önemli oranda etkilediği, kamu çalışanlarının değişime direnç göstermelerinin en önemli sebeplerinin değişime dair yeterli bilgi edinememeleri ve yönetime duyulan güvensizlik olduğu belirlenmiştir.

Bringselius (122) çalışmasında (2014), çalışanların örgütsel değişime yönelik olan itirazlarının, az ya da çok duyguları temelinde olduğunu; bu duygusallık durumunun da değişime karşı yapılan itirazların yöneticiler tarafından görmezden gelinmesini ve yöneticinin yaptıklarının meşrulaşmasını kolaylaştırdığını belirtmektedir.

Bostan ve Köse Ünal (196) çalışmalarında (2016), Sağlıkta Dönüşüm Programı (SDP) sonucunda yaşanan değişikliklere ait hastane yönetici ve çalışanlarının değişime ait değerlendirme düzeyleri ve değişime dirençlerini araştırmışlardır. Türkiye genelinde 779 hastane yöneticisi ve 774 sağlık çalışanının katılımıyla yapmış oldukları çalışmada hastane yöneticilerinin kayıtsızlık, sağlık çalışanlarının ise pasif direniş ve kayıtsızlık düzeyinde oldukları, sağlık çalışanlarının değişime direnç gösterdikleri tespit edilmiştir.

Meriç (276) doktora çalışmasını (2017) işletmelerdeki yenilikçi uygulamalar karşısında kurum personellerinin değişime dirençlerinin örgütsel sessizlik davranışlarıyla ilişkisi üzerine yapmıştır. Araştırmaya toplam 416 kişi katılmıştır. Araştırmada katılımcıların yenilikçiliğe ait belirleyicileri olumlu gördükleri, yenilikçi belirleyicileri açısından en fazla kullanılan uygulamanın çalışanların takdir edilmesi olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında katılımcıların ortamın altında değişime direnç gösterdikleri, genelde rutini sevmedikleri ve yeniliğe açık ve istekli oldukları; çalışanların hem kurum hem de çalışma arkadaşlarının çıkarlarını dikkate alan bir yapıda oldukları gözlenmiştir. Çalışma sonucunda örgütsel sessizlik ile değişime direnç ve değişime dirençle yenilikçi uygulamalar arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir.

Yenigülbüz (287) yüksek lisans tezinde (2017) bir telekomünikasyon şirketinde çalışan 110 personel üzerinde örgütsel bağlılığın ve değişime direnç üzerindeki etkisini incelemiştir. Değişime direnç güven, keşif, direnç ve kayıtsızlık alt başlıklarında ele alınmıştır. Katılımcıları demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık ve direnç düzeylerinin farklılaştığı, çalışanların örgütlerine bağlılık düzeyleri arttığında değişime yönelik dirençlerinin azaldığı belirlenmiştir.

Gül (30), Afyonkarahisar ilindeki bir kamu, bir üniversite ve bir özel hastane çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği doktora çalışmasında (2018) örgüt sağlığı, çalışanların kurumlarına bağlılığı ve değişime açıklık durumları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Yapısal Eşitlik Modeli sonucunda örgütsel bağlılığın örgüt sağlığı ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Repovš et al. (66) değişime hazır olma ve direnç üzerine yaptıkları çalışmada (2019), her iki kavramı hem ayrı ayrı hem de birbirinin devamı olarak değerlendirirken değişime direnci hem bir davranış hem de bir tutum olarak ele

almışlardır. İki kavram aslında aynı kökeni paylaşmakta yalnızca çift uçlu bir devamlılık değil aynı zamanda karmaşık bir yapıyı içlerinde barındırmaktadır. Çalışma sonucunda değişime hazır olma ile direnç arasında bilişsel kaynakların ve duyguların bulunduğunu ve bunların pasif tutumlar olmadığını belirtmişlerdir.

Mohamed (269) örgütlerdeki değişime direnç ve direnç yönetimi üzerine yaptığı doktora tezinde (2019), Libya ve Türkiye örneklerini karşılaştırmıştır. Araştırma için her iki ülkeden birer üniversite seçilmiştir. Seçilen üniversitelerdeki toplam 248 idari ve akademik yöneticiye anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda, Libyadaki yöneticilerin en önemli değişime direnç gösterme nedeni planlamanın olmaması olarak bulunmuştur. Türkiye’ de ise en önemli direnç sebebi yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişim eksikliği olarak belirlenmiştir. Her iki ülke üniversitelerinde de dirençle başa çıkmak için değişime hazır olunması gerekliliği ortaya çıkarılmıştır.

Çerezci (289) yüksek lisans tezinde (2019), öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla değişime direnç seviyeleri arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çorum’da çeşitli okullarda görev yapan toplam 567 öğretmen üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme seviyeleriyle değişime direnç seviyeleri arasında negatif bir ilişki olduğu ve orta seviyede bir direnç gösterdikleri belirlenmiştir.

Baksi ve arkadaşları (277) çalışmalarında (2020) hemşirelik alanında bireysel yenilikçilik davranışları ve davranışları etkileyen öğeleri incelemişlerdir. Hemşirelerin bireysel davranışları fikir önderliği, değişime direnç ve risk alma boyutlarıyla ele alınırken; bireysel yenilikçilik grupları öncüler, yenilikçiler, kuşkucular, gelenekçiler ve sorgulayıcılar olarak sınıflandırılmıştır. Araştırma bir kamu hastanesinde yoğun bakım, dahili ve cerrahi kliniklerinde çalışan toplam 150 hemşire üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda fikir önderliğinin ortalamasının en yüksek değişime direncin ise en düşük ortalamaya sahip olduğu bulunmuştur. Çalışmada katılımcıların %52’ sinin mesleğini orta derece sevdiği, 65,3’ ünün ise alanıyla ilgili araştırmalara katılmaya katılmadığı, genel olarak hemşirelerin sorgulayıcı grupta oldukları ve değişime dirençlerinin düşük olduğu belirlenmiştir.

Urgan ve arkadaşları (278) araştırmalarında (2020), çalışanların değişime direnç, yabancılaşma ve değersizlik algıları arasındaki ilişkilerini incelemişlerdir. Değişime direnç; anlamsızlık, yalıtılmışlık, güvensizlik ve kuruma yabancılaşma alt boyutlarıyla değerlendirilmiştir. Çalışma Eskişehirdeki bir devlet hastanesinde çalışan toplam 120 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda değişime direnç arttığında değersizlik hissi ve yabancılaşmanın da arttığı tespit edilmiştir.

Korkmazer ve arkadaşları (294) çalışmalarında (2020) Elazığdaki bir kamu hastanesi ve bir özel hastanedeki çalışanların değişime karşı tutumlarını incelemişlerdir. Araştırma 276 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Kamu hastanesinde çalışanların değişime karşı tutum puanlarının özel hastane çalışanlarına göre daha düşük olduğu; katılımcıların bireysel bilgi düzeylerinin değişime karşı tutumlarında etkili olduğu saptanmıştır. Cinsiyet, medeni durum ya da idari görevde bulunma açısından gruplar arasında farklılık bulunmamıştır. Eğitim seviyesi yüksek olan lisansüstü grubunun diğer eğitim gruplarına göre; tabiplerin diğer sağlık çalışanları ve idari personele göre değişime karşı tutum puanlarının daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların çalışma süreleri arttıkça değişime karşı olumlu tutumlarının azaldığı belirtilmiştir.

Değişim ve değişime direnç konuları geçmişte olduğu kadar günümüzde de hala güncelliğini koruyan bir araştırma konusudur. Bu nedendir ki değişime direncin nedenleri, olumlu ve olumsuz yönleri, dirençle ilgili ya da ilişkili birçok konuya ait çok sayıda çalışma yapılmış ve yapılmaya da devam etmektedir.

4.3.4. Örgütsel değişime direncin olumlu ve olumsuz yönleri

Direncin ortaya çıkış nedeni ve yönetilme biçimi ile ilgili literatürde farklı görüşler bulunmakta olup, genel anlamda bu görüşler iki grupta toplanmaktadır. Bu gruplardan ilki direnci örgüt ve çalışanların doğası gereği normal bir olgu olarak kabul ederken ikinci görüş direncin bastırılması ve ortadan kaldırılması gerektiğini düşünmektedir. İlk grupta yer alan ve değişimi olumlu olarak algılayan çalışmalarda; örgütlerin değişime direnç göstermelerinin normal bir süreç olduğu, değişim durumlarında mutlak bir dirençle karşılaşamayabileceği hatta örgüt için direncin faydalı olabileceği vurgulanmaktadır (128). Bu görüşü destekleyenlerden biri olan Piderit değişime direnci olumlu bir süreç olarak düşünmek gerektiğini belirtmektedir

(10). Hultman (127) direncin bazen çözüm olabileceğini söylerken, Knowles ve Jay (129) direncin, değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi ve uygulanmasında kaynak olabileceğini savunmaktadır. Kerman ve Öztop (18), örgütte yaşanan değişim sürecinde direncin hem kişinin kendisiyle ve kurumuyla olan ilişkilerinde güven duygusunu güçlendirdiğini hem de yaşanan sıkıntıların üstesinden gelmede bireylerin kurumlarıyla birlikte mücadele etme cesaretini arttırdığını belirtmektedir. Koçel (1) ise direnç gösteren birey ya da gruplara ait geri dönüşler sayesinde değişime ait olası hataların düzeltilebileceğini vurgulamıştır. Yılmaz (295), değişime direncin çok önemli sorunlar yaşanmadan evvel örgütte gerekli önlemlerin alınmasına olanak sağladığını, kurumu değişimin gerçekleşmesi için en uygun iletişim yöntemini seçmeye zorladığını ve örgütü değişimin öncesinde en uygun kültürün meydana getirilmesine teşvik ettiğini söylemektedir. Değişime direnç, ayrıca çalışanların karar yapım sürecine katılmalarında doğal ve yararlı bir süreç olarak da görülebilir (130, 131). Jones et al. (11) yapmış oldukları nitel bir çalışmada; çalışanların değişime dair pozitif tutumlarının değişime direnci azaltacağını dile getirmektedir. Aynı çalışmada negatif tutumların da iletişim ve değişim sürecine katılımda rol oynadığını belirtmişlerdir. Ford et al. (99) ise direncin kişiler arasında iletişimi aktif tutmaya yardımcı olabileceğini ve değişim ajanlarına değişiklikleri meşrulaştırmak ve açıklamak için bir fırsat verebileceklerini dile getirmektedirler. Böylece, değişime katılanlar değişimi kabul ederek daha iyi anlayabilirler (132). Buna paralel olarak değişime katılanların tepkileri de mutlaka değişimi engelleyici olmak zorunda değildir tam aksine destekleyici de olabilir (133).

İkinci grupta değişime direnci olumsuz olarak algılayan çalışmalar yer almaktadır. Çalışmalarda direncin bastırılması gereken, uygun olmayan bir süreç olduğunu vurgulanmaktadır (134). Direnci iki kuvvet arasında gerçekleşen çatışma olarak kabul eden Lewin (8) de, direncin bastırılması gerektiğini belirtmektedir. Dent ve Goldberg (9) de çalışmalarında değişime direncin olumsuz olarak değerlendirildiğine dikkat çekmektedir. Quinn (135) örgütte kültürel bir değişim yaşanması durumunda, her çalışanın hatta bazı üst düzey çalışanların dahi, direnç gösterebileceği ve bu dirençlerini görünmez olarak sürdürebileceğini, değişimin pürüzsüz bir şekilde gerçekleşemeyeceğini vurgulamaktadır.

Bunların dışında değişimi sadece olumlu ya da sadece olumsuz olarak algılayan değerlendirmelerin dışında değişimin hem olumlu hem de olumsuz öğeleri içinde barındırabileceğini ileri süren çalışmalar da bulunmaktadır. Nitekim Giangreco ve Peccei (136), hem olumlu hem de olumsuz davranışları içeren daha geniş bir değişime direnç kavramının benimsenmesinin önemini vurgulamaktadır. Çünkü direnç kavramı saf bir negatiflik özelliği de taşımamaktadır.

4.4. Örgütsel Yapı

Örgüt kelimesi Latince “organum” ve Yunanca “organon” kelimelerinden gelmekte olup; Türkçe karşılığı “organ” kelimesidir. Organ kelimesi bütünün bir parçasını ifade edebildiği gibi (21), “ortak bir görev ya da amaç için uyumlu biçimde bütüne hizmet” eden her bir parça olarak da kullanılmaktadır (139). Buradan hareketle örgüt kavramı “ortak bir amacı olan ya da bir işi ortaya koymak için bir araya gelmiş birey ya da kuruşların meydana getirdiği birlik” olarak tanımlanmıştır (21). Yapı kelimesi Latince “structor” kelimesinden gelmekte olup; Türkçe “yapan”, “inşa eden” kelimesinden türemiştir (137). Yapı, karmaşık olan bir sistemin bölümlerinin düzenlenmesi olarak da tanımlanmaktadır (138). Düzenlenecek olan bu sistemin süreklilik ve bir bütünlük özelliği taşıması gerekmektedir. Diğer bir tanımda ise yapı “örgütün bölümsel sistemleri ya da çalışanları arasında kurulan ilişkiler biçimi” olarak belirtilmektedir (137).

Peki örgütsel yapı nedir? Örgütsel yapı, resmi örgüt sınırlarını aşanlar da dahil olmak üzere çalışma faaliyetlerini kontrol etmek ve düzenlemek için iş rollerinin ve idari mekanizmanın resmi olarak tahsis edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (141). Diğer bir tanımda örgütün işlerini yapmak için bölümlere ayrılması, her bölümün fiziki imkanlarla (makine ve çalışanlar) donatılması, iş akışlarının ve rol tanımlamalarının oluşturulması olarak belirtilmektedir (142). Benzer şekilde Mintzberg (143), örgüt yapısı için “işin açık görevlere ayrılması ve bu görevler arasında koordinasyonun sağlanmasıdır” derken, Gibson et al. yapıyı (144) “görevlerin biçimlendirilmesi ve gruplandırılması” olarak tanımlamaktadır. Diğer bir ifadeyle “iş rollerinin ve yönetim mekanizmalarının örgüt içi aktivitelerin yürütülebilmesi ve iş hedeflerine ulaşmak için resmi olarak düzenlenmesidir” (273). Örgütte; hangi çalışanın hangi yönetici ya da yöneticilere bağlı ve hangi çalışanlarla

beraber, hangi yetki ve sorumluluklar doğrultusunda, ne düzeyde faaliyet göstereceğini yapı belirler (140). Bu nedenledir ki bütün örgütlerin büyük ya da küçük fark etmeden mutlaka bir yapısı olması gerekmektedir. Örneğin az çalışanın olduğu bir restoranda hangi garsonun hangi masalarla ilgileneceğinin, yemekleri kimin yapacağını, müşterilerle genel ilişkilerde kimin görevli olduğunun, temizliği kimin yapacağını, kasaya kimin bakacağını belirlenmiş olması gerekmektedir. Bu tarz az çalışanı olan örgütlerde görev tanımları ve dağılımı zor olmazken; daha büyük çaplı, örneğin çalışmamıza konu olan sağlık kurumları gibi örgütlerde multidisipliner yapının ve çalışan sayısının fazla olması kaynaklı görev dağılımı daha zor olmaktadır. Örgütte bir yapının bulunması aynı işi yapan birçok çalışanın olması ve önemli işleri yapacak çalışanın olmaması gibi tehlikeleri de ortadan kaldırmaktadır. Ayrıca örgütün sahip olduğu yapı ile örgütte yaşanan değişim süreçleri yakından ilişkilidir. Çünkü örgütün değişen şartlara uyum sağlamasında, örgüt ve çalışanlar tarafından değişimin kabul edilmesi ya da değişime dirençte yapı belirleyici bir rol oynamaktadır.

Yukarıdaki tanımlamalar da incelendiğinde örgüt yapısının üç temel etmenden meydana geldiği görülmektedir. Bunlar, hiyerarşi düzey sayısı ile müdür ve yöneticilerin yetki alanlarını da içeren resmi raporlama ilişkileri, gruplandırmalar sonucunda bireylerin bölümleri, bölümlerin örgütü ortaya çıkarması ve ortaya çıkan bölümler arasında iletişim ve entegrasyondur (145).

Örgütün tanımlamalarında dikkati çeken bir diğer ortak özellik ise örgütün aynı zamanda formal bir yapıya da sahip olmasıdır. Nitekim Hage (146) aksiyom kuramında (1965) örgütün formal yapısını oluşturan sekiz değişkenden bahsetmektedir. Bu değişkenleri dört adet örgütsel yöntem ve dört adet de örgütsel sonuç oluşturmaktadır. Örgütsel sonuçlar; uyum, yeterlik, üretim ve iş doyumu; örgütün temel özelliklerini oluşturan örgütsel yöntemler ise karmaşıklık, tabakalaşma, formalleşme ve merkezileşme olarak belirtilmektedir. Karmaşıklık, kullanılan uzmanlık sayısı ya da çeşidi; tabakalaşma, ödüllerin dağıtımı; formalleşme, kural sayısı; merkezileşme ise gücün dağıtılma miktarıdır. Tablo 4.2. de örgütsel yöntemler ve sonuçlar ile ilgili sekiz değişken ve bu değişkenleri ölçmeye yarayan göstergeler verilmektedir.

Tablo 4.2. Örgütsel Yöntem ve Sonuçlar ile İlgili Sekiz Değişken ve Göstergeler (146, 260).

Değişken	Gösterge
Örgütsel Yöntemler	
Karmaşıklık (uzmanlaşma) (Complexity)	Mesleki uzmanlık sayısı
Tabakalaşma (statü sistemi) (Stratification)	Gerekli eğitimin seviyesi
	Meslekler arasındaki gelir ve prestij farklılıkları
	Düşük ve yüksek düzeydeki meslekler ve statüler arasındaki geçiş oranı
Formalleşme (standartlaşma) (Formalization)	Sistemleştirilen görevlerin miktarı
Merkezileşme (otorite hiyerarşisi) (Centralization)	Görevler içindeki değişmelere izin verme oranı
	Karar verme sürecine katılan görevlerin oranı
	Karar vericiler tarafından kararların verildiği alanların sayısı
Örgütsel Sonuçlar	
Uyum (esneklik) (Adaptiveness)	Bir yıl içindeki yeni program sayısı
Yeterlik (maliyet) (Efficiency)	Bir yıl içindeki yeni teknoloji sayısı
Üretim (etkililik) (Production)	Bir yılda üretilen birim sayısı
	Bir yılda üretilen birim artış oranı
İş doyumu (moral) (Job satisfaction)	Yıllık çıktı birim maliyeti
	Yıllık işe yaramayan kaynakların miktarı
	Çalışma şartlarına ait iş doyumu
	Yıllık bir görevdeki işten ayrılma oranı

Hage (146) kuramında sekiz değişkene ait önermelerde ve çıkarımlarda da bulunmuştur. Temel önerme ve çıkarımlar Tablo 4.3. te gösterilmiştir.

Tablo 4.3. Hage' in Aksiyom Kuramı Temel Önerme ve Çıkarımları (146).

Temel Önermeler	Çıkarımlar
I. Merkezileşme ↑, üretim ↑.	1. Formalleşme ↑, üretim ↑.
II. Formalleşme ↑, yeterlik ↑.	2. Merkezileşme ↑, yeterlik ↑.
III. Merkezileşme ↑, formalleşme ↑.	3. İş doyumu ↓, üretim ↑.
IV. Tabakalaşma ↑, iş doyumu ↓.	4. İş doyumu azaldıkça, uyum ↓.
V. Tabakalaşma ↑, üretim ↑.	5. Üretim ↑, uyum ↓.
VI. Tabakalaşma ↑, uyum ↓.	6. Karmaşıklık ↑, üretim azalır.
VII. Karmaşıklık ↑, merkezileşme ↓.	7. Karmaşıklık ↑, formalleşme ↓.
	8. Üretim ↑, yeterlik ↑.
	9. Tabakalaşma ↑, formalleşme ↑.
	10. Yeterlik ↑, karmaşıklık ↓.
	11. Merkezileşme ↑, iş doyumu ↓.
	12. Merkezileşme ↑, uyum ↓.
	13. Tabakalaşma ↑, karmaşıklık ↓.
	14. Karmaşıklık ↑, iş doyumu ↑.
	15. Karmaşıklık azaldıkça, uyum ↓.
	16. Tabakalaşma ↑, yeterlik ↑.
	17. Yeterlik ↑, iş doyumu ↓.
	18. Yeterlik ↑, uyum ↓.
	19. Merkezileşme ↑, tabakalaşma ↑.
	20. Formalleşme ↑, iş doyumu ↓.
	21. Formalleşme ↑, uyum ↓.

Hage (146) aynı zamanda bu sekiz değişkeni (dört örgütsel yöntem ve dört örgütsel sonuç) Burns ve Stalker'ın da açıkladığı şekilde, mekanik ve organik örgüt

iki tipi açısından da ele almıştır. Mekanik örgüt modeli, örgütün tüm faaliyetlerini gerçekleştirirken yapılacak olan işlemlerin, görev, yetki ve sorumlulukların belirli olması, sınırlarının kesin olarak çizilmesi (yüksek formalleşme); iletişim, otorite ve kontrolün hiyerarşik olarak kesin sınırlarla konumlandırılmasıdır (yüksek merkezileşme). Organik örgüt modeli, örgüt çalışanlarının görevlerinin bireysel olarak belirlenmesi ve duruma göre tekrar tanımlanması; iletişim, hiyerarşi ve kontrolün şebeke olarak konumlandırılmasıdır. Diğer bir deyişle düşük biçimselleşme ve merkezileşmedir. Mekanik ve organik örgüt modellerinin daha iyi anlaşılması amacıyla aşağıda iki örgüt modeli detaylı olarak açıklanmaktadır:

Mekanik modele göre; örgüt dış çevresinin statik olması durumunda iç çevre faaliyetlerini gerçekleştirirken, açıkça tanımlanmış yetki hiyerarşisi çerçevesinde kurallar ve prosedürleri kullanmaktadır. Formalleşme (biçimselleşme) ve merkezileşme düzeyi önemli derecede yüksektir. Bu tip örgütlerin genel özellikleri şu şekilde sıralanabilir; çalışanların kendi görevlerini yaparken örgütün amaçlarına göre davranması, iletişim, otorite ve kontrolün katı bir hiyerarşik yapıda olması, üst ve astların dikey hiyerarşisi, fonksiyonel olan görevlerin uzmanlaşma düzeyinin önemli derecede yüksek olması, yapılacak olan her bir iş için uygulanan teknik faaliyetlerin ve sorumlulukların net olarak belirlenmiş ve üstlerden gelen kararlar doğrultusunda gerçekleştirilmiş olması, örgüte sadakat ve üstlere itaat edilmesi konularına dikkat edilmesidir (147).

Organik modele göre; örgütün dış çevresinin dinamik olması durumunda şartlara rahatça uyum sağlayabilme adına hiyerarşik düzeyler ve kontrol kademelerinin daha az düzeyde kullanıldığı bir yapı benimsenmekte olup, prosedür ve kurallar yazılı halde değildir. Yetki kullanma hiyerarşisi net olarak belirlenmemiş, karar verme yetkisi merkezde toplanmamıştır. Bu tip örgütlerin genel özellikleri arasında, her bilginin örgütün yönetim kademesi tarafından bilindiğinin iddia edilmemesi, yatay iletişimin kullanılması, özel bilgi ve deneyimlerin örgütün genel amaçlarına katkıda bulunduğunun kabul edilmesi, bireysel görevlerin önemli olması ve bu görevleri yerine getirirken yazılı yönerge ve kararlardan çok bilginin kullanılması, ayrıca görevlerin değişen şartlara göre değişiklik göstermesi ve yeniden tanımlanması sayılabilir. Bunun yanında örgüte sadakat ve yönetime itaatten çok

rutin faaliyetler, ürün geliştirme faaliyetleri, teknolojik imkanların geliştirilmesi çalışmaları da daha yüksek bir değere sahiptir (147).

Mekanik ve organik örgüt modellerinin özellikleri Tablo 4.4. te karşılaştırılarak gösterilmektedir (147).

Tablo 4.4. Mekanik ve Organik Örgüt Modellerinin Karşılaştırılması (147).

Mekanik Model	Organik Model
Yüksek yatay ve dikey farklılaşma	Yüksek yatay ve dikey bütünleşme,
Ototritter/kontrolcü hiyerarşik yapı	Otorite ağına ve görev tanımlarına bağlı denetim
Yüksek biçimselleşme	Düşük biçimselleşme
Üst yönetimin karar aldığı merkezi yapı	Ademi merkeziyetçi yapı
Yazılı kurallar aracılığıyla standartlaşma	Çözüm odaklı, etkileşime dayalı olarak görev ve yöntem tanımlanması
Pozisyona dayalı güç	Uzmanlığa dayalı güç
Emre dayanan dikey iletişim	Sık yatay iletişim ve danışma

Örgütsel değişimin örgüt yapısını etkileyebileceği varsayıldığında son yıllarda meydana gelen örgütsel değişim faaliyetlerinin yoğun bir şekilde gerçekleştirilmesi, yeni örgüt modellerinin de ele alınması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Örgüt yapıları rekabet, müşteriler, büyüme/küçülme, yönetici kararları gibi etkenlere göre belirlenebilmektedir. Genel olarak kullanılan örgüt yapıları; basit, bürokratik ve matriks yapılarıdır.

Yönetimde kademe sayısı ve çalışan sayısının az olduğu, uzmanlaşma ve işbölümünün minimum düzeyde olduğu yapı, basit yapıdır. Aşırı standartlaşma ve biçimselleşmenin olduğu, tekrarlı rutin faaliyetler ve uygulamaların icrası için yazılı prosedürlerin olduğu yapı bürokratik yapıdır. Kamu kurumları bu yapının en önemli örneğidir. Bürokratik yapıya sahip örgütlerde, orta ve alt düzey yönetim arasında etkileşim güçlüdür. Uzun vadeli kararlar ile stratejik kararların alıcıları ve uygulayıcıları farklı olduğu için çatışma potansiyeli yüksektir. Planlama revizyonuna gitmek ve olağanüstü durumlarda stratejik adımlar atmak da güçtür.

Modern örgüt biçimlerinden proje tipinin kalıcı olarak uygulandığı tip ise matriks yapıdır. Matriks yapıda hem fonksiyonel hem de üretim birimleri bir araya getirilmiştir. Kumanda birliği kavramı matriks yapıda ortadan kalkmıştır. Üniversiteler, hastaneler, kamu kurumları matriks yapının en belirgin örnekleridir. Bu yapı sayesinde örgütlerde güdülenme ve bağlılık ile kaynak verimliliği artar, değişim ve belirsizliklerde durumsallık söz konusu olur. Bunun yanında yapı

Çalışanların gelişimini kolaylaştırırken, faaliyetler arası entegrasyon sağlanır ve herhangi bir çalışan farklı projelerde çalışabilir (148).

Bunlara ek olarak yalın, sanal ve sınırsız rgt yapıları da bulunmaktadır. Hiyerarşinin olmadığı, gereksiz kademelerin ortadan kaldırıldığı, sadece gereken birimlerin bir akış düzeni dahilinde yeniden oluşturulduğu, rgtn gelişebilirliğini temel alan yapı yalın rgt yapısıdır. Bürokratik yapının aksine karar alıcı ve uygulayıcılar mümkün olduğunca birbirine yakındır. Bu sayede gereksiz süreçler kolaylıkla ortadan kaldırılabilir (149). Fiziki bir çalışma ortamının olmadığı, interaktif ortamda sürekli etkileşimde bulunan, farklı fonksiyonların sadece gereken üretim süreçlerinde bir arada bulunduğu yapı sanal rgt yapısıdır (1). Gelişen teknolojiye bağlı olarak sanal rgtlenmenin önemi her geçen gün artmaktadır. Büyük lekli rgtlerin çekirdek yeteneklerini birleştirdikleri ve sınırlarını daha şeffaf hale getirdikleri yapı ise sınırsız rgt yapısıdır (150).

rgtler çok değişik etkilere maruz kaldıkları ve açık birer sistem olduklarından her rgtn ortaya çıkan yeni durumlar karşısında kendilerine uygun bir yaklaşım geliştirmeleri gerekmektedir. Bu yüzden “tek, en iyi” bir rgt yapısı bulunmamaktadır. Çünkü rgt işleyişi, faaliyetleri ve yapısı, durumdan duruma değişebilmektedir. rgt yapısının dinamizmi, rgt oluşturan boyutlar arasındaki etkileşimlerden ve düzenlenme şeklindeki çeşitlilikten kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla bir rgtn yapısını anlayabilmek için rgt bünyesinde bulunan boyutlar ile bu boyutlar arasındaki etkileşimlerin belirlenmesi ve anlaşılması gerekmektedir (145).

4.4.1. rgtsel yapının boyutları

rgt yapısı, birçok yazar tarafından farklı boyutlarda ele alınmaktadır. Hage [(146),(1965)] rgtsel yapıyı merkezileşme, karmaşıklık, formalleşme (biçimselleşme) ve tabakalaşma boyutlarında incelemiştir. Burns ve Stalker [(151),(1968)], yapıya ait boyutları değerlendirmede emir-komuta-kurmay arasındaki ilişkiler, işbölümü, uzmanlaşma, biçimselleşme, hiyerarşi seviyesi, merkezileşme, denetim alanı, amaçlar ve görevlerin niteliği ile iletişim düzeyini kullanmışlardır. Pugh et al. (153) alışmalarında (1968) yapıyı merkezileşme, standartlaşma

uzmanlaşma, düzenleme (konfigürasyon) ve formalleşme boyutları ile; Reimann (152) ise (1973), adem-i merkezileşme, uzmanlaşma, yönetsel yoğunluk ve formalleşme boyutları ile ele almışlardır. Mintzberg (143) ise (1983) örgütsel yapının değerlendirilmesinde daha farklı boyutları ele almıştır. Bunlar arasında, planlama ve kontrol sistemleri, eğitim ve öğretim, yatay ve dikey adem-i merkezileşme, birim gruplama ve birim büyüklüğü, irtibat araçları, görev uzmanlaşması, davranış formalleşmesi sayılabilir. Daft (154) yapısal ve durumsal boyutlar olmak üzere iki çeşit sınıflamaya giderek çalışmasını (1992) gerçekleştirmiştir. Yapısal boyutları, standartlaşma, otorite hiyerarşisi, profesyonellik, formalleşme, uzmanlaşma, personel oranları, merkezileşme ve karmaşıklık oluştururken; çevre, örgütsel teknoloji, örgütün büyüklüğü, örgüt kültürü, amaçlar ve strateji durumsal boyutları meydana getirmektedir. Robbins (155) ve Hall (156) ise (1994, 1999) örgütsel yapıyı; karmaşıklık, merkezileşme ve formalleşme (biçimselleşme) olmak üzere üç boyutta incelemişlerdir.

Literatüre bakıldığında; örgüt yapısının farklı boyutlarla incelendiği anlaşılmakta olup, en fazla kullanılan boyutların karmaşıklık, merkezileşme ve formalleşme (biçimselleşme) olduğu görülmüştür (144). Bu çalışmada da örgüt yapısı karmaşıklık, merkezileşme ve biçimselleşme olmak üzere üç boyutta incelenmekte olup her bir boyut ayrı ayrı açıklanmaya çalışılmıştır.

Karmaşıklık: Bir örgüt göz önüne alındığında hiyerarşik düzeyler, görev tanımları, bölümlendirmeler, iş bölümü, ilk etapta dikkat çeken etmenlerdendir. Birimlendirme ve birimler arasında iş bölümü örüntülerinin doğası gereği ortaya çıkan karmaşıklık, örgütte iş başlıklarının, mesleki disiplin sayısının ve farklılıklarının nicelik olarak ifadesidir. Örgütteki mesleki bilgi düzeyi yüksek olan mesleklerin sayısı karmaşıklık boyutu göstergelerinden biri olup; bu mesleklerin belli bir eğitim, beceri ve uzmanlık derecesinin olması gerekmektedir. Farklı görev ve mesleklerin sayısı arttıkça karmaşıklık düzeyi de artmaktadır. Sağlık kurum ve kuruluşları, çok sayıda ve farklı alanda hizmet üreten holdingler, üniversiteler daha karmaşık örgüt yapılarına örnek olarak verilebilirken, küçük mağazalar, bürolar gibi örgütler ise daha az karmaşık örgüt yapılarına örnek verilebilir.

Karmaşıklığın diğer göstergeleri arasında örgütte yapılan işlerin yapısının karmaşıklığı ve görevleri yerine getiren çalışanların görevleri ya da uzmanlıkları ile ilgili eğitimlerinin süresi ve uzunluğu sayılabilir. Bu eğitim görev başında deneyimle kazanma, formal ya da informal şekilde olabilmektedir. Ancak aynı işi gören benzer hedeflere sahip iki örgütün karmaşıklık düzeylerinin de aynı olacağı söylenemez. Örneğin biri özel diğeri kamuya ait bir hastanede personellerin işe alımıyla ilgili kriterler değerlendirildiğinde; kamu hastanesinde lise ve lisans mezunu olanların merkezi atama ile işe alınmaları; özel hastanede çalışacaklar içinse lisansüstü eğitim derecesine sahip olunması kriterleri konulabilir. Bu durumunda özel hastanenin karmaşıklık düzeyinin kamu hastanesine göre daha fazla olduğu söylenebilmektedir.

Örgütlerde karmaşıklık göstergesi olan diğer bir kriter, çalışanların görevleri ve örgütün bütünü ile ilgili araştırmaya ve yeni bilgileri öğrenmeye açık olma durumları ve bununla ilgili faaliyetler yapma eğilimi dereceleridir. Bunlara örnek olarak, hastanelerde hasta bakım hizmeti veren hemşirelerin, hasta bakımıyla ilgili yeni uygulamaları literatürden taramaları ve yeni bilgiler ışığında hasta bakımı ile ilgili uygulama yapmaları, aynı şekilde rutin uygulamalara ilişkin kanıta dayalı bilgileri kullanmaya özen göstermeleri, doktorların tıpta kullanılmaya başlanan yeni teknolojileri öğreten etkinliklere katılarak bu teknolojileri tanı ve tedavide kullanmaları, yine sağlık çalışanlarının meslekleriyle ilgili etkinliklere katılmaları verilebilir. Yukarıda belirtilen kriterlere uygun olarak faaliyetlerini sürdüren hastaneler bu tarz faaliyetler içinde olmayanlara göre daha karmaşık yapıdadır. Sonuç olarak karmaşıklık örgüt bünyesinde bulunan uzmanlıkların sayısı, mesleki eğitim düzeyi ve uzunluğu ile mesleki gelişime yönelik olarak yapılan etkinliklerin miktarı olmak üzere üç temel bileşeni içermektedir (144, 156, 158).

Bazı kaynaklarda ise karmaşıklık, yatay, dikey ve coğrafi farklılaşma olmak üzere üç boyutta incelenmektedir. Örgüt içerisindeki hiyerarşi düzeylerinin sayısı dolayısıyla yapının derin olması dikey farklılaşma olarak belirtilmektedir. Ancak çalışanlar ve yönetim arasında hiyerarşik düzeyin fazla olması iletişimde kopukluklara, yönetim kararlarının koordinasyonunda ve yönetimin çalışanların faaliyetlerinin takip edilmesinde zorlukları ortaya çıkarmaktadır. Yatay farklılaşmada ise görev tanımları ve birimlendirmelerin yatay yapılanması söz konusudur. Birimler

arasındaki farklılaşma düzeyi, eğitim düzeyi ve rutin faaliyetlerin yapısına göre ifade edilmektedir. Özel beceri ve mesleki bilgi gerektiren uzmanlıkların sayısı arttıkça örgüt içerisindeki yatay farklılaşma düzeyi de artmaktadır. Örgütteki rutin faaliyetler küçük bölümlere ayrıldıkça koordinasyon daha da zorlaşacaktır. Bu durumda yatay farklılaşmadaki artışa cevap olarak dikey farklılaşma yapılanmasına gidilecektir. Coğrafi farklılaşma ise örgütün faaliyetlerini, aynı yatay ve dikey yapılanmaları kullanarak farklı coğrafi bölge ya da yerlerde gerçekleştiriyor olması durumunda söz konusu olmaktadır. Coğrafi olarak faaliyet yeri sayısı arttığında karmaşıklık düzeyi de artmaktadır (154, 155). Örgütü anlayabilmek için örgütün karmaşıklık düzeyini anlamak, örgütün çevre ile olan ilişkilerini, rutin günlük işlerini, diğer yapısal şartları ve çalışanların davranışlarını etkileme derecesini bilmek gerekmektedir (156).

Merkezileşme: Örgütler neredeyse hemen her gün farklı konularda çeşitli kararlar vermek zorunda kalmaktadırlar. Bu kararların verilmesi belirli sorumluluklar çerçevesinde ve bazen de farklı birimlerin karar sürecine entegrasyonu ile gerçekleşmektedir. Ancak her örgüt için tek bir karar verme süreci olduğunu söylemek mümkün değildir. Örgütlerin karar verme stilleri bazen farklılıklar arz edebilmektedir. Örneğin önemli bir karar bazen doğrudan örgüt tepe yöneticileri tarafından verilirken (yüksek merkezîyet), bazı durumlarda da düşük hiyerarşik düzeylere kadar örgütün birçok çalışanı kararlara katılabilmektedir (yüksek adem-i merkezîyet). Yani karar yetkisi farklı düzeylerdeki çalışanlara yetenekleri çerçevesinde dağıtılarak en doğru kararların verilebilmesine çalışılmaktadır (159). Burada belirleyici olan gücün toplanma yeridir. Gücün uygulanması otorite ile formal yoldan ya da etkileme ile informal yoldan gerçekleştirilebilir ve bu süreç çok sayıda farklı disiplini bütünleştirici özellik gösterebilir (158). Mintzberg' e (143) göre (1983) karar verme sürecinin entegrasyonunda en katı yol merkezileşmedir.

Örgütün ne kadar merkezileşmiş bir yapıya sahip olduğunun iki tane göstergesi bulunmaktadır. Bunlardan ilki örgütte farklı seviyelerde görev yapan kişilerin örgüt politikalarına ya da kaynak dağıtımına ne derece katıldığını gösteren karara katılım düzeyi, ikincisi ise kişilerin işleriyle ilgili konularda kendilerinin karar verme seviyelerini gösterir otorite hiyerarşisidir. Eğer örgütte çalışanlar işleri hakkında kararları kendileri alabiliyorsa otorite hiyerarşisi düşük tam tersi durumda ise otorite hiyerarşisi yüksektir (260). Ancak merkezileşme coğrafi farklılaşma ile

karıştırılmamalıdır. Çünkü coğrafi farklılaşmada coğrafi yayılım söz konusu iken merkezileşmede karar yetkisinin yayılımı söz konusudur (155). Diğer bir ifadeyle merkezileşme bir örgütteki sorumluluk ve yetkilerin üst kademelerde toplanmasıdır (160).

Biçimselleşme (formalleşme): Biçimselleşme, bir örgütteki kuralların, prosedür ve talimatların yazılı olarak gerçekleştirildiği boyuttur (161). Aynı zamanda örgütte yönetsel görevlerin kimler tarafından nasıl yürütüleceğinin yazılı olarak belirlenmesidir (162). Biçimselleşmiş bir örgütte iş tanımları, iş yerinde kuralları belirleyen el kitapçıkları, yönetmelikleri içeren yazılı dokümantasyon sayısı fazladır. Örgüt içi davranış ve eylemler bu yazılı dokümantasyon doğrultusunda gerçekleştirilmektedir (163).

Örgütün biçimselleşme seviyesini gösteren iki unsur bulunmaktadır. Bunlar; görevlerin sistemleştirilmesi ve kuralların gözlenmesidir. Eğer örgütte çalışanların işlerini tanımlayıcı kuralların sayısı fazla ve iş tanımları çok ayrıntılı ise biçimselleşme derecesi o örgütte yüksektir. Kurallara uyulup uyulmadığının kontrol derecesi ise kuralların gözlenmesi göstergesidir. Bir başka ifade ile faaliyetlerin icra edilmesinde yönetmelik ve yazılı kural ve dokümanlara uyumun kontrol edilme düzeyidir (157). Biçimselleşme, Apaydın'a (165) göre (2013) "örgütsel yapıdaki faaliyet ve ilişkilerin tanımlanıp prosedür, kural ve sözleşmeler ile yapılarak çalışanların sorumluluk, görev, rol ve yetkilerin tespit edilerek yazılı duruma getirilmesi" ile ilişkilidir.

Biçimselleşme derecesinin bir örgütte yüksek olması hem olumlu hem de olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Uçar ve Duygulu [(163),(2016)] tarafından bir örgütte yüksek biçimselleşme seviyesinin olması eleştirilmektedir çünkü tüm eylemlerin yazılı prosedürler doğrultusunda gerçekleştirilmesi katı bir örgüt yapısının oluşmasına ve çalışanları sessizliğe itecektir. Buna karşılık Koçyiğit [(164),(2018)] biçimselleşme/formalleşmenin örgüt için yararlı sonuçlarının da olabileceğini dile getirir. Örgütte faaliyetlerin yazılı mevzuat doğrultusunda gerçekleştirilmesinin öngörülebilir sonuçlar doğuracağını ve bu sayede örgüt amaçlarına ulaşmada isabetli sonuçların ortaya çıkabileceğini belirtilmektedir. Ayrıca biçimselleşme ile örgütteki rol belirsizliği ve rol çatışması da minimum düzeye çekebilecektir.

Ayrıca biçimselleşme derecesi örgütlerde iki farklı düzeyde, maksimal ve minimal düzeyde gerçekleşebilmektedir. Biçimselleşmenin yüksek derecede olduğu, devamlı olarak aynı faaliyetlerin belli yazılı talimatlar doğrultusunda gerçekleştirildiği örgütlerde maksimal biçimselleşme, herhangi bir yazılı doküman ve kuralın geliştirilmediği, örgütte faaliyetleri gerçekleştirenlerin neleri yapacaklarına kendilerinin karar verdikleri örgütler ise minimal biçimselleşme yapısına sahiptirler. Biçimselleşme örgütte hangi düzeyde olursa olsun biçimselleşmenin temel işlevi bireylerin davranışlarını düzenlemektir. Ancak çalışanların davranışlarının düzenlenmesi oranı ile kişilerin karar verme serbestliği arasında zıt yönlü bir ilişki mevcuttur (156).

4.4.2. Örgütsel yapıyla ilgili çalışmalar

Örgütsel yapı hakkında literatürde çok sayıda çalışmanın yapıldığı, yapının farklı boyutlarıyla ele alınarak incelendiği görülmektedir. Bu çalışmalardan bazıları aşağıda verilmiştir.

Hall et al. (166) “Örgütsel Büyüklük, Karmaşıklık ve Biçimselleşme” adlı çalışmalarında (1967) 75 örgütten topladıkları verilerle örgüt büyüklüğü, karmaşıklık ve merkezileşme arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Karmaşıklık, iş bölümü, hiyerarşik farklılık ve mekansal dağılım; biçimselleşme ise roller, otorite ilişkileri, iletişim, kurallar, düzenlemeler alt başlıkları ile değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda örgütün yapısal özellikleri ile örgütsel büyüklük arasında düşük düzeyli anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Çalışmada büyüklük ve örgüt yapısının yakından ilişkili olmasa da işletme analizlerinde önemli iki kavram olmaya devam edeceğini vurgulamışlardır.

Bir başka çalışmada (1968) Aiken ve Hage (167), örgütsel yapının (karmaşıklık derecesi, iç iletişim, merkezileşme derecesi, biçimselleşme derecesi) örgütsel dayanışma ile ilişkisini araştırmıştır. Örgütsel dayanışma diğer örgütlerle birlikte gerçekleştirilen programlar olarak tanımlanmıştır. Veriler on altı sağlık örgütünden toplanmıştır. Sonuç olarak diğer örgütler ile ortak olarak yürütülen program sayısı fazla olan örgütlerde karmaşıklık ve merkeziyetçilik düzeyinin

yüksek olduğu ve formalleşme arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, iş bölümünün artmasıyla örgütlerin daha karmaşık ve yenilikçi bir hale geldikleri bulunmuştur.

Pugh et al. (153) “Örgütsel Yapının Boyutları” adlı çalışmalarında (1968) örgütsel yapıyı incelerken uzmanlaşma, biçimselleşme, merkezileşme, düzenleme ve standartlaşma olmak üzere beş boyutta karşılaştırmalı olarak incelemişlerdir. Araştırma verilerinden 64 adet örgüt yapısını belirlemeye yarayan boyut değişkeni elde edilmiştir. Böylelikle, bir örgütün diğer bir örgütle karşılaştırılması ve örgütün yapısı ve özelliklerinin belirlenmesine olanak sağlanmıştır. Çalışma sonucunda uzmanlaşma, standartlaşma, formalleşme arasında güçlü pozitif etki, merkezileşme ile uzmanlaşma ve standartlaşma arasında negatif ilişki bulunmuştur.

George ve Bishop (302) “Örgüt Yapısı ve Öğretmenlerin Kişilik Özelliklerinin Örgütsel İklimle İlişkisi” adlı araştırmalarında (1971) okullardaki örgütsel yapının dört özelliği (karmaşıklık, merkezileşme, formalleşme ve mesleki özgürlük) ile öğretmenlerin belirli kişilik özelliklerinin, öğretmenlerin örgütsel iklimle ilgili düşünceleri üzerine etkilerini incelemişlerdir. Araştırmada, modern bölgelerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel yapıyı düşük, düşük düzeyde bürokratik bölgelerde görev yapan öğretmenlerin ise örgütsel yapıyı yüksek düzeyde algıladıklarını bulunmuştur.

Pheysey et al. (170) “Yapının Örgütsel ve Grup Düzeylerine Etkisi” isimli çalışmalarında (1971) farklı organizasyon yapılarına sahip iki kuruluştaki departman müdürleri ve supervizör grupları arasındaki örgütsel yapı ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma sonucunda mekanik örgütlerde çalışanlar arası ilişkilerin örgütün tüm düzeylerinde daha formal düzeyde olduğunu bulmuşlardır. Grupların özerklikleri düşük, örgütsel iklim yapısı ise geleneksel ve kurallara bağımlıdır. Örgütteki rol tanımlarının çokluğu ile biçimselleşme arasında da yüksek bir ilişki gözlenmiştir.

Hage ve Dewar (171) “Yeniliğin Öngörülmesinde Örgütsel Yapıya Karşı Eşit Değerler” isimli çalışmalarında (1973) yenileşmedeki elit değerleri ile örgüt yapısını karşılaştırmışlardır. Örgüt yapısı boyutlarını merkezileşme, biçimselleşme ve

karmaşıklık oluşturmaktadır. Sonuçta sadece karmaşıklık boyutunda elit değerlerin liderlik kadar etkili olduğu bulunmuştur.

Herrick (172) çalışmasında (1973) hem az hem de çok birimli okullardaki örgütsel yapı ile iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmasında yapı için büyüklük, karmaşıklık, merkezileşme, formalleşme ve tabakalaşma boyutlarını kullanmıştır. Araştırma sonucunda okullarda birim sayısı ile karmaşıklık ve formalleşme boyutları arasında ilişki bulunmamıştır. Çalışma sonucunda daha çok birime sahip olan okullarda merkezileşme ve tabakalaşmanın daha az düzeyde algılandığı ve öğretmenlerin iş motivasyonunun daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Quchi (173) “Örgütsel Yapı ve Örgütsel Kontrol Arasındaki İlişki” isimli 78 perakende mağazası üzerinde yaptığı çalışmada (1977), kontrolü, davranışların veya çıktıların izlenmesi ve değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanmış ve değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda örgütteki farklılaşmanın artmasına bağlı olarak örgüt performansının da ölçülmesi gerekliliğinin arttığı bulunmuştur. Bunun yanında kontrol mekanizmaları içerisinde örgüt yapısının açıklayıcılığı %33 oranında açıklanabildiğini saptanmıştır.

Miskel (174) çalışmasında (1979), algılanan örgütsel etkililik, bağlılık ve iş doyumunu ile örgütsel yapı ve süreçleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda katılımcı, daha az merkezileşmiş ve biçimselleşmiş yapıya sahip okulların daha etkin okullar olarak algılandığı bulunmuştur. Bunun yanında iş doyumunun yüksek biçimselleşme ve merkezileşme ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Miller ve Dröge (175) çalışmalarında (1986) örgütsel yapı ile teknoloji, çevresel belirsizlik, başarı gereksinimi ve büyüklükten oluşan durumsal değişkenler arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Örgütsel yapı boyutları; formalleşme, merkezileşme ve bütünleştirme olarak alınmıştır. Araştırma sonucunda büyüklük; merkezileşme ve formalleşmenin tahmin edicisi olarak çıkarken, bütünleştirmede anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Küçük firmalarda örgütsel yapıyla başarı gereksinimleri arasında yüksek bir ilişkinin olduğu bulunmuştur.

Ferrell ve Skinner (261) çalışmalarında (1988) bürokratik örgütsel yapı (biçimselleşme, merkezileşme, kontrol) ile etik davranış arasındaki ilişkiyi regresyon

analiziyle incelemiştir. Çalışma sonucunda bürokratik seviyenin yüksek olduğu örgütsel yapılarda etik davranışın da yüksek olduğu bulunmuştur.

Beckman (263) görme ya da işitme engelli yatılı okullarında çalışan okul müdürleri ile öğretmenleri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında (1992), kurumlardaki örgütsel yapı, strateji ve etkililik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda karmaşıklık ve biçimselleşme boyutlarında okullar arasında anlamlı farklılık bulunurken, örgüt stratejilerinde değişiklikler ile örgütsel yapının ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Sciulli (263) tezinde (1995), örgüt yapısı, yenilik ve çevresel algı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışma sonucunda biçimselleşme düzeyi azaldıkça küçük örgütlerde artırılmış yeniliklerin benimsenmesinin arttığı, düşük merkezileşme ve yüksek karmaşıklığa sahip olan görece büyük örgütlerdeyse ürün yeniliklerinin daha fazla benimsendiği sonucunu bulmuştur.

Caruna et al. (263) örgütsel yapı boyutlarından formalleşme ve merkezileşme ile girişimcilik arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında (1998) çoklu regresyon analizini kullanmışlardır. Merkezileşmenin arttıkça girişimciliğin azaldığını ancak formalleşme ile girişimcilik arasında doğrusal bir bağın olduğunu bulmuşlardır.

Schminke et al. (176) çalışmalarında (2002) örgüt yapısı ile adalet kavramları üzerinde durmuştur. Çalışmada örgütsel yapı merkezileşme, biçimselleşme, büyüklük ve dikey farklılaşma boyutlarıyla, adalet algısını ise dağıtımçı, etkileşimci ve süreçsel adalet boyutları ile incelenmiştir. Araştırma sonucunda örgütsel yapı boyutlarından merkezileşme ve biçimselleşmenin; dağıtımçı, etkileşimci ve süreçsel adalete yönelik algılar ile arasında anlamlı ilişkilerin olduğu bulunmuştur.

Kurt (257) örgüt yapısının örgütsel iletişim üzerindeki etkilerini incelediği çalışmasında (2004), merkezileşmenin artmasının örgüt içindeki iletişimi olumsuz etkilediği, çalışmanın yapıldığı Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatında dikey farklılaşmanın fazla olduğu ancak bu durumun iletişimi etkilemediği, uzmanlaşmanın düşük olduğu ve biçimselleşme düzeyinin oldukça az iletişim sorunlarına yol açtığı sonuçları bulmuştur.

Kessler (177) Amerika genelinde üniversitelerde çalışan 1135 tam zamanlı öğretim elemanı ile gerçekleştirdiği çalışmada (2007) örgütsel yapının çalışanların iş doyumu ve performansı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışmada; organik yapıdaki bölümlerde çalışanların iş doyumlarının daha yüksek ve çalışma alanlarında daha üretici olduğu bulunmuştur (177).

Raub (178) “Bürokrasi bireysel inisiyatifi öldürüyor mu? Konaklama endüstrisinde yapının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi” isimli çalışmada (2008), konaklama sektöründeki örgütsel yapı ve vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada konaklama sektöründe standartlaşmanın ve merkezileşmenin yüksek hizmet standartlarına ulaşılması için gerekli olduğu ön kabulünden hareket edilmiştir. Çalışmada merkezileşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumsuz; formalleşmenin ise olumlu etkisi olduğu bulunmuştur.

Pertusa-Ortega et al. (283) çalışmalarında (2010), örgütsel yapının bilgi performansı üzerine etkisini incelemişlerdir. Örgütsel yapıyı formalleşme, karmaşıklık ve merkezileşme boyutlarıyla ele almışlardır. Çalışma 164 büyük ölçekli firma üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda; desentralizasyon ve artan karmaşıklık seviyesinin bilgi performansı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu bulunurken, formalleşme ile bilgi performansı arasında önemli bir ilişki bulunmamıştır.

Ordu (260) doktora çalışmasında (2011), ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki örgütsel yapı ile örgüt sağlığı algılarını incelemiştir. Çalışmaya 431 öğretmen dahil edilmiştir. Çalışma sonucunda karmaşıklık ve formalleşmenin örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü, merkezileşme algısı ile negatif yönlü ilişkisinin olduğu, karmaşıklık ve biçimselleşme seviyesi arttıkça bir okulun sağlıklı olma ihtimalinin yükseleceği bulunmuştur.

Örücü ve arkadaşları (265) çalışmalarında (2012) biçimsel örgüt yapısının örgütsel iletişime etkisi incelemişlerdir. Örgüt yapısı karmaşıklık, merkezileşme ve biçimselleşme boyutlarıyla ele alınmıştır. Araştırma Bandırma Devlet Hastanesinde görev yapan 162 çalışan üzerinde gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda, merkezileşme, dikey farklılaşma, biçimselleşme, uzmanlaşma ve denetim alanı seviyelerinin örgütsel iletişimi olumsuz etkilemediği bulunmuştur.

Shukri ve Ramli (266) çalışmalarında (2015), Malezyadaki özel hastanelerin dengeli puan kartları performansları ile örgütsel yapı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Örgütsel yapı boyutlarını merkezileşme ve biçimselleşme boyutlarıyla ele almışlardır. Çalışma 97 özel hastanede gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda; dengeli puan kartı uygulanan özel hastanelerin çoğunda merkezileşme ve biçimselleşme düzeyinin yüksek olduğu bulunmuştur.

Uçar ve Duygulu (267) çalışmalarında (2016), örgütsel sessizliğin örgüt yapısında nasıl geliştiğini incelemeyi amaçlamışlardır. Örgütsel yapı boyutlarında merkezileşme, biçimselleşme, farklılaşma, uzmanlaşma, standartlaşma boyutları ele alınmıştır. Farklı örgütlerde farklı kademelerde çalışan kırk bir katılımcı ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırma neticesinde örgüt yapısıyla yeni sessizlik biçimlerinin olabileceği, düşünsel sessizliğin standartlaşma, biçimselleşme ve uzmanlaşma boyutlarına bağlı olarak geliştiği kuramsal olarak ortaya konulmuştur.

Sert (272) doktora tezinde (2017), beş yıldızlı otel çalışanlarının çalıştıkları işletmelerle ilgili örgüt yapısı algıları ile yabancılaşma seviyeleri arasındaki ilişki düzeylerini incelemiştir. Örgütsel yapı boyutlarında merkezileşme ve biçimselleşme ele alınmıştır. Çalışmaya 523 kişi katılmış ve kesitsel bir çalışma yapılmıştır. Çalışma sonucunda, çalışanların merkezileşme algılarının yabancılaşma düzeylerini negatif yönde etkilediği tespit edilirken, biçimselleşme seviyeleri ile yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Demir (279) yüksek lisans tezinde (2017), Türk ve Japon uluslararası işletmelerindeki örgüt kültürü ile örgüt yapısı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Örgüt yapısı merkezileşme, formalleşme, departmanlaşma, karmaşıklık boyutları ile; örgüt kültürü ise katılım tutarlılık, uyum yeteneği ve vizyon boyutları ile ele alınmıştır. Çalışma 13 Japon firmasında çalışan 33 yönetici ile 13 Türk firmasında çalışan 35 yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada kurulan modele göre Türk işletmelerinde örgütsel yapı alt boyutlarının katılım değişkeninin %55' ni, tutarlılık değişkeninin ise %49' unu açıkladığı bulunmuştur. Japon firmaları için ise model anlamsız bulunmuş ve aynı değişkenler için açıklayıcılık oranları sırasıyla %0,057 ve %0,083 olarak gözlenmiştir. Çalışma sonucunda Türk firmalarında örgüt yapısıyla kurum kültürü

arasında pozitif ilişki bulunurken, Japon firmalarında ilişkilerin çoğunun anlamsız olduğu belirtilmiştir.

Lamichhane ve Shrestha (284) çalışmalarında (2017), Nepaldeki IT firmalarında çalışanların örgütsel bağlılığı ile örgütsel yapı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Örgütsel yapı kararlara katılım ve hiyerarşik otorite seviyelerini içeren merkezileşme ile iş kodlaması ve kuralların gözlenmesini içeren formalleşme boyutlarıyla ele alınmıştır. Çalışma Nepal’de 3 büyük ölçekli firmada çalışan 104 çalışan üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılığın merkezileşme ile negatif, formalleşme ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur.

Hüccetoğulları (280) yüksek lisans tezinde (2018), durumsallık yaklaşımına göre İzmirdeki bir eğitim ve araştırma hastanesinin örgütsel yapısını incelemiştir. Örgütsel yapı boyutları olarak formalleşme, merkezileşme, karmaşıklık, iletişim, teknoloji ele alınmıştır. Çalışma yarı-yapılandırılmış soru formu kullanılarak 22 yönetici üzerinde yapılmıştır. Araştırmada belirlenen örgüt yapısı uyarınca araştırmanın yapıldığı hastanenin sağlık bakım, idari ve tıbbi hizmet birimlerinde farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Çalışma sonucunda tıbbi birimlerde formalleşmenin düşük olmasına rağmen, uzmanlaşmanın yüksek; merkezileşmenin düşük; karmaşıklığın yüksek olduğu gözlenmiştir. Sağlık bakım hizmetleri biriminde merkezileşmenin tıbbi hizmetler biriminden daha yüksek olduğu, merkezileşme düzeyinin düşük, karmaşıklığın ise orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. İdari ve mali işler biriminde ise formalleşme orta, merkezileşme düşük ve karmaşıklık orta seviyede bulunmuştur.

Maingi et al. (281) çalışmalarında (2019), Kenya’da faaliyet gösteren 122 büyük ölçekli firmada örgütsel yapının stratejik planlama ve rekabet avantajı arasındaki aracı etkisini incelemişlerdir. Örgütsel yapının boyutları formalleşme, merkezileşme, uzmanlaşma ve entegrasyon olarak ele alınmıştır. Çalışma sonucunda büyük ölçekli firmalarda stratejik planlamanın rekabet avantajı üzerinde önemli etkisinin olduğu; örgütsel yapının ise stratejik planlama ve rekabet avantajı üzerinde aracı etkisi olduğunu bulunmuştur. Çalışmaya göre bir firmada örgüt stratejisi değiştiğinde, yeni stratejinin ihtiyaçlarına uygun bir örgüt yapısı oluşturulmalıdır.

Bunun nedeni ise örgütün ihtiyaçlarına uygun bir örgüt yapısının olmaması halinde firmanın rekabet avantajını elde etmesinin ve sürdürmesinin mümkün olmamasıdır.

Davis ve Bendickson (282) çalışmalarında (2019), büyük ve küçük ölçekli firmaların inovasyon arttırmadaki farklılıklarını araştırmışlardır. İnovasyonun öncülleri örgütsel yapı, stratejik planlama ve dinamik yetenek olarak belirlenmiştir. Örgüt yapısı formalleşme ve merkezileşme boyutlarıyla değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda örgütün dinamik yeteneğinin olmasının büyük ve küçük firmalardaki yeniliği kısmen desteklediği bulunmuştur. Stratejik planlamanın küçük firmalardaki inovasyon için değerli olduğu, örgüt yapısının ise büyük ölçekli firma inovasyonunda pozitif etkili olduğu belirlenmiştir (282).

Abdulrahaman (285) çalışmasında (2020), örgütsel yapı ile akademik personelin performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Örgüt yapısının boyutları olarak biçimselleşme ve merkezileşmeyi temsilen hiyerarşi düzeyi kullanılmıştır. Araştırma toplam 111 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veri analizleri lineer korelasyon ile çoklu regresyon analizleriyle değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda biçimselleşmeyle akademik personel performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, hiyerarşik seviyenin akademik personelin performansı üzerinde önemli etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Hashem (286), çalışmasında (2020), örgütsel yapının bankacılık sektöründe iş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasındaki etkisini incelemiştir. Örgütsel yapı yöneticiye bağlılık, bilişim teknolojisi, insan yönetimi, değişime hazırlık, merkezileşme ve formalleşme boyutları ile ele alınmıştır. Araştırma Mısır'da faaliyet gösteren 38 bankada görev yapan 184 yönetici üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda formalleşmenin iş süreçlerinin yapılandırılması üzerinde negatif etkili olduğu, düşük merkezileşmenin ise yapılandırmada etkisinin olmadığı bulunmuştur (286).

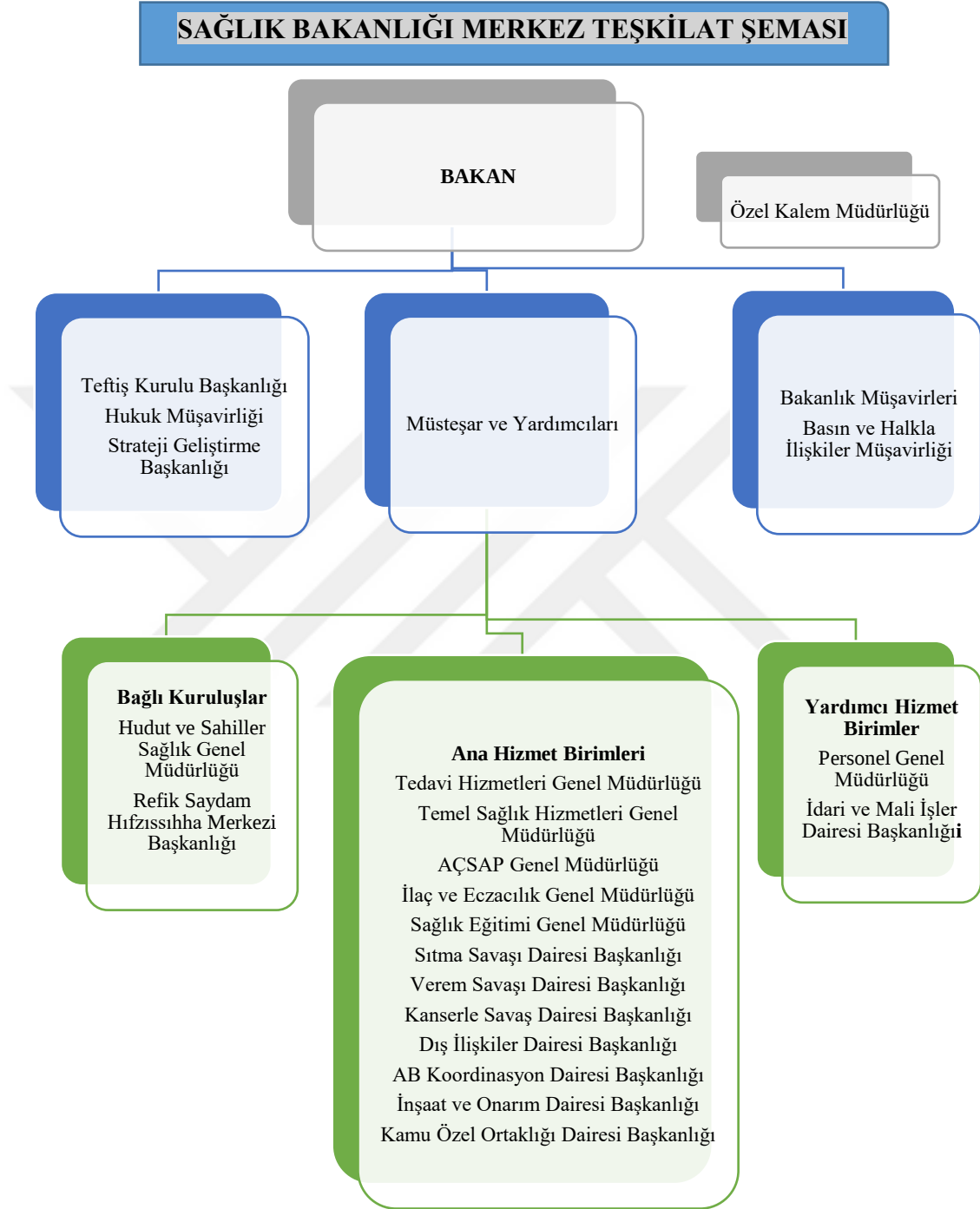
Yukarıdaki çalışmalar incelendiğinde eğitimden bankacılığa, IT sektöründen turizme vb. birçok alanda örgüt yapısının farklı boyutlarıyla ele alındığı gözlenmektedir. Bu durum literatürde araştırma konusu olarak örgüt yapısının ne kadar önemli bir inceleme ve araştırma konusu olduğunun açık bir göstergesidir.

4.4.3. Sağlık Bakanlığı'nın örgüt yapısı ve Sağlıkta Dönüşüm Programı (SDP)

1980'li yıllarda meydana gelen değişimler tüm dünya ülkelerini etkilemiş ve kamu yönetiminde yeni bir anlayışla hizmet verme ihtiyacı doğmuştur. Bu yeni anlayış; kamu faydası, eşitlik, adalet gibi kavramlar yerine verimlilik, hesap verilebilirlik, etkinlik, ekonomiklik gibi kavramların daha öncelikli olmasını gerektirmiştir. Zamanla ülkemizde de bu anlayış benimsenmiş, verilen hizmetlerde müşteri (vatandaş) memnuniyeti, fonksiyonel hizmetlerde sonuç odaklılık, etkin ve verimli hizmete ek olarak performans odaklılık, özel sektör hizmeti anlayışının kamu hizmetlerinde de benimsenmesi gibi sonuçları ortaya çıkarmıştır. Tüm bu etkiler hem dünya devletlerinin hem de Türkiye'nin öncelikle sağlık sistemlerini ve buna bağlı olarak da sağlık politikalarını etkilemiştir. Sonuç olarak Türk sağlık sisteminde 2002 yılından başlayan ve günümüze kadar devam eden; kullanılan insan gücü, bilgi sistemi, sunulan hizmetin özellikleri ve finansmanı gibi birçok alanda değişiklikler yapılması ihtiyacı ortaya çıkmıştır.

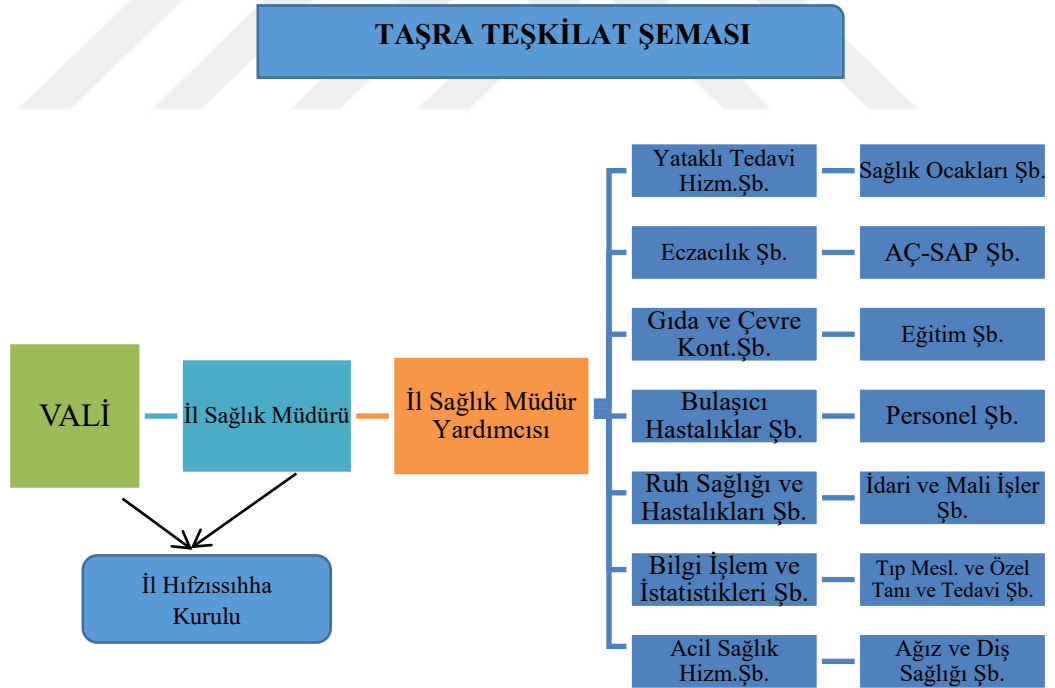
Bu ve bunun gibi ihtiyaçların giderilmesi için Sağlık Dönüşüm Programı (SDP) adı altında bir program uygulamaya konulmuştur. Programla sağlık hizmetlerinde verimlilik ve hakkaniyet çerçevesinde hizmet verilmesi amaçlanmış; insan merkezli, katılımcı, sürdürülebilir, uzlaşmacı, gönüllü, güçlerin ayrıldığı, desantralize ve hizmette rekabetin olduğu bir sağlık hizmetinin sunulması ilkeler olarak belirlenmiştir. Bu çerçevede Sağlık Bakanlığı örgütsel yapısının yeniden tasarımı ve düzenlenmesi, sosyal güvenlik sistemlerinin Genel Sağlık Sigortası (GSS) kapsamında bir çatıda toparlanması, güçlü bir sevk zinciri oluşturularak birinci basamak hizmetlerini güçlendirecek aile hekimliği uygulamasının başlatılması gibi çok önemli değişim ve dönüşümler gerçekleştirilmiştir (179, 180, 181, 182). Sağlık Bakanlığı örgütsel yapısının yeniden tasarımı ise 663 Sayılı KHK ile somutlaşmıştır. Bu kararname öncesinde 1936' da "Sıhhat ve İhtimai Muavenet Vekâleti Teşkilat ve Memurin Kanunu" çerçevesinde Sağlık Bakanlığı yapısının dikey hiyerarşik düzende basit bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. 1983 yılında yürürlüğe konulan 181 sayılı KHK ile ise mevcut yapı parçalara bölünmüştür (297). SDP sürecinde yaşanan örgütsel değişimlerin daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle 181 sayılı KHK ile

oluşturulan yapı hakkında bilgi verilmesinin uygun olacağı düşünülmüş ve bu KHK ile oluşturulan örgüt yapısı Şekil 4.6. da gösterilmiştir (182, 183, 298).



Şekil 4.6. 181 Sayılı KHK Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilat Yapısı (182, 183, 298).

Şekil 4.6.da 181 sayılı KHK ile SB merkezi teşkilat yapısının merkeziyetçi ve bürokratik bir yapıya oturtulduğu gözlenmektedir. Bu yapı içinde sağlık hizmeti üretilmesi ve sunumu için genel müdürlükler ve daire başkanlıkları kurulmuş; müdürlüklerin ve daire başkanlıklarının müsteşarlığa ve müsteşarlığın da Bakan'a bağlı olduğu hiyerarşik bir yapılanma oluşturulmuş, sağlık hizmetlerinin sunulmasında herhangi bir ayrıma gidilmemiştir (297). Ayrıca Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü ve Refik Saydam Hıfzıssıhha Merkezi Başkanlığı bağlı kuruluşlar olarak ayrılmışlardır. Bakan' a bağlı Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği de ayrıca oluşturulmuştur. Hizmet Birimleri, ana ve yardımcı hizmet birimleri olmak üzere iki gruba ayrılmış; ana hizmetlerin gerçekleştirilmesi için on bir, yardımcı hizmet birimleri için 2 müdürlük ve başkanlık kurulmuştur. Sağlık hizmetlerinin üretimi ve sunumu Bakanlık ana hizmet birimleri ve taşrada temsilcisi olan İl Sağlık Müdürlüklerince gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir. Bakanlığın merkezi yapılanmasının taşraya yansması ise Şekil 4.7. de gösterilmektedir (186).



Şekil 4.7. 181 Sayılı KHK Sağlık Bakanlığı Taşra Teşkilat Yapısı.

KHK çerçevesinde taşra teşkilatları da yapılarını yeniden şekillendirmişlerdir. Taşra yapısı incelendiğinde illerde sağlık hizmeti sunumunun İl Sağlık Müdürlüğü eliyle verildiği ve valiye bağlı olduğu, aynı zamanda sağlık hizmetlerine ilişkin yetkilerin valilikte toplandığı görülmektedir.

Şekil 4.6. ve Şekil 4.7. incelendiğinde zaman içinde bu parçalı yapıda bazı sorunların yaşandığı gözlenmiştir. İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı birimlerin sayısının fazlalığı, Valilik ile İl Sağlık Müdürlüğü arasında yaşanan iletişim zorlukları, hizmeti üreten ve sunan yapıların aynı olması gibi etmenlerin karar alma, yönetimde aksaklıklar ve iş yoğunluğu gibi problemlere yol açtığı düşünceleri, sağlık politikalarında yeni uygulamalara gidilmesi ihtiyacını da gündeme getirmiştir. Bu nedenle eski sistemin aksayan yönlerinin tespit edilerek daha iyi bir sağlık hizmeti sunumu amacıyla SDP' nin hayata geçirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır (182).

SDP Aralık 2003' te uygulamaya geçirilmiştir. Sağlık Bakanlığı örgüt yapısının yeniden tasarımı ve düzenlenmesi amacıyla 2011' de "663 Sayılı Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında KHK" yürürlüğe girmiştir (299). Bahse konu KHK ile, Sağlık Bakanlığı'nın merkeziyetçi yapısı göz önünde bulundurularak, bakanlığın planlayıcı ve denetleyici bir konuma yerleştirildiği görülmektedir. Bunun yanında Sağlık Bakanlığı ve bağlı kuruluşların verdiği rutin hizmetlerin özel sağlık kuruluşlarında verilen hizmetlerle aynı nitelikte olması hedeflenmekte ve Kamu Hastane Birlikleri'nin kurulması kararlaştırılmaktadır. KHB'nin kurulması 663 sayılı KHK'nın 30. maddesi kapsamında gerçekleştirilmiştir. Bu maddedeki;

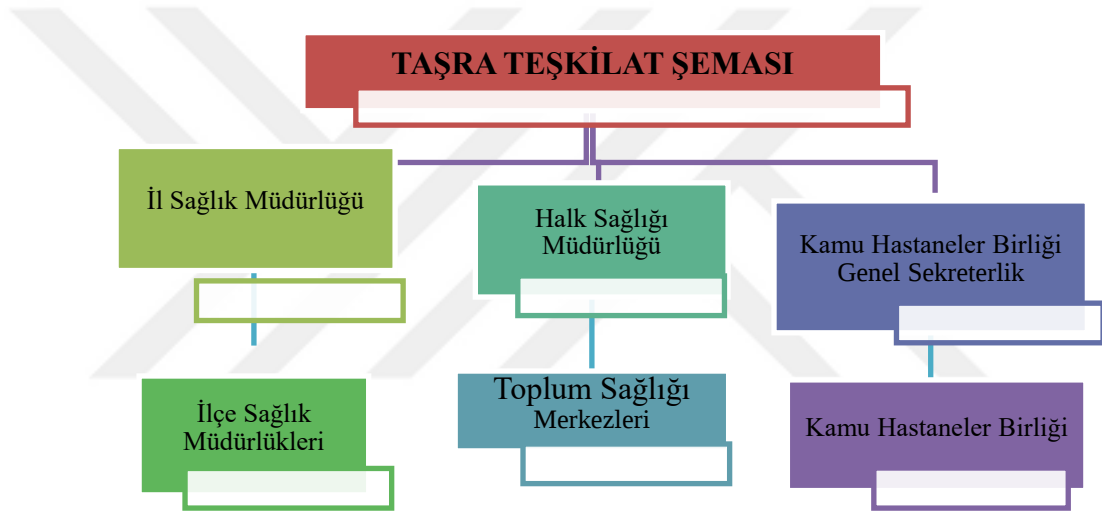
"Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu tarafından kaynakların etkili ve verimli kullanılması amacıyla kuruma bağlı ikinci ve üçüncü basamak sağlık kurumları ile il düzeyinde kamu hastane birlikleri kurularak işletilir. Hizmetin büyüklüğü göz önünde bulundurularak aynı ilde birden fazla birlik kurulabilir. Bir ilde birlik kapsamı dışında sağlık kurumu bırakılamaz. Birden fazla birlik kurulan il ve belli bölgedeki birliklerden biri koordinatör olarak görevlendirilebilir (299)" hükmü çerçevesinde 88 adet birlik kurulmuştur. Bu kanuni düzenlemeler kapsamında hastaneler sağlık hizmeti sunumunda tüm sorumlulukları kendi bünyelerinde toplamışlardır. Sağlık Bakanlığı merkez teşkilat yapısı ise fonksiyonel bir yapıya bürünmüş ve "Bağlı Kuruluşlar ", "Sağlık Politikaları Kurulu", "Hizmet Birimleri" olarak denetleme ve politika oluşturma amacıyla bölümlere ayrılmıştır.

Bağı kuruluşlar altında üç kurum; “Türkiye Halk Sağlığı Kurumu (THSK), Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu, Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu (TKHK)” oluşturulmuş, bu kurumlar ayrı bir yapıya kavuşmuştur. Türkiye İlaç ve Tıbbi Cihaz Kurumu özel bütçeli ve kamu tüzel kişiliğe haizdir. THSK ve TKHK ise kamu tüzel kişiliğe sahip değildir. Bu KHK ile bağlı kuruluşların sağlık hizmet sunumuna yönelik kurumlar – İkinci ve Üçüncü Basamak sağlık hizmetlerinin sunumu TKHK, temel ve koruyucu sağlık hizmetleri sunumu THSK tarafından - halinde yapılanmaları sağlanmıştır. Bunun yanında hizmet birimleri ana hizmet ve yardımcı hizmet olarak ayrılmamış tek bir çatı altında toplanmıştır. Hizmet birimleri, başkanlık ve müdürlük altında toplanmış, bu birimlerin sağlıkla ilgili konularda standartları belirleyen, izleyen, değerlendiren, denetleyen ve planlayan işlevselleştirilmiş birimler haline getirilmesi istenmiştir (297). Oluşan yeni yapı Şekil 4.8. de gösterilmektedir (184).



Şekil 4.8. 663 Sayılı KHK Sağlık Bakanlığı Merkezi Teşkilat Yapısı (184).

Merkezi teşkilatın illere yansıması incelendiğinde İl Sağlık Müdürlüklerinde ek olarak İlçe Sağlık Müdürlükleri, Halk Sağlığı Müdürlüğü'ne bağlı Toplum Sağlığı Merkezleri, Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği'ne bağlı Kamu Hastaneler Birliği kurulmuştur. Önceden tüm yetki ve gücün İl Sağlık Müdürlüğünde toplandığı yapı böylelikle üç ayaklı bir özelliğe kavuşmuştur. İl Sağlık Müdürlüklerinin önceki dönemlere kıyasla işlevinin azaltıldığı, daha çok bir üst merci olarak bağlı kuruluş örgütleri arasındaki koordinasyonu sağlamak ve Bakanlığa yapılan hizmetleri raporlamak gibi görevlerle yetkilerinin sınırlandırıldığı gözlenmektedir. Taşra teşkilatının örgütsel yapısı ise Şekil 4.9. da gösterilmektedir (185,303).



Şekil 4.9. 663 Sayılı KHK Sağlık Bakanlığı Taşra Teşkilat Yapısı (185,303).

Şekil 4.9. a göre TKHK'nun taşradaki uzantısı Kamu Hastaneler Birliğidir ve genel sekreterlik (içinde tıbbi, idari ve mali hizmetler başkanlıklarının yer aldığı) ile hastane yöneticilerinden meydana gelmiştir. Hastane birliklerinde hastane yöneticisi profesyonel işletme yöneticisi olarak başhekimliğin de üstündeki en üst amir konumundadır.

THSK'nun taşradaki temsilcisi ise Halk Sağlığı Müdürlükleridir ve bu müdürlükler ağırlıklı olarak ildeki koruyucu sağlık hizmetlerinin yürütülmesinde görevlendirilmişlerdir. Ancak taşra teşkilatında il bazında idari anlamda üçe ayrılması çeşitli koordinasyon problemlerinin yaşanmasını beraberinde getirmiştir. Özellikle yeni oluşturulan Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliklerinin idari ve mali açıdan geniş yetkilerle donatılmış olması buna karşın İl Sağlık Müdürlüklerinin yetki alanlarının daraltılması, idari birimler arasında hiyerarşik sorunlar ve yetki karmaşasının yaşanmasına neden olmuştur.

Sayıştay'ın 2016 ve 2017 TKHK Raporlarında da TKHK'na bağlı sağlık kurumlarının borçlarını ödemede güçsüz kaldıkları, SGK ve Gelirler İdaresi Başkanlığı'na borçlu olduğu ve borçların takip edilmediği ve hastanelerin zarar ettikleri belirtilmiştir. Her ne kadar yeni sistemin profesyonel yönetim anlayışı, kamu sağlık kurumlarının özel sektörle rekabet edebilmesinin sağlanması, yatay bir örgütlenme şekli, idari ve mali olarak özerk kuruluşların meydana getirilmesi gibi birçok olumlu tarafı olsa da mevcut yapı uzun süre uygulanamamış, yönetimde yaşanan problemler de göz önüne alınarak 2017 yılında Olağanüstü Hal (OHAL) çerçevesinde 694 Sayılı Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki KHK yürürlüğe konularak 663 sayılı KHK öncesi sisteme geri dönülmesi kararlaştırılmıştır (182). 694 Sayılı KHK ile SB merkez teşkilatı ve taşra teşkilatlarının yapısı yeniden düzenlenmiştir (300). Şekil 4.10. da 694 Sayılı KHK ile oluşturulan merkez teşkilat yapısı, Şekil 4.11. de de taşra teşkilat yapısı gösterilmektedir (187, 297, 300).



Şekil 4.10. 694 Sayılı KHK Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilat Yapısı (187).

694 Sayılı KHK ile 663 Sayılı KHK’da oluşturulan bağlı kuruluşlar ile hizmet birimlerinin (kurum, genel müdürlük ve başkanlıkların) yeni yapılanmada dört müsteşar yardımcısının sorumluluğu altında dağıtıldığı ve sağlık sisteminin desantralize yapısının sona ererek tekrar tek çatıda toplandığı gözlenmektedir. Yeni sistemde THSK ve TKHK’nın yetkileri azaltılmış, önceden başkanlık olarak hizmet verirken yeni sistemde genel müdürlükler düzeyinde ve bakanlığa bağlı kuruluşlara dönüştürülmüşlerdir. Ayrıca yeni KHK ile ilk kez Türkiye Sağlık Enstitüleri Başkanlığı da kurulmuştur. Merkezi yapılanmanın taşradaki teşkilat şeması ise Şekil 4.11. de verilmiştir.



Şekil 4.11. 694 Sayılı KHK Sağlık Bakanlığı Taşra Teşkilat Yapısı (300).

Şekil 4.11. de dikkat çeken en önemli özellik yeni yapı ile il bazında Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği ile İl Halk Sağlığı Müdürlüğü'nün tekrar İl Sağlık Müdürlüklerine bağlanmış olmasıdır. Böylece üç ayaklı idari yapı sona erdirilerek yetki ve hiyerarşik karmaşıklığın önüne geçilmesi, kararların alınmasının kolaylaştırılması, hizmet sunumunun etkinliğinin artırılması amaçlanmıştır. Bunun yanında il ve ilçelerde sağlık müdürlerinin hekim olması zorunluluğu getirilmiştir. Ayrıca sağlık müdürlüklerine gerekli gördükleri takdirde yukarıda belirtilen tüm başkanlıkları kurmak üzere geniş yetkiler verilmiştir.

Yukarıda açıklanan her üç KHK ile örgüt yapısında gerçekleştirilen değişimlerin amacı sağlık hizmetlerinin daha iyi ve etkin sunumunun sağlanmasıdır. Bu nedenle her bir KHK ile oluşturulan yeni örgüt yapısının aksayan yönleri bir sonraki KHK ile yapılan değişikliklerle giderilmeye çalışılmıştır.

2003 yılında yürürlüğe giren ve günümüze kadar da uygulamaya devam edilen SDP uygulamaları sağlık alanında birçok olumlu gelişmenin yaşanmasına vesile olmuştur. Özellikle genel sağlık sigortası sisteminin kurulması, hastanelerin tek çatı altında toplanması, kişilerin istedikleri hastaneye gidebilme ve sağlık

hizmetlerine ulaşımlarının kolaylaştırılması vb durumlar hem sağlık hizmetlerine erişimi, hem de hizmet sunumu kalitesi ve hasta memnuniyetinde ciddi iyileşmelerin yaşanmasını beraberinde getirmiştir. Ancak SDP çerçevesinde gerek örgütsel yapıda gerekse sağlık personellerinin çalışma koşullarında yaşanan değişim süreçleri sağlık çalışanları tarafından zaman zaman eleştirilmiş ve çalışanların uygulamalara yönelik olarak farklı boyutlarda direnç gösterdikleri gözlenmiştir. Ancak ulusal literatürde SDP sürecinde sağlık çalışanlarının değişime dirençlerine ait çok fazla sayıda çalışma bulunmamakla birlikte çalışma sonuçlarının genellemesi de mümkün olmamaktadır. Altındış ve arkadaşlarının (14) 170 sağlık profesyonelinin katılımı ile gerçekteştirdikleri bir çalışmada (2011); çalışanların örgütsel değişime direnç genel algı seviyesinin orta düzeyde; duygusal tepki algı düzeylerinin ise yüksek düzeyde olduğunu tespit edilmiştir. Çalışma sonucunda sağlık profesyonellerinden hemşirelerin değişime destek algılarının düşük, doktorların ise yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. Bostan ve Köse Ünal' ın (196) gerçekteştirdiği diğer bir çalışma (2016) ise Türkiye genelinde 779 hastane yöneticisi ve 774 sağlık çalışanının katılımıyla gerçekteştirilmiştir. Yapılan çalışmada hastane yöneticilerinin kayıtsızlık, sağlık çalışanlarının ise pasif direniş ve kayıtsızlık düzeyinde oldukları bulunurken sağlık çalışanlarının değişime direnç gösterdikleri tespit edilmiştir. Urgan ve arkadaşlarının (278) Eskişehirdeki bir kamu hastanesinde görev yapan 120 sağlık profesyoneliyle gerçekteştirdikleri çalışmada (2020), katılımcıların değişime direnç, yabancılaşma ve değersizlik algıları arasındaki ilişkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda değişime direnç arttığında değersizlik hissi ve yabancılaşmanın da arttığı tespit edilmiştir. Tuğlacı Yılmaz ve Öztop (301) ise Burdur Devlet Hastanesinde görev alan 265 sağlık çalışanı üzerinde gerçekteştirdiği araştırmada (2020), katılımcıların en çok çalışma alışkanlıklarında değişim olacağı korkusu nedeniyle değişime direndikleri ve sözel olarak açık bir şekilde değişimi istemediklerini belirtmeleri şeklinde değişime direnç gösterdikleri, hastanede yaşanan değişimin SDP' de belirtildiği üzere hasta memnuniyetini arttırmayı amaçladığı ve bu hedefine ulaştığı ancak yüksek iş motivasyonuna sahip sağlık çalışanı hedefine ulaşamadığı sonucuna varılmıştır. Yukarıdaki çalışmalar değişime direnç hakkında sınırlı bilgiler vermekte olup SDP çerçevesinde yaşanan örgütsel değişimler ve çalışanların örgütsel değişime dirençleri üzerinde daha fazla çalışma yapılması gerektiği aşıkardır.

5. MATERİYAL VE METOD

Bu bölümde, araştırmanın önemi, modeli, araştırma sorusu ve araştırmanın hipotezleri, evren ve örnekleme, verilerin toplanma biçimi, kullanılan araştırma gereçleri ile veri analizine ait bilgiler verilmiştir.

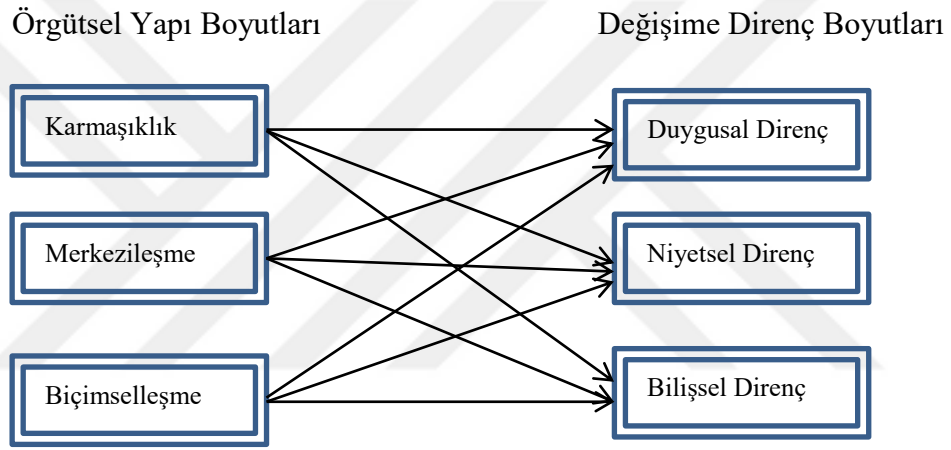
5.1. Araştırmanın Önemi

Yapılan literatür taramasında örgütsel yapı ve değişime direncin farklı yönleriyle ele alınarak incelendiği görülmektedir. Ancak örgütsel yapının değişime direnç üzerine etkisini araştıran çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. Nitekim örgüt yapısı ve örgütsel değişime direnç üzerine yapılan tek ulusal çalışma Timurtürkan tarafından maliye sektöründe gerçekleştirilmiştir (17). Sağlık alanında da örgüt yapısı ve değişime direnç konularının farklı boyutlarıyla ele alındığı çalışmalar yapılmış olsa da bu çalışmalar sınırlı sayıdadır. Ayrıca mevcut çalışmalar yalnızca sağlık sisteminin uygulayıcıları üzerinde gerçekleştirilmiş, uygulayıcıların bağlı olduğu idari birimlerde çalışma yapılmamıştır. Bu nedenle 694 sayılı KHK ile Sağlıkta Dönüşüm Programı (SDP) kapsamında bir sağlık kamu kurumu ana hizmet birimlerinde çalışanların örgütsel yapı ile çalışanların değişime ait duygusal, niyetsel ve bilişsel direnç düzeylerinin değerlendirilmesi önem kazanmıştır. Bu nedenle sağlık alanında Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılarak örgüt yapısının çalışanların değişime direnci üzerindeki etkisini inceleyen ilk çalışma olması sebebiyle araştırmanın literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Eğer, örgüt yapısı ile değişime direnç arasında bir ilişki bulunuyorsa, ileriki dönemlerde tüm sağlık kurumlarının örgüt yapısını değiştirecek uygulamalar öncesinde yöneticilere karşılaşılabilecekleri çalışan direncine dair fikir vermesi beklenmektedir.

5.2. Araştırma Modeli ve Modeldeki Değişkenler

Bir araştırmanın gerçekleştirilmesindeki en önemli noktalardan biri araştırmacılar tarafından uygulamada kullanılacak bağımlı ve bağımsız değişkenlerin belirlenmesidir (189). Bağımsız bir değişkenin bağımlı bir değişkene sebep olduğu

ya da sınırlandırıldığı varsayılmakta (190) iken bağımlı değişken, başka bir faktörün (bağımsız değişken) etkilediği ya da sebep olduğu varsayılan bir değişken olarak adlandırılmaktadır (191). Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) uygulanmasında bağımsız değişken yerine eksojen değişken, bağımlı değişkenlerin yerine endojen değişkenler ifadelerinin kullanılması daha doğrudur. Bu çalışmada örgütsel yapı eksojen değişken/bağımsız değişken iken çalışanların değişime direnci endojen değişken/bağımlı değişkendir. Örgütsel yapıyı ölçmek için; “Karmaşıklık, Merkezileşme ve Biçimselleşme” boyutları; çalışanların değişime dirençlerini ölçmek için “Duygusal Direnç, Niyetsel Direnç ve Bilişsel Direnç” boyutları çalışmada yer almıştır. Çalışmaya ait araştırma modeli Şekil 5.1. de gösterilmiştir.



Şekil 5.1. Araştırma Modeli.

5.3. Araştırma Soruları ve Hipotezleri

Çalışmaya ait araştırma soruları şu şekildedir:

1. İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü’nde örgütsel yapının çalışanların değişime direnci üzerine etkisi var mıdır?

Bu araştırma sorusuna cevap bulabilmek için aşağıdaki araştırma hipotezleri oluşturulmuştur.

H1: İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü’nde örgütsel yapı alt boyutlarından karmaşıklığın çalışanların Duygusal Direnci üzerine etkisi vardır.

H2: İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'nde örgütsel yapı alt boyutlarından karmaşıklığın çalışanların Niyetsel Direnci üzerine etkisi vardır.

H3: İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'nde örgütsel yapı alt boyutlarından karmaşıklığın çalışanların Bilişsel Direnci üzerine etkisi vardır.

H4: İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'nde örgütsel yapı alt boyutlarından merkezileşmenin çalışanların Duygusal Direnci üzerine etkisi vardır.

H5: İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'nde örgütsel yapı alt boyutlarından merkezileşmenin çalışanların Niyetsel Direnci üzerine etkisi vardır.

H6: İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'nde örgütsel yapı alt boyutlarından merkezileşmenin çalışanların Bilişsel Direnci üzerine etkisi vardır.

H7: İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'nde örgütsel yapı alt boyutlarından biçimselleşmenin çalışanların Duygusal Direnci üzerine etkisi vardır.

H8: İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'nde örgütsel yapı alt boyutlarından biçimselleşmenin çalışanların Niyetsel Direnci üzerine etkisi vardır.

H9: İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'nde örgütsel yapı alt boyutlarından biçimselleşmenin çalışanların Bilişsel Direnci üzerine etkisi vardır.

2. İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü ana hizmet birimi çalışanlarının kurumlarının örgüt yapısına ait uzmanlaşma, merkezileşme ve biçimselleşme algı düzeyleri nedir?

3. İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü ana hizmet birimi çalışanlarının, kurumlarının değişim süreçlerine ait niyetsel, duygusal ve bilişsel direnç düzeyleri nedir?

4. İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü ana hizmet birimi çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri ile örgütsel yapı (karmaşıklık, merkezileşme, biçimselleşme) ve değişime direnç (duygusal, niyetsel, bilişsel) algıları arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark var mıdır?

5.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü ana hizmet birimlerinde çalışan 2582 kişi oluşturmaktadır. Çalışanların 1257'si kadın, 1325'i erkek personeldir. Araştırmada ana kütleden %5 hata, %5 sapma ve %50 sıklık ile kolayda örnekleme metodu kullanılarak 18-60 yaş aralığında ve çalışmaya gönüllü en az 335 kişiye ulaşılması planlanmıştır. Nisan 2018-Nisan 2019 tarihleri arasında 850 çalışana anket formu dağıtılmıştır. 630 anket formunun geri dönüşü sağlanmıştır. Ancak anketi eksik doldurulduğu tespit edilen 30 katılımcı anketi çalışmadan çıkarılmış böylece 600 katılımcının anket formu değerlendirmeye alınmıştır.

5.5. Verilerin Toplanma Biçimi

Araştırmada verileri toplamak amacıyla anket formu kullanılmıştır. Çalışmada kullanılacak olan anket formları hazırlanarak çoğaltılmış, İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü ana hizmet birimleri çalışanlarına dağıtılmıştır. Kamu sağlık kurumunun İstanbul içinde ana hizmet birimleri on farklı lokasyonda yer almaktadır. Bu nedenle anket formlarının dağıtımı öncesinde ilgili başkanlık ile görüşülerek çalışanlar ve yöneticiler için uygun olan zamanlarda kurum binalarına gidilmiştir. Formların uygulanmasında amaçlı örnekleme metotlarından olan kolayda örnekleme metodu kullanılmıştır. Kolayda örnekleme, çalışmaya katılmak için uygun biçimde mevcut olan popülasyon üyelerinden veri toplanmasına dayanan özel olmayan bir örnekleme yöntemi olmakla birlikte (194), yönteminin kolaylığı örnekleme gönüllü katılımcıların kullanılmasından ileri gelmektedir (195).

5.6. Ölçüm Araçları ve Özellikleri

Verilerin toplanması amacıyla çalışmada anket formu kullanılmıştır. Hazırlanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm örgüt yapısına ait ifadelerin yer aldığı Yapısal Özellikler Ölçeğinden (YÖÖ), ikinci bölüm direnç yönelik ifadelerin bulunduğu Değişime Direnç Ölçeğinden (DDÖ) ve son bölüm

araştırmaya katılan çalışanlara ait sosyo-demografik (yaş, cinsiyet, eğitim durumu vb) özellikleri içeren sosyo-demografik veri formundan meydana gelmektedir.

5.6.1 Yapısal Özellikler Ölçeği (YÖÖ)

Çalışmada örgüt yapısını değerlendirmek için, George ve Bishop' ın (1973) geliştirdiği, Jackson' ın (2007) da kullandığı ve Kadir Timurtürkan (2010) tarafından Türkçeye uyarlanarak geçerlilik ve güvenilirliği yapılan “Yapısal Özellikler Ölçeği” (Structural Properties Questionnaire-SPQ) kullanılmıştır (17,169,188).

George ve Bishop (1973) çalışmalarında önce 350 sorunun yer aldığı bir havuz oluşturmuş, 5 kişinin olduğu jürinin görüşlerine uygun biçimde 70 soru seçilmiştir. Sonraki aşamada belirlenen sorular 5 faktör grubuna dağıtılmıştır. 38 sorunun faktör yükü anlamlı bulunarak çalışmaya alınmıştır. Jackson (1973) tarafından, “Yapısal Özellikler Ölçeği” (Structural Properties Questionnaire-SPQ) için içerik, kriter ve yapısal geçerlilik değerlendirmesi yapılmıştır. Anket yöntemi ile elde edilen verilere yapılan faktör analizi sonucunda 12 faktör bulunmuş ve açıklayıcılık yüzdesi %57 olarak tespit edilmiştir. Bu faktörler ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği sonucunda, araştırmacıların görüşü ve öngörülleri ile karmaşıklık, merkezileşme ve biçimselleşme üç temel boyut altında toplanmıştır. Jackson'un dördümlü Likert tipi veri toplama aracı ile yaptığı araştırmada boyutu ortalamasını karmaşıklık boyutu ortalaması ($\bar{x}=2,62$); merkezileşme boyutu ($\bar{x}=2,31$) ve biçimselleşme boyutu ise ($\bar{x}=3,05$) olarak bulmuştur.

Kadir Timurtürkan (2010) “Yapısal Özellikler Ölçeği”ni (YÖÖ) Türkçe’ ye uyarlamıştır. Türkçe’ ye çevrilen ölçeğin içerik geçerliliği için uzmanlar ve uygulayıcılarla görüşülmüş, soru formları üzerinden konunun uzmanları ile tekrar görüşmeler yapmıştır. Daha sonra konunun uzmanı olan 10 kişi ile görüşerek anketlerin içsel geçerliliğini sağlamıştır. 5’li Likertli 41 sorudan oluşturulan YÖÖ katılımcılara yöneltilmiştir. YÖÖ’ye ait sorulara ilişkin KMO (Kaiser-Meyer ve Olkin testi) değeri (0,751) dir. Varimax-Rotation yöntemi sonucunda soruların 14 faktör grubuna ayrıldığı ve bu grupların %61,4 oranında açıklayıcılığa sahip olduğu bulunmuştur. Ancak Timurtürkan (2010) da Bishop ve George ile Jackson’ın yaptığı

gibi, inisiyatif kullanarak örgütsel yapıyı karmaşıklık, merkezileşme, biçimselleşme olmak üzere 3 boyutta değerlendirmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Timurtürkan tarafından ölçeğe ait güvenilirlik katsayıları şu şekilde bulunmuştur: karmaşıklık $\alpha=0,516$, merkezileşme $\alpha=0,672$, biçimselleşme $\alpha=0,649$ ve tüm boyutlar için $\alpha=0,78$ ' dir. Bu veriler ışığında kullanılan ölçek oldukça güvenilirdir.

Çalışmamızda Timurtürkan (17) tarafından Türkçeye uyarlanarak geçerlilik ve güvenilirliği yapılan YÖÖ' nin kullanılmasına karar verilmiştir. YÖÖ; karmaşıklık, merkezileşme, biçimselleşme olarak üç boyuttan ve 41 ifadeden meydana gelmektedir. Ölçekte yer alan ancak araştırma yapılan kamu kurumunun örgüt yapısına uymayan 2 soru (24. Soru: Kurumumuz, çalışanların dışarıda da aynı konuda başka işlerde çalışmasına izin verir./ 27.Soru: Kurum çalışanları, konularıyla ilgili olarak özel sektörde de rahatça çalışabilirler.) anket formundan çıkarılmış ve 39 soru ankette yer almıştır. YÖÖ' nde, karmaşıklık boyutunda 9 ifade, merkezileşme boyutunda 10 ifade, biçimselleşme boyutunda 20 ifade yer almaktadır. Biçimselleşme boyutuna ait "16., 22., 25., 29, 33., 35., 38." ifadeler ters kodlanarak (1=5, 2=4, 3=3, 2=4, 1=5) analizleri yapılmıştır. Anket soruları 5'li Likert (1.Hiç katılmıyorum - 5.Tamamen Katılıyorum) ile hazırlanmıştır. YÖÖ alt boyutlarında yer alan ifadelere ait tablo (Tablo: 5.1) aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5.1. Yapısal Özellikler Ölçeği

YAPISAL ÖZELLİKLER ÖLÇEĞİ	
Boyutlar	Sorular
Karmaşıklık	4, 5, 10, 11, 12, 17, 18, 23, 30
Merkezileşme	2, 7, 14, 20, 26, 31, 34, 36, 37, 39
Biçimselleşme	1, 3, 6, 8, 9, 13, 15, 16*, 19, 21, 22*, 24, 25*, 27, 28, 29*, 32, 33*, 35*, 38*

* Ters soru

YÖÖ' nde; Karmaşıklık grubu soruları; i) görevsel uzmanlık adedini, ii) ihtiyaç duyulan eğitim seviyesini, iii) görevsel etkinlik ve bağlı faaliyetlerin seviyesini; Merkezileşme grubu soruları; i) karar sürecine katılma seviyesini ve ii) hiyerarşik yetki seviyesini; Biçimselleşme grubu soruları; i) İş kodlaması, rol seçiciliği, standartlaşma düzeyini, ii) kurallara uyumun gözlenmesini tespit etmek amacını taşımaktadır (17,169).

5.6.2 Değişime Direnç Ölçeği (DDÖ)

Çalışmada Piderit tarafından geliştirilen (1999), Szabla tarafından kullanılan (2007) ve Timurtürkan tarafından Türkçeye uyarlanarak (2010) geçerlilik ve güvenilirliği yapılan “Değişime Direnç Ölçeği” (DDÖ) uygulanmıştır (11,17,76).

DDÖ duygusal, niyetsel ve bilişsel düzeyde direnci ölçmek için geliştirilmiştir. Szabla (73), DDÖ'nin üç boyuta ait değişime direnci ölçme yeteneğine sahip tek veri toplama aracı olduğunu ifade etmiştir (76). Piderit (11) çalışmasında (1999), direncin anlaşılması için duygusal, niyetsel ve bilişsel boyutlarını içine alacak şekilde bir çalışmanın anlamlı olacağını ifade etmiştir (11). Bununla birlikte Piderit, bu 3 boyutu ifade ederken tutum kavramını özellikle kullanmayı tercih etmiştir. Her ne kadar her bir boyut birbirinden farklıymış gibi görülse de aslında her biri direncin farklı bir yönünü vurgulamaktadır (73). Aynı zamanda çalışmasındaki 3 boyutun her birinin pozitif ve negatif boyutlu olabileceğini de dile getirmiştir.

Piderit (11) çalışmasında (1999), bu çok boyutlu ölçeği pozitif ve negatif duygusal direnç, bilişsel direnç ile pozitif ve negatif niyetsel direnç olmak üzere beş alt boyut tanımlamıştır. Bu boyutların Cronbach' s Alpha güvenirlik katsayıları sırası ile $\alpha=0,94$, $\alpha=0,93$, $\alpha=0,85$, $\alpha=0,89$ ve $\alpha=0,86$ olarak bulunmuştur. Szabla (76) yaptığı çalışmada (2007) ölçeği duygusal, niyetsel ve bilişsel direnç olmak üzere üç alt boyuta ayırmıştır. Bu boyutların Cronbach' s Alpha güvenirlik katsayıları sırası ile; $\alpha=0,87$, $\alpha=0,84$ ve $\alpha=0,83$ olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, çalışmanın oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

DDÖ, Timurtürkan (17) tarafından Türkçeye uyarlamıştır. Ölçeğin içerik geçerliliği için uzmanlar ve uygulayıcılarla görüşülmüş, Türkçeye çevrilen soru

formları üzerinden konunun uzmanları ile tekrar görüşmeler yapmıştır. Daha sonra konunun uzmanı olan on kişi ile görüşerek anketlerin içsel geçerliliğini sağlamıştır. 5'li Likert tipi (1-Hiç Katılmıyorum'dan 5-Tamamen Katılıyorum'a olarak sıralanan) şeklinde 27 sorudan oluşan DDÖ, katılımcılara yöneltilmiştir. DDÖ'ye ait sorulara ilişkin KMO (Kaiser-Meyer ve Olkin testi) değerinin 0,939 olduğu saptanmıştır. Varimax-Rotation yöntemi ile faktör analizi uygulanarak 5 faktör grubu belirlenmiştir. Bu faktör gruba yapılan analiz sonucunda %71' e yakın varyans açıklaması belirlenmiştir. Gerçekleştirilen güvenilirlik analizinde boyutlara yönelik yapılan Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları; duygusal direnç $\alpha=0,92$, niyetsel direnç $\alpha=0,87$, bilişsel direnç $\alpha=0,87$ ve tüm boyutlarda $\alpha=0,95$ değeri olduğu saptanmıştır. Bu değer sonuçları belirlenen $.81 < \alpha < 1$ aralığında yer almakta olup veri toplama aracının yüksek güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür.

Çalışmamızda da Timurtürkan tarafından Türkçeye uyarlanarak geçerlilik ve güvenilirliği yapılan DDÖ' nin kullanılmasına karar verilmiştir. DDÖ, duygusal, niyetsel ve bilişsel direnç olarak üç boyuttan oluşmaktadır. Her boyut 9 madde ile temsil edilmektedir. Duygusal direnç 1.-9., niyetsel direnç 10.-18. ve bilişsel direnç 19.-27. arasındaki ifadelerle oluşturulmuştur. Çalışmanın temel amacının direnci ölçmesi kaynaklı, pozitif sorular ters kodlanarak (1=5, 2=4, 3=3, 2=4, 1=5) analizleri gerçekleştirilmiştir. Anket soruları (1) Hiç Katılmıyorum'dan (5) Tamamen Katılıyorum'a kadar sıralanan 5'li Likert ölçeği ile hazırlanmıştır. DDÖ alt boyutlarında yer alan ifadelere ait tabloda (Tablo 5.2.) gösterilmiştir.

Tablo 5.2. Değişime Direnç Ölçeği.

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ ÖLÇEĞİ	
Boyutlar	Sorular
Duygusal Direnç	1*, 2*, 3*, 4*, 5, 6, 7, 8, 9
Niyetsel Direnç	10*, 11*, 12*, 13*, 14*, 15, 16, 17, 18
Bilişsel Direnç	19*, 20*, 21*, 22, 23* 24*, 25*, 26*, 27*

* Ters soru

Duygusal direnç, bireylerin örgüt içerisindeki değişime yönelik duygularını ve ne hissettiğini ifade etmektedir (73). Bu alt boyutta mutluluk, heyecan, umut ve rahatlamayı içeren pozitif duyguları gösteren sorular: “1, 2, 3, 4”; mutsuzluk, korku, öfke, endişe ve tiksintiyi içeren negatif duyguları gösteren sorular: “5, 6, 7, 8, 9” olarak belirlenmiştir.

Niyetsel direnç, çalışanların örgüt içindeki değişime yönelik maksatlarını içermektedir (33). Bu boyut ile ilgili pozitif maksadı ifade eden sorular: “10, 11, 12, 13, 14” olmaktadır Bu sorular değişimin avantajları hakkında konuşmayı, önerilen değişimi gerçekleştirmek için alternatifler sunmayı ve değişimi desteklemek için diğerlerini teşviki içerir. Negatif niyeti ifade eden sorular ise “15, 16, 17, 18” den oluşmaktadır. Bu sorular diğerlerinin değişimi desteklememesini, cesaretlendirmeye niyetlenmeyi, değişimin amacını değiştirmeyi ya da değişim uygulamalarına karşı çıkmayı ifade etmektedir.

Bilişsel direnç, örgüt içindeki çalışanların değişime yönelik mevcut inançlarını ifade etmektedir. Bu boyut duygusal ve niyetsel direncin başlangıç noktasını oluşturmaktadır (73). Bu boyut içerisindeki ilgili sorular: “19, 20, 21, 23, 24, 25, 26” olmaktadır. Bununla birlikte soru 27 değişime yönelik olumlu inancı; soru 22 ise olumsuz inancı göstermektedir.

5.7. Verilerin Değerlendirilme Yöntemi

Araştırmaya ait veriler IBM SPSS 20.0 ve AMOS 24.0 programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Katılımcıların cevapları, Yapısal Özellikler Ölçeği ve Değişime Direnç Ölçeği için “1.Hiç Katılmıyorum” dan “5.Tamamen Katılıyorum” a doğru puanlanmıştır.

Araştırmanın ilk sorusu “Örgütsel yapının değişime direnci üzerine etkisi var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Bu sorunun ve yukarıda belirtilen hipotezlerin cevaplanması için ölçeklere ait veriler SPSS 20.0 programına aktarılmış ve değerlendirmeleri AMOS 24 programı uygulanarak Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak yapılmıştır. Bunun için araştırmada kullanılan ölçeklere öncelikle açıklayıcı faktör analizi (AFA) uygulanmış, ardında da doğrulayıcı faktör analizi

(DFA) yapılmıştır. Ölçeklere ait Cronbach Alpha (α) güvenilirlik katsayıları ile birleşik güvenilirlik değerleri de hesaplanmıştır. Ayrıca araştırma modelinin analizi gizli/örtük değişkenler kullanılarak yol analizi modeli şeklinde yapısal eşitlik modeli (YEM) kurularak test edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen veri sonuçları $p < .05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Araştırmanın ikinci sorusu “İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü ana hizmet birimi çalışanlarının kurumlarının örgüt yapısına ait uzmanlaşma, merkezileşme ve biçimselleşme algı düzeyleri nedir?” ve üçüncü sorusu “İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü ana hizmet birimi çalışanlarının, kurumlarının değişim süreçlerine ait niyetsel, duygusal ve bilişsel direnç düzeyleri nedir?” olarak belirlenmiştir. Soruların cevabına ulaşmak amacıyla her iki ölçeğe ait katılımcı cevaplarının aritmetik ortalamalarına ve standart sapma değerlerine bakılmıştır. Aritmetik ortalamaların yorumlanmasında YÖÖ ve DDÖ için 5’li Likert Ölçeği kullanılarak toplanan verilerin ağırlıklı ortalama değerleri için aralık katsayısı ($x = \text{En Yüksek Değer} - \text{En Düşük Değer} / \text{Grup Sayısı}$; $x = 5 - 4 / 4 = 0.80$) formülü kullanılmıştır. Her iki ölçek için aritmetik ortalamalar yorumlamalara ait aralık katsayısına göre gruplandırma şu şekilde yapılmıştır: 1-1.80 “Hiç Katılmıyorum”, 1.81-2.60 “Az Düzeyde Katılıyorum”, 2.61-3.40 “Orta Düzeyde Katılıyorum”, 3.41-4.20 “Katılıyorum”, 4.21-5 “Tamamen Katılıyorum”.

Araştırmanın dördüncü sorusu “İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü ana hizmet birimi çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri ile örgütsel yapı (karmaşıklık, merkezileşme, biçimselleşme) ve değişime dirençleri (duygusal, niyetsel, bilişsel) arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Böylece çalışanların kurumlarının yapısal özellikleri ve örgütsel değişime direnç algılarının demografik faktörlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği tespit edilmek istenmiştir. Araştırma verilerinin normal dağılması sebebiyle iki gruplu değişkenlerin değerlendirmesinde bağımsız örneklem t testi ve üç ve daha fazla kategorili değişkenlerde ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Ancak meslek grubu (yönetici/çalışan) değişkeninin değerlendirilmesinde gruplar arasında grup sayısı farkının dört kat olması nedeniyle Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Ayrıca gruplar arası farkların değerlendirilmesinde kurumda “Başkan, Başkan Yardımcısı, Şube Müdürü, Uzman, Araştırmacı” olarak görev yapanlar “Yönetici”,

diğer görev kategorilerinde görev yapanlar “Çalışan” olarak yeniden kodlanmış ve değerlendirmeleri yapılmıştır.

5.7.1. Yapısal Eşitlik Modeli (YEM)

Yapısal Eşitlik Modeli (YEM; Structural Equation Model; SEM) hem dünyada hem de ülkemizde bilimsel çalışmalarda giderek yaygın bir şekilde kullanılan kapsamlı bir istatistiksel analiz yöntemidir (197). Nitekim model psikolojiden, sosyolojiye, pazarlamadan ekonomiye birçok alanda gerçekleştirilen çalışmalarda kullanılmaktadır. Özellikle sosyal bilimlerde YEM’ in kullanılmasının temel nedenlerinden biri yapılan çalışmalarda doğrudan gözlenemeyen ya da ölçülemeyen kavramların (memnuniyet, bağlılık vb.) değerlendirilmesine olanak sağlamasıdır.

YEM uygulanarak yapılacak çalışmalar için bazı temel kurallar bulunmaktadır. Bunların başında modelin tamamen teorik olması ve araştırmada kullanılan örtük değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisine dayanmasıdır (198). YEM’de, çalışmaya başlamadan önce araştırmacının zihninde teorik çerçeveyi oluşturması ve araştırmada kullanacağı değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemesi gerekmektedir (199). Oluşturulan teoriye dayalı olarak modelin geliştirilmesi ve modelin sınanması söz konusudur. Klasik istatistikî metotlarla karmaşık modellerin kurulması ve test edilmesi mümkün olmazken YEM oldukça karmaşık ve çok değişkenli modelleri geliştirme, tahmin etme, değişkenler arasında incelenen ilişkiler ağında yeni düzenlenmeler tavsiye etme, aracılık, düzenleyicilik (moderasyon) ve modeli test etme imkanı sunar. Bunun yanında gözlenen değişkenlere ait ölçüm hataları da istatistiğe katılarak sonuçlar elde edilir (200).

YEM, aynı zamanda değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri ayırt etme konusunda da oldukça geniş bir kapasiteye sahiptir. YEM’de gözlenebilen bağımsız değişkenler kullanılarak gizli bağımsız değişkenler, gözlenebilen bağımlı değişkenler kullanılarak da gizli bağımlı değişkenler oluşturulmaktadır. Gizli bağımlı ve bağımsız değişkenler ile gözlenebilen değişkenler arasındaki ilişkiler Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) ile test elde edilir. Gizli değişkenler, ölçülemeyen örtük yapılardır ve belli bir ölçüm birimine sahip değildirler. Bundan dolayı ölçme modelleri testi yapılırken her gizli değişken için en uygun biçimde açıklandığı

gözlenebilen bir değişken ile ilişkilendirilmektedir. Bu değişkene “referans değişkeni” adı verilir. Modelde bağımlı değişken için dışsal (eksojen) ve bağımsız değişken için içsel (endojen) değişken kavramlarının kullanılması uygundur. Bunun temel nedeni YEM’ de bir değişkenin, bazı değişken veya değişkenler için bazen bağımlı değişken bazen de bağımsız değişken olabilmesidir. Bu nedenle YEM’ de kullanılan değişkenler için çoklu regresyon analizindeki bağımlı ve bağımsız değişken ifadelerini kullanmak işlevsel olmayabilmektedir (201).

YEM’ i diğer istatistiki yöntemlerden ayıran birçok özelliği bulunmaktadır. Örneğin YEM, bilinen istatistiki yöntemlerden (varyans analizleri, faktör analizi, regresyona analizi gibi) farklı olarak çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkiyi alternatif modellerle de çok yönlü ve bir bütün olarak inceleyebilmektedir. Model sayesinde gözlenen ve gizli değişkenler arasındaki ilişkiler de sınanmaktadır. Sonuç olarak YEM gizli değişkenler arasında neden-sonuç ilişkisinin olduğunu ve bu değişkenlerin de gözlenebilen değişkenler aracılığıyla ölçülebildiğini varsaymaktadır. YEM’in regresyon, faktör analizi, kanonik regresyon vb. çeşitli istatistiklerin bir araya gelmesi şeklinde ifade edilmesi nedeniyle DFA, Yol Analizi ve yapısal eşitlik vb. şeklinde farklı başlıklarda incelenmesine de neden olmuştur (202).

YEM’in anlaşılabilmesi için faktör analizi, AFA ve DFA’nın bilinmesi önemlidir. YEM uygulamasında Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve DFA önemli bir yere sahiptir AFA, değişken setindeki temel değişkenlerin ya da gizli değişkenlerin belirlenmesi amacıyla kullanılırken, maddeler arasındaki korelasyon, kovaryans, varyasyon gibi ilişkileri açıklamaktadır. AFA her gözlemlenen değişkenlerin bir ya da daha fazla faktör ile bağlantı biçimini açıklayan genel faktör modeline dayanır (203). Bu analiz bilinmeyen bir kuramsal yapı ya da modeli ölçmek için oluşturulan ölçme aracından elde edilen sonuçların, kuramsal yapının göstergelerini sağlayıp sağlayamadığını açıklamaya ilişkin kullanılır.

Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) modelleri ise YEM’in özel bir türüdür. Bir model aracılığıyla DFA ile önceden tanımlanıp sınırlandırılan bir yapının gözlenen değişkenlerden yola çıkarak gizil değişken oluşturma işlemidir. Bu analiz ölçme araçlarını geliştirme, düzenleme ve geçerlilik analizlerinde kullanılmakla birlikte

önceden belirlenmiş bir kuramsal yapı ya da modelin doğrulanmasında da kullanılmaktadır (204). Yapı geçerliliği ve ölçek mükemmelleştirme tasarımları DFA modelleri yardımıyla test edilebilir (201). DFA kuramsal bilgi ile gözlenebilen değişkenlerin gizil değişkenleri ne kadar ve nasıl açıkladığını sınar ya da doğrular. AFA sonucu oluşturulan model DFA'da belirlenen uyum iyiliği kriterleri doğrultusunda değerlendirilmektedir. Bu nedenle çalışmacı araştırmasında temel amacı keşfetmek olduğunda AFA'yı; doğrulamak olduğunda ise DFA'yı kullanmalıdır (205). Hem AFA hem de DFA matematiksel açıdan ilişkili prosedürlerdir. AFA bir ölçeğin oluşturulması sırasında açıklayıcı ilk adım, DFA ise AFA'da tanımlanan yapının örneklem üzerinde uygunluğunu araştırmaya yönelik ikinci adımdır (203).

YEM' de önemli bir konu da yol analizidir. Yol analizi, araştırmacının araştırmasındaki iki veya daha çok değişken arasındaki neden-sonuç ilişkisi ve etki yönünü test edilmesinde kullanılır. Bu analiz metodu, doğrudan ve dolaylı neden-sonuç ilişkileri ve etkilerinin yordanması ile birbirleriyle karşılaştırılmasında avantaj sağlamaktadır. YEM'de yol analizinin yapılma nedeni oluşturulan modelin gizli değişken modelinin sınanmasıdır (206). Yol analizi, genellikle kuramsal ilişkilerin test edilmesinde kullanılmakta, analizde değişkenler arasındaki ilişkiler yol diyagramı aracılığıyla görselleştirilmektedir. Yol diyagramında; gizli değişkenler daire ya da elips biçiminde, gözlenen değişkenler kare ya da dikdörtgen biçiminde gösterilir. Tek yönlü oklar varsayılan neden-sonuç ilişkileri gösterirken okların yönü neden olan değişkenden etkilenen değişken yönündedir. Yol katsayıları da tek yönlü oklar üzerinde gösterilir. Bu kat sayılar regresyon katsayılarına eşittir. Kavisli ve çift yönlü oklar ise değişkenler arasındaki korelatif ilişkiyi ortaya koymaktadır.

YEM'in incelenmesinde diğer önemli bir nokta ise elde edilen sonuçların değerlendirilmesinde kurulan modelin uyumluluğunun test edilmesidir. Model uyumluluğunun test edilmesine yönelik birçok kriter / indeks geliştirilmiştir (207). Uyum iyiliği kriterlerine göre model kabul ya da reddedilir. YEM'in bütünü uyum iyiliği kriterlerine göre değerlendirildiğinde ve uygulama sonucunda reddedildiğinde modeldeki katsayı ya da parametreler önemini yitirmekte ve bunlar değerlendirilmeye alınmamaktadır. Katsayıların anlamlı olup olmadığının

araştırılmasında öncelikli olarak modelin bütünün kabul edilmesi gerekmektedir (208). Çok sayıda uyum iyiliği indeksi olmasına rağmen uygulamada ancak 5-6 tanesi kullanılmaktadır (209). Bunlarda) istatistiği, evren ve örneklem kovaryans matrisi arasındaki uyumunu test etmektedir n bazıları aşağıda verilmiştir.

χ^2 “sig”(p) Değeri: Yapılan araştırmalarda yer alan rapor bölümlerinde en fazla verilen uyum kriteridir. Ki-kare (χ^2) istatistiği, evren ile örneklem kovaryans matrisi arasındaki uyumu test eder (210). Matrisler arasındaki istatistiksel olarak anlamlı farklılığı ifade etmesi kaynaklı testin anlamlı çıkmaması beklenmektedir. Başka bir ifade ile χ^2 testinin istatistiksel olarak anlamsız bulunması gerekmektedir (211).

χ^2/sd (CMIN/DF) : χ^2/sd oranın χ^2 testine göre örneklem büyüklüğünden daha az etkilenmesi nedeniyle χ^2 yerine kullanılabilecek bir ölçüttür (212). χ^2/sd ile elde edilen değerin beş ya da daha küçük olması modelin kabul edilebilirliği sonucunu vermektedir. (211,212,213,214).

GFI (Goodness of Fit Index): Uyum iyiliği indeksidir. Modelle örneklem kovaryans matrisinin ne oranda ölçüldüğünün bilgisini verir (212,214,215). GFI değeri 0-1 arasında değişmektedir. Bu değerin 0.85’den büyük olması modelin geçerli olduğu ve iyi uyum göstergesi olarak değerlendirilmektedir (211,213,215, 216). Regresyon analizindeki R2 gibi açıklanabilir. R2 hata varyanslarıyla ilgiliyken GFI gözlenen kovaryans yüzdesiyle ilgilidir.

CFI (Comperative Fit Index): Değişkenlerin aralarında herhangi bir ilişkinin bulunmadığını farzederek oluşturulan temel modelin yokluk modelinden (null) farkını ortaya koymak üzere kurulmuştur. Değişkenlerin aralarında ilişkinin bulunmadığını öngören modeldir. Model tarafından tahmin edilen kovaryans matrisi ile H0 hipotezli modelin kovaryans matrisi karşılaştırılır. CFI değerleri 0-1 arasında değişmektedir. İndeks değerinin 0.90’ dan yüksek olması beklenmektedir (211,216, 217).

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation): Yaklaşık ortalamaların karekökü araştırmacıya bilinmeyen fakat optimum olarak planlanmış olduğu parametrelerin, ana kütlenin kovaryans matrisi ile örneklemden elde edilen kovaryans matrisine uygunluk düzeyi hakkında bilgi veren bir istatistiktir (218). Bu

istatistik metodu ana kütle içindeki takribi uyumun bir ölçüsüdür. RMSEA değeri 0-1 arasında değişmekte ve değerin 0.08'den küçük olması beklenmektedir (211,215, 216). RMSEA değeri 0.10'dan büyük olduğunda kabul edilemez uyum olarak tanımlanmaktadır (219).

SRMR (Standardized Root Mean Square Residuals): Bu istatistiksel metod gözlenebilen ve yordanan kovaryans matrislerinin birbirleriyle aralarındaki fark matrislerinden oluşan artıkların ölçüsüdür. SRMR değeri de diğer metotlardaki gibi 0-1 arasında değişmekte, değerin 0'a yaklaşması iyi uyum olarak tanımlanmakta, değerin 0.08'den küçük olması beklenmektedir (220).

5.8. Araştırmanın Kısıtlılıkları

Araştırma için hazırlanan anket formları Nisan 2018-Nisan 2019 tarihleri arasında farklı zaman dilimlerinde İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü ana hizmet birimleri çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Uygulama sürecinde çalışanların bazıları işlerinin yoğunluğu ve anket formunun doldurmanın uzun süreceği düşüncesi ile çalışmaya katılmak istememiş, katılımcıların bazıları ise anketi eksik ya da yanlış doldurmuşlardır. Bu faktörler araştırmanın kısıtlılıklarını oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmanın yalnızca bir kamu kurumu çalışanları üzerinde yapılması nedeniyle elde edilen sonuçların genellenmesi de mümkün değildir. Bunun yanında İstanbul İl Sağlık Müdürlüğünde orta ve üst kademe yöneticileri zamanlarının kısıtlılığı, görüşmeyi kabul etmeme, demografik veri formundaki bilgiler nedeniyle kimliklerinin ortaya çıkma riski olduğu düşüncesi ve Bakanlık uygulamalarının doğrudan uygulayıcısı konumunda olmaları gibi nedenlerle çalışmaya katılmaktan imtina etmişlerdir. Acil Sağlık Hizmetleri Başkanlığı (ASHB) bünyesinde çalışan tüm personele (112 ambulansında görevli çalışanlara) ulaşamayacağından sadece Komuta Kontrol Merkezi personellerine anket uygulaması yapılmıştır.

5.9. Araştırmanın Etik Yönü

Araştırma için gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda örgüt yapısı ve çalışanların değişime direncini ölçmek için en uygun veri toplama araçlarının Kadir Timurtürkan (17) tarafından Türkçeye uyarlanan ve geçerliliği/güvenirliği yapılan “Yapısal Özellikler Ölçeği” (YÖÖ) ve “Değişime Direnç Ölçeği”nin (DDÖ) kullanılmasına karar verilmiştir. Her iki ölçeğin kullanımı için Timurtürkan’dan elektronik posta yoluyla izin alınmıştır. Bunun yanında İstanbul Medipol Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığı’na başvurulmuş ve çalışmaya ait 04.05.2018 tarih ve E.1013 ile 11.12.2019 tarih ve E.64516 sayılı Etik Kurul onayları alınmıştır. Çalışmanın yapılması planlanan İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü’ne araştırma için İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü’nün 17.05.2018 tarih ve E.13768 sayılı yazısı ile başvurulmuş ve İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü’nün 29.05.2018 tarih ve E.1779 sayılı yazısı ile gerekli izin alınmıştır. Ayrıca anketleri doldurmadan önce çalışmaya katılan çalışanlara çalışma hakkında bilgi verilmiştir.

6. BULGULAR

Bu bölümde çalışmaya ait bulgular yer almaktadır.

Bulguların değerlendirilmesinde öncelikle çalışmadan elde edilen veriler üzerinde uygulanacak testlerin belirlenmesi amacıyla, verilerin normal dağılıp dağılmadığı araştırılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek alt boyutlarının normallik analizi incelemesi için çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakılmıştır. Ölçek ve ölçek alt boyutlarına ait çarpıklık ve basıklık katsayılarına ait değerler Tablo 6.1. de gösterilmiştir.

Tablo 6.1. YÖÖ ve DDÖ Alt Boyutlarının Normallik Analizi İncelemesi.

Boyutlar	N	Çarpıklık	Basıklık
Karmaşıklık	600	-,332	-,297
Merkezileşme	600	-,370	-,161
Biçimselleşme	600	-,258	-,784
Duygusal Direnç	600	,275	-,495
Niyetsel Direnç	600	-,089	-,590
Bilişsel Direnç	600	-,118	-,479

Tablo 6.1.'de ölçek alt boyutlarının hepsinde hem çarpıklık hem de basıklık katsayıları -1,5 ve +1,5 aralığında değişmekte, veriler normal dağılım göstermektedir. Aynı zamanda merkezi limit teoremine göre değişkenler için elde edilen örneklem büyüklüğü ($n>30$) olduğundan verilerin normal dağıldığı da varsayılmaktadır (275).

Araştırmaya dahil olanların sosyo-demografik veri formundan elde edilen verilerinin değerlendirilmesi sonucunda aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır. Katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve medeni durumlarına ait demografik verileri Tablo 6.2. de gösterilmiştir.

Tablo 6.2. Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı (N=600).

Demografik Özellikler		N	%
Cinsiyet	Kadın	401	66,8
	Erkek	199	33,2
Yaş	20 Yaş ve altı	2	0,3
	21-30 Yaş	165	27,5
	31-40 Yaş	305	50,8
	41-50 Yaş	107	17,8
	51 Yaş ve üstü	21	3,5
Eğitim Durumu	Ortaöğretim	14	2,3
	Lise	83	13,8
	Üniversite/Yüksekokul	366	61,0
	Yüksek Lisans/Doktora	137	22,8
Medeni Durum	Evli	355	59,2
	Bekar	245	40,8

Katılımcıların %66,8' i kadın, %33,2' si erkekler; %59,2' si evli, %40,8' i bekar; %61'i üniversite, %22,8' i yüksek lisans veya doktora, %16,1' i orta öğretim-lise mezunudur. Araştırmaya katılanların %50,8' si 31-40 yaş arasındadır. 20 yaş ve altı %0,3; 21-30 yaş grubu %27,5; 41-50 yaş arası %17,8 ve 51 yaş ve üstü %3,5 oranında temsil edilmiştir.

Katılımcıların çalışma hayatı özelliklerine ait görev alınan birim/başkanlık, çalışma süresi, çalışma süresi ve kurumdaki görevlerine ait dağılımları Tablo 6.3. te gösterilmiştir.

Tablo 6.3. Katılımcıların Çalışma Hayatı Özelliklerinin Dağılımı (N=600).

Çalışma Hayatı Özellikleri		N	%
Görev Alınan Birim/Başkanlık	Acil Sağlık Hizmetleri Başkanlığı (ASHB)	67	11,2
	Destek Hizmetleri Başkanlığı (DHB)	81	13,5
	Halk Sağlığı Hizmetleri Başkanlığı (HSHB)	82	13,7
	Kamu Hastaneleri Hizmetleri Başkanlığı (KHHB)	215	35,8
	Personel Hizmetleri Başkanlığı (PHB)	67	11,2
	Sağlık Hizmetleri Başkanlığı (SHB)	88	14,7
Çalışma Süresi	1 Yıldan az	20	3,3
	1-5 Yıl	234	39
	6-10 Yıl	196	32,7
	11-15 Yıl	94	15,7
	16-19 Yıl	25	4,2
	20 Yıl ve üstü	31	5,2
Kurumdaki Görev	Başkan Yardımcısı	2	0,3
	Şube Müdürü	2	0,3
	Uzman	38	6,3
	Mimar-Mühendis-İnşaat Teknikeri	17	2,8
	Avukat	17	2,8
	Doktor	13	2,2
	Hemşire-Ebe-Sağlık Memuru-Sağlık Teknikeri-Tıbbi Sekreter- ATT	141	23,5
	VHKİ	38	6,3
	Memur	80	13,3
	Sürekli İşçi	219	36,5
	Diğer	33	5,5

Katılımcıların %11,2' si Acil Sağlık Hizmetleri Başkanlığı (ASHB), %13,5'i Destek Hizmetleri Başkanlığı (DHB), %13,7' i Halk Sağlığı Hizmetleri Başkanlığı (HSHB), %35,8 'i Kamu Hastaneleri Hizmetleri Başkanlığı (KHHB), %11,2' si Personel Hizmetleri Başkanlığı (PHB) ve %14,7' si Sağlık Hizmetleri Başkanlığı (SHB), bölümlerinde görev yapmaktadır. Yüzdelik dağılımda başkanlıklardan yakın oranda katılımcının alındığı söylenebilir. KHHB' nin oranının yüksek olmasının nedeni ise daha fazla personeline sahip olması ve çalışmaya katılmaya daha istekli olmalarından kaynaklanmaktadır.

Çalışma süresi ve deneyim açısından değerlendirildiğinde 1 Yıldan az deneyime sahip olanlar (%3,3), 1-5 yıl arası deneyime sahip kişilerin oranı ise

(%39) dur. (%32,7) oranında katılımcımız 6-10 yıl arası deneyime sahipken, yaklaşık (%25) katılımcımız ise 11 yıl ve daha fazla deneyime sahiptir. (0-5 yıl) arası çalışma süresini deneyimi az; (6-10 yıl) arası orta deneyimli ve 11 yıl ve üstü katılımcılar yüksek deneyimli olarak değerlendirildiğinde gruplar arasında yüzdesel olarak birbirine yakın dağılımın olduğu görülmektedir.

Katılımcılarımızın %36,5'i Sürekli İşçi, %23,5'i Hemşire-Ebe-Sağlık Memuru-Sağlık Teknikeri-Tıbbi Sekreter-ATT, %6,3'ü VHKİ, %5,5'i diğer, %6,3'ü Uzman, %2,8'i Mimar-Mühendis, %2,2'i Avukat, %0,3 başkan yardımcısı şeklinde yer almıştır. Çalışmada özellikle üst düzey yöneticilerin Başkan ve Başkan Yardımcılarının çalışmaya çeşitli nedenlerle katılmak istemedikleri gözlenmiştir. Bunlar arasında yeni sistemin kurucuları arasında yer almaları, sosyo-demografik veri formunda yer alan bilgiler nedeniyle kendilerinin belirlenebileceği kaygısı, iş programlarının yoğunluğu gibi nedenler sıralanabilir.

6.1. Birinci Araştırma Sorusuna Ait Bulgular

Çalışmanın birinci araştırma sorusu “İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü’nde örgütsel yapının çalışanların değişime direnci üzerine etkisi var mıdır?” biçiminde belirlenmiş ve konuya ait araştırma hipotezleri oluşturulmuştur. Araştırma sorusuna ait değerlendirmenin gerçekleştirilebilmesi amacıyla çalışmada kullanılan ölçeklere ait faktör analizleri (AFA/DFA) yapılmış, ardından oluşturulan modele ilişkin YEM’ e ait uygulama verileri değerlendirilmeye alınmıştır. Kavram karmaşasına engel olmak açısından öncelikle faktör analizi hakkında genel bir bilgi verilmesinin yararlı olacağı düşünülmüştür.

6.1.1. Faktör Analizi

Faktör analizi, “aynı yapıyı ölçen çok sayıda değişkenden az sayıda, tanımlanabilen ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenleri (faktörler, boyutlar) elde ederek keşfetmeyi amaçlayan çok değişkenli” bir istatistiktir (222). Bir araştırmacının faktör analizi yapmasının birçok nedeni olabilmektedir. Bunlardan bazıları;

“(i) Bir değişkenler dizisi üzerinde ölçüm yapmak ve bu değişkenlerin birbiri ile olan ilişkilerini ortaya koymak için hangi yapıların kullanılabileceğine yönelik görüşe sahip olma isteği, (ii) Araştırılan değişkenlerin birbiri ile olan ilişkilerini hesaba katmak için gerekli olan faktör yapılarının niceliği ve niteliği hakkındaki bazı kuramları sınama gereksinimi, (iii) Araştırılan değişken ve değişen ölçüm şartlarının etki düzeylerinin belirlenmesi isteği, (iv) Aynı ya da farklı gruptan yeni bir örneklem kullanarak önceki bulguları teyit etme isteği” olarak sıralanabilir. Son olarak, faktör analiz metodu kullanılan bir varyasyon ile üretilen sonuçlar üzerindeki etkiyi sınama gereksiniminden de kaynaklanabilir (223).

Faktör analizi uygulanırken ilk aşama, araştırılacak problemin tanımlanarak faktör analizi için uygunluğuna karar verilmesidir. Bu noktada öncelikle değişkenler arasında korelasyonel ilişki olup olmadığı “korelasyon matrisi” oluşturularak incelenmektedir. Değişkenler arasında korelasyonel ilişki bulunduğunda verilerin faktör analizi için ne kadar uygun olduğuna bakılmaktadır. Bunun için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ile Barlett Küresellik Testi olmak üzere iki farklı yol takip edilmektedir. KMO katsayısı ile; değişkenler arasındaki korelasyonel ilişkinin, faktör analizi ve veri yapısının faktör elde etme uygunluğu test edilmektedir. KMO testi için, verilerden faktör elde edilebilmesinde elde edilen değer alt sınırının 0.50 olması gerekmektedir. Bu değer alt sınırdan yüksek olması, veri toplama aracında bulunan her değişkenin, diğer değişkenler tarafından mükemmel biçimde yordandığını açıklamaktadır (227). Bartlett Küresellik Testi ise değişkenler arasında ilişki olup olmadığına, daha önceki korelasyon matrisini genel olarak incelenmesi ile bu korelasyon matrisinin (köşegendeki terim 1, diğerleri 0) istatistiksel olarak anlamlılığına bakılmaktadır. Bu noktada $p < .05$ olması durumunda faktör analizi için uygunluğuna karar verilmektedir (228). KMO değer aralıkları Tablo 6.4. te belirtilmiştir (229).

Tablo 6.4. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Değer Aralıkları.

KMO Değeri	Yorumu
$0.90 \leq KMO \leq$	Mükemmel
$0.80 \leq KMO \leq$	Oldukça İyi
$0.70 \leq KMO \leq$	İyi
$0.60 \leq KMO \leq$	Orta
$0.50 \leq KMO \leq$	Zayıf

Değişken ve verilerin faktör analizi uygunluğunun sınanmasının ardından faktör sayısına karar verilir. Bunun için 3 yöntem kullanılabilmektedir. 1. Öz değere göre. ≥ 1 öz değeri olanlar önemli faktörler olarak dahil edilmektedir. 2. Varyans oranına göre. Analize dahil değişkenler ile ilgili toplam varyans oranı değerinin yüksekliğine bakarak karar verilmekte ve en yüksek orana sahip olanlar “önemli faktör sayısı” olarak değerlendirilmeye alınmaktadır. 3. Serpilme diyagramına göre. Bu yöntemde grafikte eğilim çizgisinin yok olmaya başladığı noktaya kadar olan faktör sayısı temel alınmaktadır (228). Son aşamada ise faktör yükleri hesaplanmaktadır. Faktör yük değeri, maddeler ile faktörler arasındaki ilişkisi ve faktör üzerindeki yüklerini açıklayan katsayıdır. Bu noktada faktör yükü değişken için, değişkenin faktöre katkıda bulunma düzeyinin bir ölçüsüdür. Başka bir ifade ile her maddenin her faktör içindeki göreceli önemidir (230). Faktör yükünün $\geq 0,40$ olması gerekmektedir. Bu değer 0.30 sınırında olması düşük, 0.50 olması orta ve 0.70 olması ise o boyutu açıklaması yüksek bir ölçü olarak belirlenmektedir (232). İki faktör yükü arasında ≥ 0.10 farklılık olmadır (233). Farkın daha az olduğu durumlarda bu maddelere binişik maddeler denir (234). Son olarak birbirine benzer örneklemeler daha az varyans ve faktör yüküne sahiptir. Bu nedenle heterojen örneklemelerin kullanımı tavsiye edilmektedir (207). İki tür faktör analizi yöntemi bulunmaktadır. Bunlar; açımlayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) dir.

6.1.1.1. Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA)

AFA; bir değişken kümesinin altında yatan faktör yapısını ve örtük yapıların sayısını tanımlayan bir değişken azaltma tekniğidir. Bu analiz tekniği ile veri seti ile uyumlu olan en iyi modeli bulmak için alternatif modeller sınanmaktadır (220). Bu analiz, araştırmacının değişkenleri arasındaki yapı ile gözlemlenebilen değişkenler üzerindeki reaksiyonları etkileyen faktörleri yordamaktadır. Bununla birlikte gizli faktörlerin sayılarını tanımlanması ile betimlenmesine, ölçümdeki düşük güvenilirlikten kaynaklanan hata ve özgün faktörlerin belirlenmesini sağlamaktadır (224). Bu analiz aynı zamanda, geleneksel olarak, sonuç üzerinde herhangi bir önyargılı yapı oluşturmada ölçülen değişken kümesinin altta yatan olası faktör

yapısını araştırmak için kullanılır (225). AFA’da araştırmacı faktörlerin ya da yapıların altta yatan nitelik ya da sayıları ile ilgili herhangi bir spesifik beklentiye sahip olmayabilir. Bu yöntem araştırmacının bu beklentisine rağmen, beklentilerini açıklaması gerektirmemekte ve analiz bu beklentilerden etkilenmemektedir (226). Çalışmada, veri toplama araçlarının boyutlarını belirleyebilmek, geçerlilik ve güvenilirliklerini tespit etmek için ölçeklere AFA uygulanmıştır.

Aşağıdaki Tablo 6.5. te Yapısal Özellikler Ölçeği’ ne (YÖÖ) ait AFA sonuçları ve Cronbach’s α değerleri verilmiştir.

Tablo 6.5. Yapısal Özellikler Ölçeği (YÖÖ) AFA Sonuçları ve Cronbach’s α Değeri.

Yapısal Özellikler Ölçeği				
Boyut	Sorular	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans %	α
Karmaşıklık	Soru 5: Mezuniyet derecesi (ilkokul, lise, üniversite gibi), kurumumuzda yönetici olabilmek için aranan özelliklerden biridir.	0,643	19,12	0,849
	Soru 10: Kurumumuzda çalışanlar, teknoloji (bilgisayar gibi) kullanımı için gerekli zamanlarda yardım alırlar.	0,689		
	Soru 11: Kurumumuzda çalışanlar, arada bölge dışı birimlere de geçici olarak görevlendirilebilirler.	0,871		
	Soru 12: Yüksek lisans, doktora vb. akademik dereceler yapmak, terfi etmede önemlidir.	0,652		
	Soru 17: Kurumumuzda çalışanlar, her yıl mesleki eğitime tabi tutulurlar.	0,702		
	Soru 30: Kurumumuzda çalışanlar kendi uzmanlık alanı dışındaki işleri de yapabilirler (memurun arşiv memurunun işini yapması gibi).	0,611		
Merkezileşme	Soru 2: Kurumumuzda görev yapan yöneticiler, sorun çıkan işlerde son karar için bir üst amirin onayına başvururlar.	0,510	16,14	0,811
	Soru 7: Kurumumuzda yöneticiler veya diğer görevliler, rutin olmayan işlerde bir üstlerine danışmak zorundadırlar.	0,504		
	Soru 14: Ufak bir sorun da olsa, son karar için bir üstün onayı gereklidir.	0,513		
	Soru 20: Kurumumuzda bir üstün onayına tabi olmadan yapılacak iş sayısı çok azdır.	0,653		
	Soru 26: Her tür düzeyde çalışanlar, rutin olmayan konularda çıkan sorunlar için son karar olarak bir üst amire başvurmak zorundadırlar.	0,854		
	Soru 31: Kendimin yapacağı her işlemde bir üst amirin onayı şarttır.	0,699		
	Soru 34: Çalışanlar rutin işlerini belli bir emir-komuta zinciri içinde gerçekleştirirler.	0,713		
	Soru 36: İşyerimizde her gün, yapacağımız işlerde amirin onayını almak gerekmektedir	0,843		
	Soru 37: Kurumumuzda çalışanlar, işlerini yaparken kontrol (denetim) altındadır.	0,811		

Boyut	Sorular	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans %	α
Bicimselleşme	Soru 1: Kurumumuz çalışanlarından, işlerini yaparken yazılı kuralları tam olarak uygulaması beklenir.	0,571		
	Soru 3: Kurumumuzda çalışanların davranışları, belli kurallara bağlanmıştır.	0,565		
	Soru 6: Kurumumuzun çalışanlarından bakanlıkça belirlenen esaslara göre çalışması istenir.	0,589		
	Soru 8: Kurumumuzda çalışanların yetki ve sorumlulukları, yazılı kurallarla belirlenmiştir.	0,577		
	Soru 13: Çalışanlar, belirlenmiş prosedürlere göre (sicil verilmesi gibi) değerlendirilir	0,601		
	Soru 15: Kurumumuzda, herkes için uyulacak kurallar kesin olarak tanımlanmıştır.	0,600		
	Soru 19: Kurumumuz çalışanları, işlerini ancak belirlenen yazılı kurallara göre yapabilirler.	0,612		
	Soru 21: Çalışanların kurum içi davranış ve çalışmaları, yazılı mevzuata uygun olmak zorundadır.	0,841	15,22	0,924
	Soru 27: Yönetim, çalışma kurallarına uyulup uyulmadığını sıkıca takip etmektedir.	0,723		
	Soru 28: Kurumumuzda, müdürlerin işle ilgili davranışları da yazılı kurallara bağlıdır.	0,732		
	Soru 32: Çalışanlardan, bazen yapacakları işlerle ilgili yazılı plan yapmaları istenebilir.	0,615		
	Soru 33: Amirler, kuralları bir yana koyup çalışanlara yardım etmek isterler.*	0,881		
	Soru 35: Amirler, kuralları bir yana koyup hizmet alanlara yardım etmek konusunda isteklidirler.*	0,791		
	Soru 38: Kurumumuzda, çalışanların küçük kuralları çiğnemesine izin verilir.*	0,542		
TOTAL			50,48	,934

* Ters soru. İfadeler ters kodlanmadan önceki haliyle verilmiştir.

KMO= 0,722 Bartlett's test $p<.05$. Extraction Method: Principal Component Analysis, Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization, Rotation converged in 16 iterations.

YÖÖ, AFA'da Bartlett's testi için olasılık değerinin ($p<.05$) olduğu belirlenmiştir ve verilerin faktör analizine uygun olduğunu onaylanmıştır. KMO değeri ise (0,722) olarak bulunmuştur. Bu durum veri setinin faktör analizine "iyi" düzeyde uyum sağladığını göstermektedir. Veri analizi sonucunda 10 maddenin faktör yüklerinin ($FY<.50$) değerinde olması kaynaklı analizden çıkarılmış ve toplam 39 madde içeren YÖÖ, 29 madde üzerinden değerlendirilmiştir.

Kalan 29 maddenin 3 faktör boyutuna ayrıldığı belirlenmiştir. 3 faktörün toplam varyansı açıklayıcılık oranı %50,48' dir. YÖÖ' nin her bir alt boyutuna ait

açıklayıcılık oranları şu şekildedir: Karmaşıklık boyutu için %19,12; Merkezileşme boyutu için % 16,14, Biçimselleşme boyutu için %15,22. Ölçeğe ait madde faktör yükleri (0,504;0,881) aralığındadır. AFA’da “Principal Component Analysis” metodu; döndürme metodu olarak ise 16 iterasyonda tamamlanan “Varimax with Kaiser Normalization” tercih edilmiştir. Aşağıdaki Tablo 6.6. da Değişime Direnç Ölçeği’ne (DDÖ) ait faktör analizi sonuçları verilmiştir.

Tablo 6.6. Değişime Direnç Ölçeği (DDÖ) AFA Sonuçları ve Cronbach’s α Değeri.

Değişime Direnç Ölçeği				
Boyut	Sorular	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans %	α
Duygusal Direnç	Soru1:Yeni Teşkilat Yapısını düşününce mutlu oluyorum.*	0,723	16,41	,937
	Soru 2: Yeni Teşkilat Yapısını düşününce heyecanlanıyorum.*	0,720		
	Soru 3:Yeni Teşkilat Yapısını düşününce rahatlıyorum.*	0,713		
	Soru 4:Yeni Teşkilat Yapısını düşününce umutlanıyorum.*	0,712		
	Soru 5:Yeni Teşkilat Yapısını düşündüğümde üzülüyorum.	0,701		
	Soru 6:Yeni Teşkilat Yapısını düşündüğümde kızıyorum.	0,690		
	Soru 7:Yeni Teşkilat Yapısı bana itici geliyor.	0,931		
	Soru 8:Yeni Teşkilat Yapısı aslında beni kokutuyor.	0,835		
	Soru 9:Yeni Teşkilat Yapısını düşününce hayal kırıklığı yaşıyorum.	0,891		
Niyetsel Direnç	Soru 10: Yeni Teşkilat Yapısın gerçekleşmesi için çözümler önermeye niyetliyim.*	0,813	17,64	,898
	Soru 11: Yeni Teşkilat Yapısı’nın gerçekleşmesi için arkadaşlarımı teşvik etmeye niyetliyim.*	0,710		
	Soru 12:Yeni Teşkilat Yapısı’nın etkin olabilmesini sağlamak için yardım etmeye niyetliyim.*	0,719		
	Soru 13:Yeni Teşkilat Yapısı’nın avantajları hakkında arkadaşlarımla konuşmaya niyetliyim.*	0,923		
	Soru 14:Yeni Teşkilat Yapısı’nın gerçekleştirilmesini desteklemeye niyetliyim.*	0,865		
	Soru 16: Yeni Teşkilat Yapısı’nın gerçekleştirilmesine karşı çıkmaya niyetim var.	0,680		
Bilişsel Direnç	Soru 19:Yeni Teşkilat Yapısını kişisel olarak sorun olarak görmüyorum.*	0,879	18,82	,907
	Soru 23:Yeni Teşkilat Yapısı, iş tatminimi yükseltecek gibi görünüyor.*	0,851		
	Soru 24: Yeni Teşkilat Yapısı, çalıştığım birimin çalışma koşullarını büyük olasılıkla geliştirecek.*	0,744		
	Soru 26:Yeni Teşkilat Yapısı bu işyerinde çalışmayı sürdürmeme katkıda bulunacak.*	0,911		
	Soru 27: Yeni Teşkilat Yapısının potansiyel faydalarını görebiliyorum.*	0,902		
TOTAL			52,87	,949

* Ters soru. İfadeler ters kodlanmadan önceki haliyle verilmiştir.

KMO= 0,789 Bartlett’s test $p<0,05$. Extraction Method: Principal Component Analysis Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization, Rotation converged in 14 iterations.

DDÖ, AFA’da Bartlett’s testi için olasılık değerinin ($p<.05$) olduğu belirlenmiştir ve verilerin faktör analizine uygun olduğunu onaylanmıştır. KMO değeri ise (0,789) olarak bulunmuştur. Bu durum veri setinin faktör analizine “iyi” derecede uyum sağladığını göstermektedir. Veri analizi sonucunda 7 maddenin faktör yüklerinin ($FY<.50$) değerinde olması kaynaklı analizden çıkarılmış ve toplam 27 madde içeren YÖÖ, 20 madde üzerinden değerlendirilmiştir.

Kalan 20 maddenin 3 faktör boyutuna ayrıldığı belirlenmiştir. 3 faktörün toplam varyansı açıklayıcılık oranı %52,87’ dir. DDÖ’ nin her bir alt boyutuna ait açıklayıcılık oranları şu şekildedir: Duygusal Direnç boyutu için %16,41; Niyetsel Direnç boyutu için %17,64; Bilişsel Direnç için ise %18,82. Ölçeğe ait madde faktör yükleri (0,680;0,931) arasında değişmektedir. AFA’da “Principal Component Analysis” metodu; döndürme metodu olarak ise 14 iterasyonda tamamlanan “Varimax with Kaiser Normalization” tercih edilmiştir.

Her iki ölçeğe ait KMO değerlerinin iyi düzeyde olması ölçek maddeleri ile açıklanmak istenen kavramlar arasında içsel bir tutarlılık olduğunu göstermektedir. Geçerlilik kadar önemli olan bir diğer konu ise ölçeklere ait güvenilirliktir.

Güvenilirlik, bir ölçme aracındaki tüm sorulara ait tutarlılığın ve türdeşliğin ifadesidir. Eğer ölçek güvenilir değilse kullanışlı değildir. Ölçeklerde güvenilirlik Cronbach’ ın geliştirdiği Alfa Katsayısı Yöntemi ile değerlendirilmektedir. Alfa Katsayılarına ait ölçek güvenilirliği aşağıdaki verilmiştir (274).

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ güvenilir değildir.
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ düşük derecede güvenilir.
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ oldukça güvenilir.
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ yüksek derecede güvenilir.

Tablo 6.5. ve Tablo 6.6. incelendiğinde YÖÖ’nün Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,934$ (Karmaşıklık=,849; Merkezileşme=,811; Biçimselleşme=,924); DDÖ’nün Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,949$

(Duygusal Direnç=,937; Niyetsel Direnç=,898; Bilişsel Direnç=,907) olarak belirlenmiştir. Bu değerlere göre, her iki ölçek de yüksek düzeyde güvenilirdir.

6.1.1.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

DFA, daha öncesinde sınırları belirlenip tanımlanan bir modelden yararlanarak gözlenen değişkenlerden gizli değişken oluşturmastır. Özellikle daha önce belirlenen bir model veya yapının doğrulanması için kullanılmaktadır (204). DFA gizli değişkenlerin gözlenen değişkenler tarafından nasıl ve ne kadar açıklanabildiğini test etmekte veya doğrulanması hedefini gütmektedir. AFA ile meydana getirilen model DFA'daki uyum iyiliği kriterleri ile değerlendirilmektedir (205). Araştırmada kullanılan her ölçek için ölçüm modellerinin anlamlılığı AMOS 24.0 paket programı kullanılarak DFA ile incelenmiştir. Veri analizleri sonucunda ölçüm modellerinin anlamlılık gösterdiği görülmüştür. Model uygunluğu uyum iyiliği indeksleri aracılığı ile değerlendirilmiştir. Çalışma için kullanılan veri toplama araçlarının DFA değerlendirmesinde ve genel test edilen modellerin uygun olup olmadığına, sd derecesi düzeltilerek χ^2 değeri (χ^2/sd), diğer uyum iyiliği indeksleri ve standartlaştırılmış artık kovaryans matrisinde yer alan değerlerin incelenmesi sonucunda karar verilmiştir (210,235,236). YEM ve DFA'da kullanılan uyum iyiliği indeksleri ile uyum değerleri Tablo.6.7. de gösterilmiştir (211-214, 237-239,259).

Tablo 6.7. YEM ve DFA'da Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri ve Uyum Değerleri.

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2 "p" Değeri	$p > .05$	-
χ^2 / df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 \leq \chi^2/df \leq 5$
GFI	$\geq .90$	$\geq .85$
CFI	$\geq .95$	$\geq .90$
SRMR	$\leq .05$	$\leq .08$
RMSEA	$\leq .05$	$\leq .08$

Çalışmada yer alan her iki ölçeğe de DFA uygulanmış ve elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur. DFA analizi sonucunda Yapısal Özellikler Ölçeğinden (YÖÖ) faktör yükü 0.50' den az olan olan 16 madde analizden çıkarılmıştır. Ölçeğe ait 23

maddeyle DFA gerçekleştirilmiş ve madde faktör yüklerinin (0,502;0,978) aralığında değiştiği saptanmıştır. Analize ait parametre detayları Tablo 6.8. de gösterilmiştir.

Tablo 6.8. Yapısal Özellikler Ölçeği (YÖÖ) Doğrulayıcı Faktör Analizi.

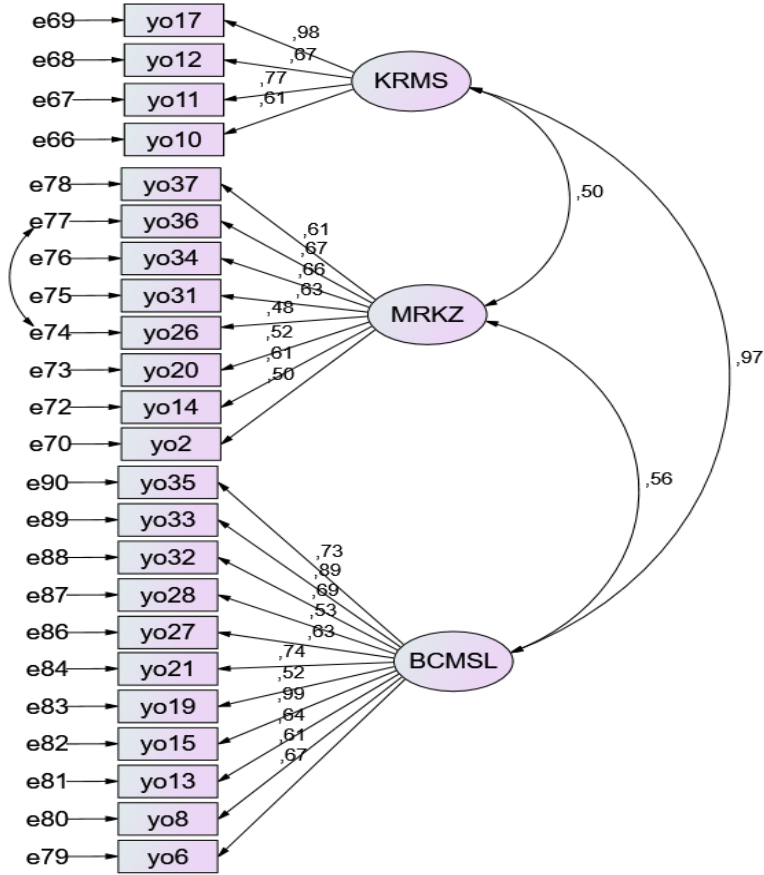
Boyut		Madde	Estimate	Std. Estimate	C.R.	p
KRMS	→	yo10	,595	,609	18,162	***
KRMS	→	yo11	,844	,774	28,160	***
KRMS	→	yo12	,728	,675	21,474	***
KRMS	→	yo17	1,000	,978		
MRKZ	→	yo2	,680	,502	10,523	***
MRKZ	→	yo14	,923	,606	11,003	***
MRKZ	→	yo20	,909	,517	10,774	***
MRKZ	→	yo26	,689	,511	10,030	***
MRKZ	→	yo31	1,088	,633	12,750	***
MRKZ	→	yo36	1,218	,675	13,358	***
MRKZ	→	yo34	1,000	,663		
MRKZ	→	yo37	,925	,608	12,354	***
BCMSL	→	yo6	,678	,669	21,415	***
BCMSL	→	yo8	,616	,612	18,541	***
BCMSL	→	yo13	,689	,639	19,856	***
BCMSL	→	yo15	1,000	,975		
BCMSL	→	yo19	,582	,521	14,885	***
BCMSL	→	yo21	,795	,738	25,862	***
BCMSL	→	yo27	,638	,632	18,303	***
BCMSL	→	yo28	,519	,530	15,018	***
BCMSL	→	yo32	,823	,687	22,484	***
BCMSL	→	yo33	1,030	,888	51,298	***
BCMSL	→	yo35	,852	,733	25,451	***

***p<0.001 **p<0.01 *p<0.05 C.R.: Critical ratio tets tablo değeri

DFA sonucunda $p<.05$, χ^2 (613,123), χ^2/df (2,934) olarak bulunmuştur. Bu durum analizin anlamlı olduğunu göstermektedir. Modelin uyum iyiliği indeks değerlerinin GFI (,918); CFI (,952); SRMR (,0546); RMSEA (,0570) kabul edilebilir sınırlarda olduğundan YÖÖ DFA'nın geçerli olduğu anlaşılmaktadır. Yapısal Özellikler Ölçeği (YÖÖ) alt boyutlarının birbiri ile ilişkisini ifade eden kovaryans

değerlerinin tamamı anlamlıdır. Üç alt boyutun da birbiri ile ilişkisi pozitif ve aynı yönlü olduğu anlaşılmaktadır.

Yapısal Özellikler Ölçeği (YÖÖ) doğrulayıcı faktör analizi grafik yapısı Şekil 6.1. de görülmektedir.



Şekil 6.1.Yapısal Özellikler Ölçeği (YÖÖ) DFA Grafik Yapısı.

Değişime Direnç Ölçeği (DDÖ) doğrulayıcı faktör analizinde faktör yükü 0.50' den az olan olan 8 madde analizden çıkarılmıştır. Ölçeğe ait 19 maddeyle DFA gerçekleştirilmiş ve maddelere ait faktör yüklerinin (0,572; 0,930) arasında değiştiği tespit edilmiştir. Analize ait parametre detayları aşağıdaki tabloda (Tablo 6.9.) yer almaktadır.

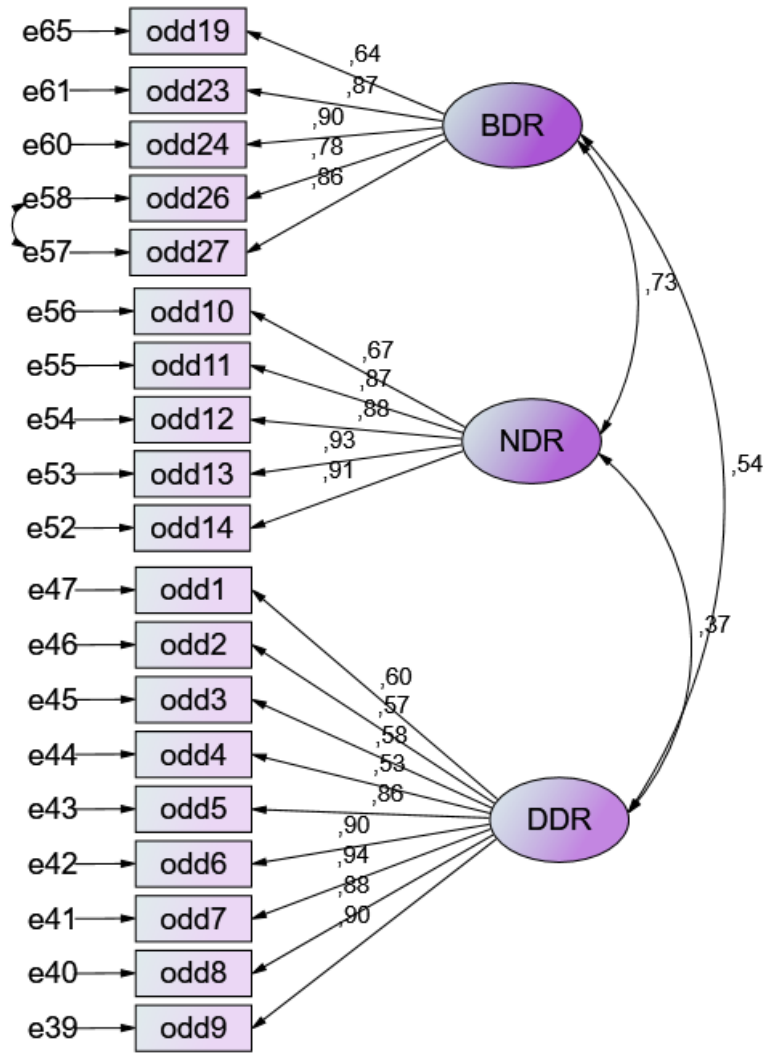
Tablo 6.9. Değişime Direnç Ölçeği (DDÖ) Doğrulayıcı Faktör Analizi.

Boyut		Madde	Estimate	Std. Estimate	C.R.	p
DDR	→	odd1	,597	,603	16,830	***
DDR	→	odd2	,558	,572	15,445	***
DDR	→	odd3	,561	,582	16,055	***
DDR	→	odd4	,514	,529	14,450	***
DDR	→	odd5	,936	,859	30,198	***
DDR	→	odd6	,963	,900	33,703	***
DDR	→	odd7	1,036	,935	36,839	***
DDR	→	odd8	,936	,883	37,522	***
DDR	→	odd9	1,000	,896		
NDR	→	odd10	,737	,674	18,073	***
NDR	→	odd11	,925	,865	28,601	***
NDR	→	odd12	,961	,885	32,837	***
NDR	→	odd13	,994	,930	36,854	***
NDR	→	odd14	1,000	,908		
BDR	→	odd19	,792	,636	17,365	***
BDR	→	odd23	1,043	,874	28,266	***
BDR	→	odd24	1,048	,900	29,694	***
BDR	→	odd26	,951	,785	29,972	***
BDR	→	odd27	1,000	,859		

***p<0.001 **p<0.01 *p<0.05 C.R.: tets tablo değeri (Critical ratio)

DFA sonucunda $p<.05$, χ^2 (480,821), χ^2/df (3,816) olarak bulunmuştur. Bu durum analizin anlamlı olduğunu göstermektedir. Modelin uyum iyiliği indeks değerlerinin GFI (,933); CFI (,973); SRMR (,0761); RMSEA (,079) kabul edilebilir sınırlarda olduğundan, DFA'nın geçerli olduğu anlaşılmaktadır. Değişime Direnç Ölçeği (DDÖ) doğrulayıcı faktör analizinde alt boyutlarının birbiri ile ilişkisini ifade eden kovaryans değerlerinin tamamı anlamlıdır. Üç alt boyutun da birbiri ile ilişkisinin pozitif ve aynı yönlü olduğu anlaşılmaktadır.

Değişime Direnç Ölçeği (DDÖ) doğrulayıcı faktör analizi grafik yapısı Şekil 6.2. de görülmektedir.



Şekil 6.2. Değişime Direnç Ölçeği (DDÖ) DFA Grafik Yapısı.

Her iki ölçeğin ayrı ayrı AFA ve DFA analizlerinin gerçekleştirilmesinin ardından ölçüm modeline ait DFA gerçekleştirilmiştir. Araştırma modelinde kullanılan YÖÖ ve DDÖ'nün yer aldığı DFA'da analizden çıkarılan madde olmamıştır. 42 maddeyle gerçekleştirilen DFA'da faktör yük değerleri (0,504; 0,976) arasında değişmektedir. Tablo 6.10. da modele ait DFA verilmiştir.

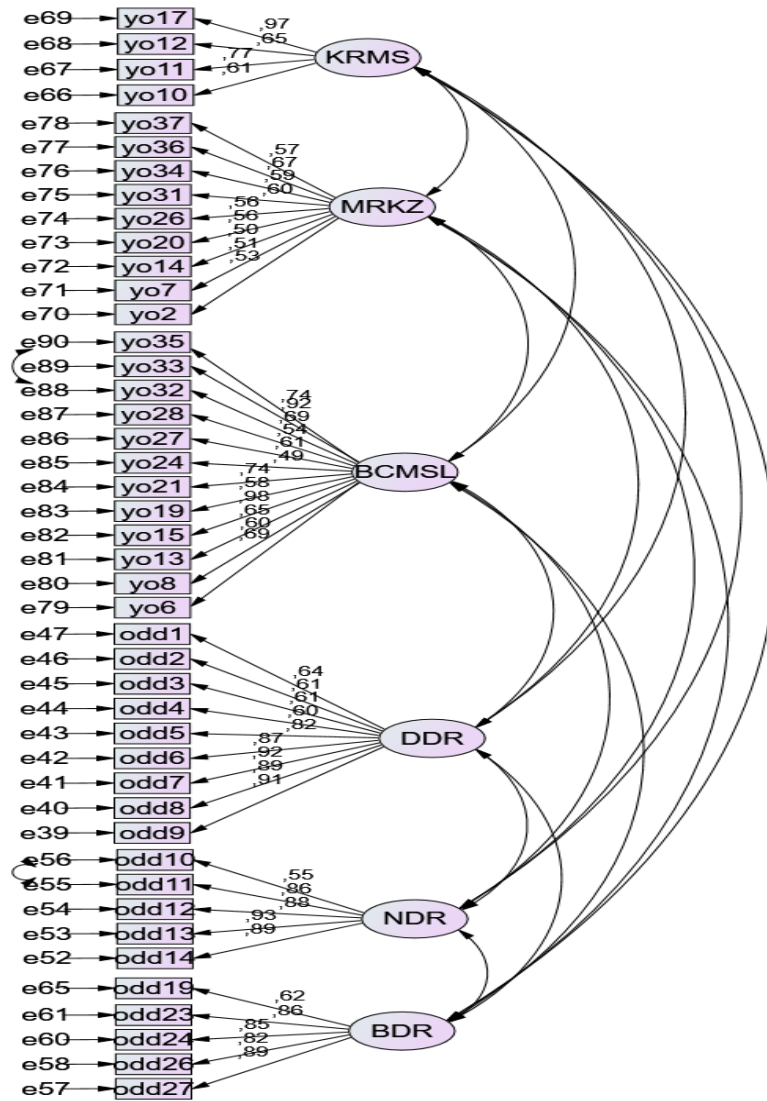
Tablo 6.10. Ölçüm Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi.

Boyut		Madde	Estimate	Std. Estimate	C.R.	p
KRMS	→	yo10	,621	,635	19,510	***
KRMS	→	yo11	,847	,775	28,138	***
KRMS	→	yo12	,730	,674	21,409	***
KRMS	→	yo17	1,000	,976		
MRKZ	→	yo2	,680	,504	10,592	***
MRKZ	→	yo14	,931	,614	11,101	***
MRKZ	→	yo20	,906	,618	10,797	***
MRKZ	→	yo26	,737	,518	10,728	***
MRKZ	→	yo31	1,081	,632	12,773	***
MRKZ	→	yo36	1,208	,672	13,354	***
MRKZ	→	yo34	1,000	,740		
MRKZ	→	yo37	,911	,641	12,274	***
BCMSL	→	yo6	,682	,678	21,348	***
BCMSL	→	yo8	,621	,613	18,568	***
BCMSL	→	yo13	,695	,640	19,869	***
BCMSL	→	yo15	1,000	,983		
BCMSL	→	yo19	,486	,521	14,885	***
BCMSL	→	yo21	,797	,737	25,675	***
BCMSL	→	yo27	,644	,635	18,390	***
BCMSL	→	yo28	,525	,532	15,060	***
BCMSL	→	yo32	,825	,685	22,280	***
BCMSL	→	yo33	1,032	,887	51,208	***
BCMSL	→	yo35	,854	,730	25,214	***
DDR	→	odd9	1,000	,898		
DDR	→	odd7	1,035	,935	36,915	***
DDR	→	odd5	,933	,858	30,157	***
DDR	→	odd8	,941	,885	37,388	***
DDR	→	odd6	,960	,900	33,719	***
DDR	→	odd4	,512	,528	14,424	***
DDR	→	odd3	,558	,580	15,981	***
DDR	→	odd2	,552	,567	15,482	***
DDR	→	odd1	,593	,600	16,729	***
NDR	→	odd14	1,000	,911		
NDR	→	odd13	,988	,930	37,081	***
NDR	→	odd12	,955	,883	32,879	***
NDR	→	odd11	,919	,865	28,621	***
NDR	→	odd10	,731	,672	18,099	***
BDR	→	odd27	1,000	,864		
BDR	→	odd26	,951	,786	29,707	***
BDR	→	odd24	1,038	,898	29,777	***
BDR	→	odd23	1,034	,874	28,423	***
BDR	→	odd19	,774	,629	17,144	***

***p<0.001 **p<0.01 *p<0.05 C.R.: tets tablo değeri (Critical ratio)

Ölçüm modeli DFA sonucunda $p < .05$, χ^2 (1754,289), χ^2/df (2,284) olarak bulunmuştur. Bu durum analizin anlamlı olduğunu göstermektedir. Modele ait uyum iyiliği indeks değerlerinin GFI (,883); CFI (,955); SRMR (,0746); RMSEA (,046) kabul edilebilir sınırlarda olduğundan, modele ait DFA'nın geçerli olduğu anlaşılmaktadır.

Ölçüm modeli doğrulayıcı faktör analizi grafik yapısı Şekil 6.3. te görülmektedir.



Şekil 6.3. Ölçüm Modeli DFA Grafik Yapısı.

6.1.2. Ölçüm modeli kovaryans değerleri

Ölçüm modeline ait kovaryans değerleri Tablo 6.11. de görülmektedir.

Tablo 6.11. Ölçüm Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizinden Elde Edilen Alt Boyutlar Arasındaki Kovaryans Değerleri.

Boyut		Madde	Estimate	Std. Estimate	C.R.	p
KRMS	<-->	MRKZ	0,324	0,497	8,971	***
KRMS	<-->	BCMSL	1,047	0,969	16,758	***
KRMS	<-->	DDR	-0,141	-0,120	-2,821	,005**
KRMS	<-->	NDR	-0,145	-0,135	-3,47	***
KRMS	<-->	BDR	-0,189	-0,197	-4,658	***
MRKZ	<-->	BCMSL	0,365	0,554	9,751	***
MRKZ	<-->	DDR	-0,066	-0,093	-2,116	,034*
MRKZ	<-->	BDR	-0,049	-0,084	-2,411	,016*
BCMSL	<-->	DDR	-0,215	-0,181	-4,278	***
BCMSL	<-->	NDR	-0,21	-0,194	-5,131	***
BCMSL	<-->	BDR	-0,254	-0,263	-6,249	***
DDR	<-->	NDR	0,429	0,365	7,859	***
DDR	<-->	BDR	0,559	0,535	10,496	***
NDR	<-->	BDR	0,695	0,725	12,849	***

***p<0.001 **p<0.01 *p<0.05 C.R.: tets tablo değeri (Critical ratio)

Araştırma modelinde kullanılan YÖÖ ve DDÖ'nün yer aldığı ölçüm modeli DFA' nde boyutlar arasında kurulan kovaryans ilişkilerinde; Merkezileşme (MRKZ) ile Niyetsel Direnç (NDR) arasındaki kovaryans değeri ($p>.05$) olduğundan anlamsız, diğer kovaryans değerlerinin tamamı ise ($p<.05$) bulunduğundan anlamlıdır.

Karmaşıklık (KRMS) boyutu ile Merkezileşme (MRKZ) ve Biçimselleşme (BCMSL) arasındaki kovaryans değerleri pozitif iken, Karmaşıklık (KRMS) boyutu ile Duygusal Direnç (DDR), Bilişsel Direnç (BDR) ve Niyetsel Direnç (NDR) arasındaki kovaryans değeri negatif yönlü anlamlıdır.

Merkezileşme (MRKZ) boyutu ile Biçimselleşme (BCMSL) arasındaki kovaryans değeri pozitif iken, Merkezileşme (MRKZ) boyutu ile Duygusal Direnç (DDR) ve Bilişsel Direnç (BDR) arasındaki kovaryans değeri negatif yönlü anlamlıdır.

Biçimselleşme (BCMSL) ile Duygusal Direnç (DDR), Bilişsel Direnç (BDR) ve Niyetsel Direnç (NDR) arasındaki kovaryans değeri negatif yönlü anlamlıdır.

Duygusal Direnç (DDR) ile Bilişsel Direnç (BDR) ve Niyetsel Direnç (NDR) arasındaki kovaryans değeri pozitif yönlü anlamlıdır.

6.1.3. Güvenirlilik, birleşik güvenilirlik, benzeşme geçerliliği, ayrışma geçerliliği ve açıklanan ortalama varyans değerleri.

Bir araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının güvenirlik ve geçerlik sonuçları araştırma sonuçları açısından oldukça önemlidir. Yapılan araştırmalarda kullanılan veri toplama araçlarının kullanılmadan önce güvenirlik ve geçerlik açısından sınanması gereklidir. Bir veri aracının taşınması gereken güvenirlik, o aracın farklı zaman dilimlerinde aynı örneklem grubuna uygulandığı durumda elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesidir. Bu anlamda güvenirlik, bir değişkeni ölçmek için yapılan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığı ile veri toplama araçları sorularına verilen cevapların bilinçliliğinin göstergesidir (240). Yapılan bu araştırmada, güvenirlik analizinde temel analiz olarak kullanılan “Cronbach Alpha Modeli” kullanılmaktadır. Cronbach Alpha (α) güvenirlik katsayıları faktör altındaki tüm sorular için o anketin toplamdaki güvenirlik düzeyini göstermektedir. Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı $\alpha \geq .70$ olduğunda ölçek güvenilir ve kabul edilebilirdir. Ancak, ölçekte yer alan soru sayısının az olması halinde katsayı $\alpha \geq .60$ da kabul edilebilir.

Birleşik güvenirlik (Composite Reliability-CR) değerleri DFA’dan elde edilen faktör yüklerinden hesaplanır. $CR \geq .70$ olduğunda birleşik güvenirlik koşulunun sağlandığı söylenebilir (241, 242).

Benzeşme geçerliliği belirleyicisi açıklanan ortalama varyans (Average Variance Extracted-AVE)tır. Benzeşme geçerliliğinde AVE değerinin ≥ 0.50 olması beklenir (243). Ancak bazı durumlarda bu değer düşük çıktığı görülebilir. Bu durumda diğer kriterlerle birlikte değerlendirmenin yapılması gerekmektedir.

Ayrışma geçerliliği; AVE değerleri karekök boyutunun, diğer boyutlarla olan korelasyon değerinden büyük olması koşulu ile sağlanır. Böyle olduğu takdirde araştırma veri toplama araçlarına ait boyutlarda ayrışma geçerliliğinin sağlanabilir (243).

Araştırmada kullanılan ölçüm araçları alt boyutlarına ait geçerlilik ve güvenilirlik değerleri Tablo 6.12. de gösterilmiştir.

Tablo 6.12. YÖÖ ve DDÖ Alt Boyutlarında Korelasyon, Güvenirlik (α), Birleşik Güvenilirlik (CR), Benzeşme Geçerliliği, Ayrışma Geçerliliği Değerleri.

<i>Boyutlar</i>	$\bar{x}$	Ss	<i>KRMS</i>	<i>MRKZ</i>	<i>BCMSL</i>	<i>DDR</i>	<i>NDR</i>	<i>BDR</i>
Karmaşıklık (KRMS)	3.33	.90	(,776)					
Merkezileşme (MRKZ)	3.57	.65	,421**	(,632)				
Biçimselleşme (BCMSL)	3.36	.84	,707**	,539**	(,708)			
Duygusal Direnç (DDR)	2.89	.99	-,106**	-,118**	-,303**	(,816)		
Niyetsel Direnç (DDR)	3.32	.99	-,103*	-,056	-,213**	,410**	(,857)	
Bilişsel Direnç (BDR)	3.33	.94	-,175**	-,124**	-,302**	,673**	,634**	(,768)
<i>Güvenilirlik Katsayısı Cronbach's (α)</i>			,849	,811	,924	,937	,898	,907
<i>Birleşik Güvenilirlik Değeri (CR)</i>			,855	,841	,913	,908	,932	,925
<i>Açıklanan Ortalama Varyans Değeri (AVE)</i>			,603	,400	,500	,666	,735	,590

***p<0.001 **p<0.01 *p<0.05

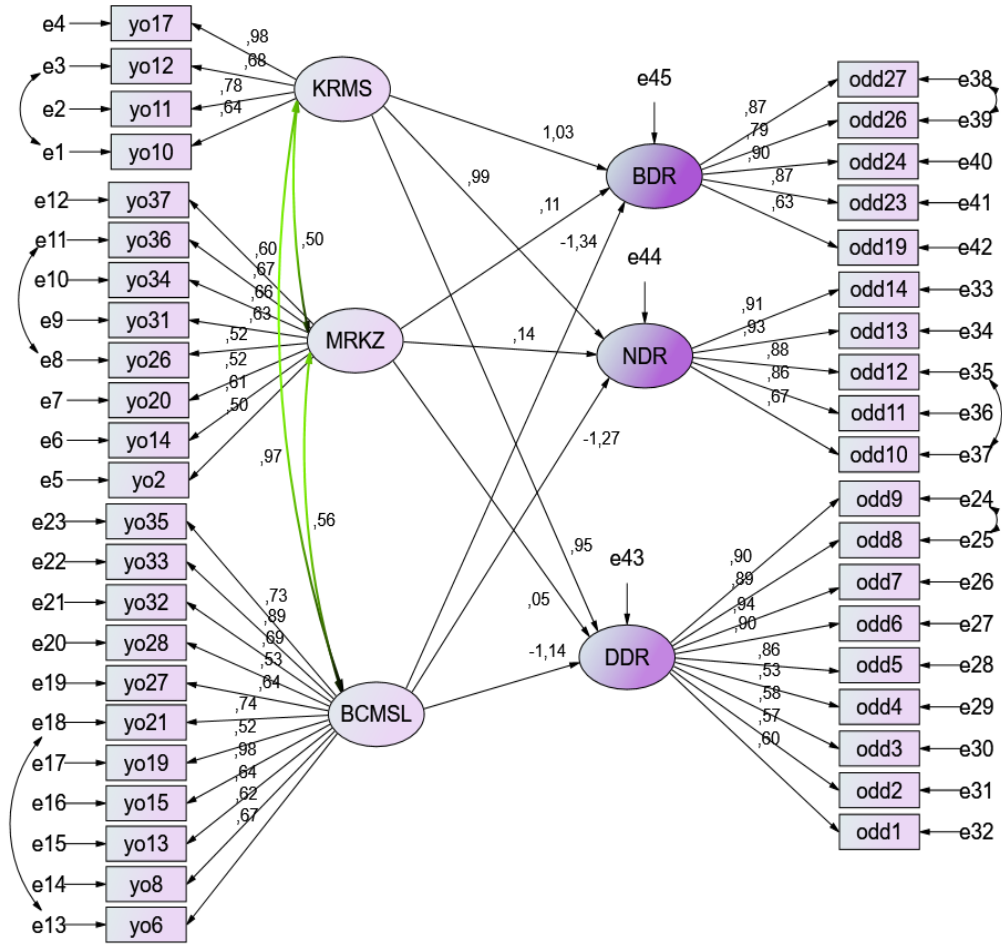
Araştırmada yer alan DDÖ ve YÖÖ alt boyutların için hesaplanan Cronbach Alpha (α) değerlerinin ($\alpha>0.80$) olması tüm alt boyutlarda güvenirliliğin yüksek olduğunu göstermektedir. Tüm boyutlarda CR değerlerinin >0.70 olması nedeniyle birleşik güvenilirlik koşulunun yerine getirildiği ifade edilebilir. Tabloda yer alan değerlere göre benzeşme geçerliliği için test edilen AVE değerlerinin Merkezileşme dışında (0,40) önerilen düzey olan 0,50'den fazla olması, CR değerlerinin de AVE değerlerinden fazla olduğu göz önünde bulundurulduğunda modelin yeterli "benzeşim geçerliliğine" sahip olduğu ifade edilebilir (245,242). Ayrışma geçerliliğine ait AVE değerleri paranteze alınarak gösterilmiştir. Her bir AVE değeri bulunduğu sütundaki tüm korelasyon değerlerinden yüksek olması kaynaklı araştırmanın bütün değişkenleri için ayrışma geçerliliğinin sağlandığı kabul edilmiştir.

6.1.4. YEM ile araştırma modelinin Yol Analizi ve değerlendirilmesi

YEM çalışmalarından biri de ölçüm modellerince doğrulanmış ilişkilerin incelenmesi amacıyla yol analizinin kullanılmasıdır. Yol analizinin kullanılmasındaki amaç, teorik modelde yer alan iki ya da daha fazla değişken arasındaki neden-sonuç ve ilişkileri ve etki yönünün sınanması, direkt ya da indirekt ilişkilerin karşılaştırılması neticesinde gözlemlenmemiş gizli değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin yordanan ile ne ölçüde benzediği gibi soruların açıklığa kavuşturulmasıdır. Nitekim yol analizinde yol diyagramı kullanılarak değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkileri grafikleştirilmiş olunur (212).

Araştırmanın hipotezleri ile araştırmada yer alan değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkilerini göstermek için AMOS 24 yardımıyla path/yol diyagramı çizilmiştir. Parametrelerin teorik tahmininde “En Çok Olabilirlik (Maximum Likelihood-ML)” yöntemi kullanılmıştır. Modele ait yol diyagramı Şekil.6.4’ te gösterilmiştir. Analiz sonuçlarını AMOS programı, standardize edilen ve edilmeyen katsayılar olarak göstermektedir. Bu çalışmada standardize edilen katsayılar kullanılmıştır. YEM’de model uyumu için örneklemin büyüklüğü (n) ve değişken sayısından etkilenen χ^2 yerine, (χ^2/df) değeri esas alınarak karar verilmiştir (242, 217, 246). Ayrıca araştırma modeli, test edilmeden önce, SPSS 20.0 programı kullanılarak modeldeki tüm değişkenlerin ortalama ($\bar{x}$) ve standart sapma (Ss) değerleri ile değişkenler arasındaki korelasyonel ilişki hesaplanmıştır.

Şekil 6.4. te gösterilen araştırma modeli AMOS 24.0 aracılığı ile gizil değişkenler ile yol analizi kullanılarak test edilmiştir (207).



Şekil 6.4. Araştırma Modelinin Gizil Değişkenlerle Yol Analizi Modeli.

Tüm veriler (n=600) kullanılarak gerçekleştirilen gizil değişkenlerle yol analizi modelinde $p < 0,05$, χ^2 (1751,995), χ^2/df (2,284) bulunmuştur. Bu durum modelin anlamlı olduğunu göstermektedir. Modele ait uyum iyiliği değerleri GFI (.884); CFI (.955); SRMR (.078); RMSEA (.0460) kabul edilebilir uyum sınırları içindedir. Bu durum modelin geçerli olduğunu göstermektedir. Araştırmanın uygulama kısmında kurulan DFA ve YEM' ne ait uyum kriterleri Tablo 6.13. te yer almaktadır. Tabloya göre örgütsel yapı ve değişime dirence ilişkin YEM analizi için tüm kriterlerin gerekli koşulları sağladığı anlaşılmıştır. Sonuçlara göre kurulan modelin istatistiki açıdan anlamlı ve geçerli bir model olduğu görülmektedir.

Tablo 6.13. Kurulan DFA ve YEM Modelleri için Uyum Kriterlerine Ait Değerleri

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	YÖÖ DFA	DDÖ DFA	YEM
χ^2 “p” Değeri	$p > .05$	-	613,12	480,82	1754,289
χ^2 / df	$0 \leq x^2/df \leq 2$	$2 \leq x^2/df \leq 5$	2,934	3,816	2,284
GFI	$\geq .90$	$\geq .85$	0,918	0,933	0,884
CFI	$\geq .95$	$\geq .90$	0,952	0,973	0,955
SRMR	$\leq .05$	$\leq .08$	0,055	0,076	0,078
RMSEA	$\leq .05$	$\leq .08$	0,057	0,079	0,046

Oluşturalan modele göre bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etki değerleri Tablo 6.14. de yer almaktadır.

Tablo 6.14. Bağımsız ve Bağımlı Değişken Arasındaki Etki Değerleri.

Boyut	Madde	Estimate	Std. Estimate (β)	C.R.	p
KRMS	→ DDR	1,038	0,950	3,167	,002**
KRMS	→ NDR	0,991	0,992	3,241	,001**
KRMS	→ BDR	0,919	1,032	3,31	***
MRKZ	→ DDR	0,085	0,047	0,752	0,452
MRKZ	→ NDR	0,238	0,145	2,286	,022*
MRKZ	→ BDR	0,154	0,105	1,662	0,097
BCMSL	→ DDR	-1,231	-1,139	-3,633	***
BCMSL	→ NDR	-1,252	-1,267	-3,957	***
BCMSL	→ BDR	-1,183	-1,342	-4,112	***

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0,001$ C.R.: Critical ratio (tets tablo değeri).

Modelde Yapısal Özellikler Ölçeği (YÖÖ) alt boyutları olan, Karmaşıklık (KRMS), Merkezileşme (MRKZ) ve Biçimselleşme (BCMSL) boyutlarının, Değişime Direnç Ölçeği (DDÖ) alt boyutları olan Duygusal Direnç (DDR), Duygusal Direnç (DDR) ve Bilişsel Direnç (BDR) alt boyutlarına olan etkileri incelenmiştir. Buna göre;

- Modelde Yapısal Özellikler Ölçeği (YÖÖ) alt boyutu olan Karmaşıklık (KRMS) değişkeninin, Duygusal Direnç (DDR) boyutuna etkisi ($\beta = .950$; $p < 0,001$), pozitif anlamlı; Niyetsel Direnç (NDR) boyutuna etkisi ($\beta = .992$; $p < 0,001$), pozitif anlamlı ve Bilişsel Direnç (BDR) boyutuna etkisi ($\beta = 1,032$; $p < 0,001$), pozitif ve anlamlıdır. Karmaşıklık (KRMS) boyutunun

değişime Direnç Ölçeği (DDÖ) alt boyutlarının tamamında arttırıcı etkisi olduğu anlaşılmıştır.

•Modelde Yapısal Özellikler Ölçeği (YÖÖ) alt boyutu olan Merkezileşme (MRKZ) değişkeninin, Duygusal Direnç (DDR) boyutuna etkisi ($\beta=,047$; $p=0,452>0,05$) anlamsız; Niyetsel Direnç (NDR) boyutuna etkisi ($\beta=,145$; $p<0,05$), pozitif anlamlı ve Bilişsel Direnç (BDR) boyutuna etkisi ($\beta=0,105$; $p=0,097>0,05$), anlamsız olduğu tespit edilmiştir. Merkezileşme (MRKZ) boyutu Değişime Direnç Ölçeği (DDÖ) alt boyutlarından yalnızca Niyetsel Direnç (NDR) boyutuna pozitif anlamlı etkisi olduğu anlaşılmıştır.

•Modelde Yapısal Özellikler Ölçeği (YÖÖ) alt boyutu olan Biçimselleşme (BCMSL) değişkeninin, Duygusal Direnç (DDR) boyutuna etkisi ($\beta=-1,139$; $p<0,001$), negatif anlamlı; Niyetsel Direnç (NDR) boyutuna etkisi ($\beta=-1,267$; $p<0,001$), negatif anlamlı ve Bilişsel Direnç (BDR) boyutuna etkisi ($\beta=-1,342$; $p<0,001$) negatif anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Biçimselleşme (BCMSL) boyutu Değişime Direnç Ölçeği (DDÖ) alt boyutlarının tamamında azaltıcı etkisi olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 6.15. te modelden bulunan yapısal eşitlikler ve açıklama oranları verilmiştir.

Tablo 6.15. Modelden Bulunan Yapısal Eşitlikler

Yapısal Eşitlik	Açıklama Oranı (R^2)
$BDR=1,03*KRMS - 1,34*BCMSL$	%14,40
$NDR=0,99*KRMS + 0,14*MRKZ - 1,27*BCMSL$	%11,38
$DDR=0,95*KRMS - 1,14*BCMSL$	%9,39

* $p<0,05$ ** $p<0,01$ *** $p<0,001$

Modelde Değişime Direnç Ölçeği (DDÖ) alt boyutlarının [(Duygusal Direnç (DDR), Niyetsel Direnç (NDR) ve Bilişsel Direnç (BDR)], Yapısal Özellikler

Ölçeği (YÖÖ) alt boyutları [(Karmaşıklık (KRMS), Merkezileşme (MRKZ) ve Biçimselleşme (BCMSL)] ile açıklanması incelenmiştir. Buna göre;

Bilişsel Direnç (BDR) alt boyutu Karmaşıklık (KRMS) ile pozitif (1,03) ve Biçimselleşme (BCMSL) ile negatif (-1,34) etkilenecek %14,4 oranında açıklanabilmektedir. Niyetsel Direnç (NDR) alt boyutu Karmaşıklık (KRMS) ile pozitif (0,99), Merkezileşme (MRKZ) ile pozitif (0,14) ve Biçimselleşme (BCMSL) ile negatif (-1,27) etkilenecek %11,38 oranında açıklanabilmektedir. Duygusal Direnç (DDR), alt boyutu Karmaşıklık (KRMS) ile pozitif (0,95) ve Biçimselleşme (BCMSL) ile negatif (-1,14) etkilenecek %9,39 oranında açıklanabilmektedir.

Tablo 6.16. Araştırma Hipotezlerine Ait Red ve Kabul Tablosu.

Hipotezler	Hipotez ifadesi	p	Sonuç
(H1) KRMS→DDR	İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'nde örgütsel yapı alt boyutlarından karmaşıklığın çalışanların Duygusal Direnci üzerine etkisi vardır.	,002**	H1 araştırma hipotezi kabul
(H2) KRMS→NDR	İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'nde örgütsel yapı alt boyutlarından karmaşıklığın çalışanların Niyetsel Direnci üzerine etkisi vardır.	,001**	H2 araştırma hipotezi kabul
(H3) KRMS→BDR	İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'nde örgütsel yapı alt boyutlarından karmaşıklığın çalışanların Bilişsel Direnci üzerine etkisi vardır.	***	H3 araştırma hipotezi kabul
(H4) MRKZ→DDR	İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'nde örgütsel yapı alt boyutlarından merkezileşmenin çalışanların Duygusal Direnci üzerine etkisi vardır.	,452	H4 araştırma hipotezi red
(H5) MRKZ→NDR	İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'nde örgütsel yapı alt boyutlarından merkezileşmenin çalışanların Niyetsel Direnci üzerine etkisi vardır.	,022*	H5 araştırma hipotezi kabul
(H6) MRKZ→BDR	İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'nde örgütsel yapı alt boyutlarından merkezileşmenin çalışanların Bilişsel Direnci üzerine etkisi vardır.	,097	H6 araştırma hipotezi red
(H7) BCMSL→DDR	İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'nde örgütsel yapı alt boyutlarından biçimselleşmenin çalışanların Duygusal Direnci üzerine etkisi vardır.	***	H7 araştırma hipotezi kabul
(H8) BCMSL→NDR	İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'nde örgütsel yapı alt boyutlarından biçimselleşmenin çalışanların Niyetsel Direnci üzerine etkisi vardır.	***	H8 araştırma hipotezi kabul
(H9) BCMSL→BDR	İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'nde örgütsel yapı alt boyutlarından biçimselleşmenin çalışanların Bilişsel Direnci üzerine etkisi vardır.	***	H9 araştırma hipotezi kabul

*p<0.05 **p<0.01 ***p<0,001

Araştırma modeli DDÖ alt boyutları olan Duygusal (DDR), Niyetsel (NDR) ve Bilişsel Direnç (BDR) alt boyutlarının, YÖÖ alt boyutları olan, Karmaşıklık (KRMS), Merkezileşme (MRKZ) ve Biçimselleşme (BCMSL) boyutları tarafından etkilenmesi üzerine kurulmuştur. Buna göre araştırma hipotezleri de YÖÖ alt boyutlarının, DDÖ alt boyutlarını etkilemesi varsayımına dayanmaktadır. Model sonucu bulunan parametrelere göre sadece H4 ve H6 araştırma hipotezleri reddedilmiştir. Diğer tüm araştırma hipotezlerinde YEM etki katsayıları için hesaplanan olasılıklarda ($p<.05$) bulunması kaynaklı oluşturulan araştırma hipotezleri kabul edilmiştir.

6.2. İkinci ve Üçüncü Araştırma Sorusuna Ait Bulgular

Çalışmaya ait ikinci araştırma sorusu “İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü ana hizmet birimi çalışanlarının kurumlarının örgüt yapısına ait uzmanlaşma, merkezileşme ve biçimselleşme algı düzeyleri nedir?” ; üçüncü araştırma sorusu “İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü ana hizmet birimi çalışanlarının, kurumlarının değişim süreçlerine ait niyetsel, duygusal ve bilişsel direnç düzeyleri nedir?” olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların kurumlarının örgüt yapısı ve yaşanan değişime dair direnç düzeylerinin belirlenmesinde aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerinden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 6.2.1. de yer verilmiştir.

Tablo 6.17. Katılımcıların Örgüt Yapısı ve Değişime Direnç Düzeylerine Ait Algılarını Gösteren İstatistik Veriler (n=600)

Ölçek/Alt Boyut	Ortalama ($\bar{x}$)	Ss.	Min.	Max.	Katılma Düzeyi
Karmaşıklık	3,33	0,90	1,0	5,0	Orta Düzeyde Katılıyorum
Merkezileşme	3,57	0,65	1,4	5,0	Katılıyorum
Biçimselleşme	3,36	0,84	1,5	5,0	Orta Düzeyde Katılıyorum
YÖÖ	3,42	0,69	1,0	5,0	Katılıyorum
Duygusal Direnç	2,89	0,99	1,0	5,0	Orta Düzeyde Katılıyorum
Niyetsel Direnç	3,32	0,99	1,0	5,0	Orta Düzeyde Katılıyorum
Bilişsel Direnç	3,33	0,94	1,4	4,9	Orta Düzeyde Katılıyorum
DDÖ	3,18	0,82	1,0	5,0	Orta Düzeyde Katılıyorum

Tablo 6.17. ye göre, katılımcılar kurumlarının karmaşıklık ($3,33\pm,90$) ve biçimselleşme ($3,36\pm,84$) özelliklerine ait soruları “Orta Düzeyde Katılıyorum”;

merkezileşme (3,57±,65) özelliğine ait soruları ise “Katılıyorum” düzeyinde; YÖÖ (3,42±,69) ait soruların genelini ise “Katılıyorum” düzeyinde yanıtlamıştır. Sorulara katılma düzeyine göre İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü çalışanlarının kurumlarının örgüt yapısına ait algı düzeyleri ortalamanın üstündedir. Başka bir ifadeyle çalışanlar kurumlarını karmaşık, merkezi ve biçimsel bir kurum olarak algılamaktadır. Bu sonuçlara göre bahse konu kurumun mekanik örgüt modeline yakın olduğu söylenebilir. Bununla birlikte bu üç yapısal özelliğin bürokraside iş bölümü, kural ve düzenleme, otorite hiyerarşisi özelliklerine benzediği düşünüldüğünde çalışma yapılan kamu kurumunun bürokratik bir örgüt yapısına sahip olduğu da söylenebilir.

Aynı tabloda katılımcıların kurumlarında yaşanan değişim sürecine ait direnç algı düzeyleri de belirtilmiştir. Buna göre katılımcılar ÖDD ölçeğinde yer alan ve duygusal (2,89±,99), niyetel (3,32±,99) ve bilişsel (3,33±,94) dirençlerini ölçmeye yarayan soruları “Orta düzeyde katılıyorum” düzeyinde yanıtlamışlardır. Genel olarak çalışanların değişime direnç algıları (3,18±,82) ortalama düzeyde olmakla birlikte özellikle duygusal direnç algı ortalamasının diğer boyutlarla ve genel ile kıyaslandığında düşük olması dikkat çekicidir. Bu sonuçlara göre İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü çalışanlarının niyetel ve bilişsel direnç algıları ortalama düzeyde iken duygusal direnç algıları ortalamanın altındadır şeklinde yorumlanabilir.

6.3. Dördüncü Araştırma Sorusuna Ait Bulgular

Çalışmanın dördüncü araştırma sorusu “İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü ana hizmet birimi çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri ile örgütsel yapı (karmaşıklık, merkezileşme, biçimselleşme) ve değişime dirençleri (duygusal, niyetel, bilişsel) arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir. Verilerin değerlendirilmesi fark analizleri ile gerçekleştirilmiştir.

6.3.1. Fark Analizi

Çalışmada kamu çalışanlarının değişim sürecinde örgüt yapısına ait değerlendirmeleri ve değişime direnç seviyeleri ile demografik özellikleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için fark analizleri yapılmıştır. Ölçek alt

boyutlarının tamamında çarpıklık ve basıklık katsayıları (-1,5 ve +1,5) aralığındadır (bkz. Tablo.6.1). Bu nedenle araştırma verilerinin normal dağıldığı kabul edilmiştir. Veriler normal dağıldığı için farklılık testlerinden parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. İkili grupların yer aldığı kategorik sorular için farklılık Bağımsız Örneklem (Independent) t-testi ile araştırılırken, üç ya da daha fazla yanıt içeren kategorik sorularda farklılık tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Ancak meslek grubu değerlendirilmesinde çalışan sayısı yönetici sayısının 4 katından fazla olduğundan değerlendirmenin Mann Whitney U testi kullanılarak yapılmasının daha uygun olacağı düşünülmüş ve bu test kullanılmıştır.

Katılımcıların cinsiyet kategorisine göre YÖÖ ve DDÖ alt boyutlarına ait algı düzeylerinde farklılık olup olmadığı Bağımsız Örneklem (Independent) t-testi ile değerlendirilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 6.18. de gösterilmiştir.

Tablo 6.18. YÖÖ ve DDÖ Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırması.

Alt boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	Ss	t	p
Karmaşıklık	Kadın	401	3,29	0,92	-1,509	0,132
	Erkek	199	3,41	0,85		
Merkezileşme	Kadın	401	3,59	0,68	1,283	0,200
	Erkek	199	3,52	0,61		
Biçimselleşme	Kadın	401	3,33	0,87	-1,465	0,144
	Erkek	199	3,43	0,78		
Duygusal Direnç	Kadın	401	2,82	0,93	-2,476	,014*
	Erkek	199	3,03	1,07		
Niyetsel Direnç	Kadın	401	3,34	0,97	0,904	0,366
	Erkek	199	3,27	1,01		
Bilişsel Direnç	Kadın	401	3,34	0,92	0,388	0,698
	Erkek	199	3,31	0,99		

*p<0.05 **p<0.01

Tablo 6.18. incelendiğinde; duygusal direnç algısının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiştir (p=,014; p<.05). Erkeklerin duygusal direnç ortalamasının (3,03±1,07) kadınların ortalamasından (2,82±0,93) yüksek olduğu saptanmıştır. Buna göre erkeklerin değişim sürecinde kadınlardan daha fazla

duygusal direnç gösterdikleri söylenebilir. Duygusal direnç dışında yer alan diğer tüm ölçek alt boyutlarında ise yaşa göre anlamlı fark yoktur ($p>.05$).

Katılımcıların YÖÖ ve DDÖ alt boyutlarına ait algılarında medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık olup olmadığının saptanması amacıyla yapılan Bağımsız Örneklem (Independent) t-testi sonuçları Tablo 6.19. da gösterilmiştir.

Tablo 6.19. YÖÖ ve DDÖ Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırması.

Alt boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	Ss	t	p
Karmaşıklık	Evli	355	3,34	0,95	0,317	0,752
	Bekar	245	3,32	0,83		
Merkezileşme	Evli	355	3,58	0,64	0,472	0,637
	Bekar	245	3,55	0,67		
Bıçimselleşme	Evli	355	3,36	0,84	-0,043	0,966
	Bekar	245	3,37	0,85		
Duygusal Direnç	Evli	355	2,91	1,00	0,674	0,500
	Bekar	245	2,86	0,97		
Niyetsel Direnç	Evli	355	3,38	1,00	1,867	0,062
	Bekar	245	3,23	0,96		
Bilişsel Direnç	Evli	355	3,37	0,94	1,440	0,150
	Bekar	245	3,26	0,94		

* $p<0.05$ ** $p<0.01$

Tablo 6.19. da yer alan değerler incelendiğinde; çalışanların YÖÖ ve DDÖ tüm alt boyutlarına ait algılarında medeni duruma göre farklılık olmadığı saptanmıştır ($p>.05$).

Katılımcıların görev kategorisine göre YÖÖ ve DDÖ alt boyutlarına ait algı düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığının saptanması amacıyla yapılan Bağımsız Örneklem Mann Whitney-U testi sonuçları Tablo 6.20. de yer almaktadır.

Tablo 6.20. YÖÖ ve DDÖ Alt Boyutlarının Statü Gruplarına Göre Karşılaştırması.

Alt boyutlar	Görev kategorisi	N	Medyan	Min.	Max	MW-U	p
Karmaşıklık	Yönetici	42	3,00	1,25	5		
	Çalışan	558	3,50	1,00	5	8293,5	,001**
Merkezileşme	Yönetici	42	3,38	1,63			
	Çalışan	558	3,63	1,38	5	9465,5	,037*
Biçimselleşme	Yönetici	42	2,95	1,45			
	Çalışan	558	3,55	1,45	5	8499,5	,003**
Duygusal Direnç	Yönetici	42	3,06	1,44			
	Çalışan	558	2,78	1,00	5	9849	0,084
Niyetsel Direnç	Yönetici	42	2,80	1,80			
	Çalışan	558	3,40	1,00	5	8041	,001**
Bilişsel Direnç	Yönetici	42	3,20	1,60			
	Çalışan	558	3,40	1,00	5	10698	0,345

*p<0.05 **p<0.001

Tablo 6.20. deki değerler incelendiğinde; katılımcıların duygusal ve bilişsel direnç algısının görev kategorisine göre anlamlı farklılık göstermediği belirlenmiştir ($p>.05$). Karmaşıklık, Merkezileşme, Biçimselleşme ve Niyetsel Direnç algısının görev kategorisine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır ($p<|.05$). Karmaşıklık boyutunda çalışan grubu medyan değeri 3,50 (min:1,25, max:5,00) yönetici grubu medyan değerinden 3,00 (min: 1,00, max:5) yüksek; Merkezileşme boyutunda çalışan grubu medyan değeri 3,63 (min: 1,38, max:5) yönetici grubu medyan değerinden 3,38 (min: 1,63, max:4,88) yüksek; Biçimselleşme boyutunda çalışan medyan değerin 3,55 (min: 1,45, max:5) yönetici grubu medyan değerinden 2,95 (min: 1,45, max:4,55); Niyetsel Direnç boyutunda çalışan grubu medyan değeri 3,40 (min: 1,00, max:5) yönetici grubu ortalamasından 2,80 (min: 1,80, max:5) yüksek olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; ortalamalar dikkate alındığında kamu kurumunda görev yapan çalışanların yöneticilere göre karmaşıklık, merkezileşme, biçimselleşme ve niyetsel direnç boyutları bakımından algı ortalamaları daha yüksektir.

Katılımcıların YÖÖ ve DDÖ alt boyutlarına ait algı düzeylerinde yaş gruplarına göre fark olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan ANOVA testine ait sonuçlar Tablo 6.21. de yer almaktadır.

Tablo 6.21. YÖÖ ve DDÖ Alt Boyutlarının Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırması.

Alt boyutlar	Yaş grupları	N	$\bar{x}$	Ss	F	p
Karmaşıklık	30 Yaş ve altı	167	3,39	0,91	0,868	0,420
	31-40 Yaş arası	305	3,34	0,91		
	41 ve yukarısı	128	3,25	0,86		
	Total	600	3,33	0,90		
Merkezileşme	30 Yaş ve altı	167	3,66	0,62	2,614	0,074
	31-40 Yaş arası	305	3,55	0,67		
	41 ve yukarısı	128	3,49	0,66		
	Total	600	3,57	0,65		
B içimselleşme	30 Yaş ve altı	167	3,44	0,82	1,54	0,215
	31-40 Yaş arası	305	3,36	0,86		
	41 ve yukarısı	128	3,27	0,82		
	Total	600	3,36	0,84		
Duygusal Direnç	30 Yaş ve altı	167	2,92	0,95	0,246	0,782
	31-40 Yaş arası	305	2,89	1,01		
	41 ve yukarısı	128	2,84	0,99		
	Total	600	2,89	0,99		
Niyetsel Direnç	30 Yaş ve altı	167	3,36	0,99	0,414	0,661
	31-40 Yaş arası	305	3,28	0,99		
	41 ve yukarısı	128	3,35	0,98		
	Total	600	3,32	0,99		
Bilişsel Direnç	30 Yaş ve altı	167	3,34	0,91	0,162	0,851
	31-40 Yaş arası	305	3,34	0,94		
	41 ve yukarısı	128	3,29	0,98		
	Total	600	3,33	0,94		

*p<0.05 **p<0.01

Tablo 6.21. deki değerler incelendiğinde YÖÖ ve DDÖ alt boyutlarında yaş gruplarına göre yapılan farklılık testinde tüm boyutlar için olasılık değeri ($p>.05$) olarak belirlendiğinden tüm ölçek alt boyutlarında yaş grupları açısından bir farkın olmadığı gözlenmiştir.

Katılımcıların YÖÖ ve DDÖ alt boyutlarına ait algı düzeylerinde eğitim gruplarına göre fark olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 6.22. de verilmiştir.

Tablo 6.22. YÖÖ ve DDÖ Alt Boyutlarının Eğitim Gruplarına Göre Karşılaştırması.

Alt boyutlar	Eğitim grupları	N	$\bar{x}$	Ss	F	p	İkili Karşılaştırma***
Karşılaşıkılık	Orta-Lise (1)	97	3,42	0,83	3,023	,049*	(1-3)
	Önlisans-Lisans (2)	366	3,37	0,91			
	Yüksek lisans-Doktora (3)	137	3,17	0,92			
	Total	600	3,33	0,90			
Merkezileşme	Orta-Lise (1)	97	3,55	0,64	0,087	0,917	
	Önlisans-Lisans (2)	366	3,57	0,66			
	Yüksek lisans-Doktora (3)	137	3,55	0,65			
	Total	600	3,57	0,65			
Bıçimselleşme	Orta-Lise (1)	97	3,47	0,72	3,421	,033*	(1-3)
	Önlisans-Lisans (2)	366	3,39	0,85			
	Yüksek lisans-Doktora (3)	137	3,21	0,89			
	Total	600	3,36	0,84			
Duygusal Direnç	Orta-Lise (1)	97	2,75	1,01	2,270	0,104	
	Önlisans-Lisans (2)	366	2,87	0,94			
	Yüksek lisans-Doktora (3)	137	3,03	1,08			
	Total	600	2,89	0,99			
Niyetsel Direnç	Orta-Lise (1)	97	3,35	0,99	5,126	,006**	(2-3)
	Önlisans-Lisans (2)	366	3,40	0,99			
	Yüksek lisans-Doktora (3)	137	3,09	0,95			
	Total	600	3,32	0,99			
Bilişsel Direnç	Orta-Lise (1)	97	3,25	0,92	0,380	0,684	
	Önlisans-Lisans (2)	366	3,34	0,94			
	Yüksek lisans-Doktora (3)	137	3,34	0,96			
	Total	600	3,33	0,94			

*p<0.05 **p<0.01 ***Bonferroni Testi

Tablo 6.22. de yer alan değerler incelendiğinde, Karmaşıklık ($p=0,049$), Biçimselleşme ($p=0,033$) ve Niyetsel Direnç ($p=0,006$) algısının eğitim gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır ($p<.05$). Boyutlara ait varyansların homojenliği sağlandığından (KRMS $p=0,613$; BCMS $p=0,057$; NDR $p=0,874$) farklılaşan grupların belirlenmesi için Bonferroni testi kullanılmıştır. Bonferroni Testi sonuçlarına göre farklılığın kaynağı analiz edildiğinde;

Karmaşıklık boyutunda Yüksek Lisans-Doktora grubunun ortalamasının ($3,17\pm,92$), Orta-Lise grubunun ortalamasından ($3,42\pm,83$) düşük,

Biçimselleşme boyutunda Yüksek Lisans-Doktora grubunun ortalamasının ($3,21\pm,89$), Orta-Lise grubunun ortalamasından ($3,47\pm,72$) düşük,

Niyetsel Direnç boyutunda Yüksek Lisans-Doktora grubunun ortalamasının ($3,09\pm,95$), Önlisans-Lisans grubu ortalamasından ($3,40\pm,99$) düşük olduğu saptanmıştır.

Aritmetik ortalamalar incelendiğinde eğitim düzeyi düşük olan “Orta-Lise” grubunda Karmaşıklık ve Biçimselleşme algısının en yüksek; eğitim düzeyi en yüksek olan “Yüksek lisans-Doktora” grubunda ise Karmaşıklık, Biçimselleşme ve Niyetsel Direnç algısının en düşük olduğu gözlenmiştir.

Katılımcıların tecrübe kategorisine göre YÖÖ ve DDÖ alt boyutlarına ait algı düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığının saptanması amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 6.23. te verilmiştir.

Tablo 6.23. YÖÖ ve DDÖ Alt Boyutlarının Tecrübe Gruplarına Göre Karşılaştırması.

Alt boyutlar	Tecrübe Grupları	N	$\bar{x}$	Ss	F	p	İkili Karşılaştırma ***
Karmaşıklık	5 yıl ve daha az(1)	254	3,40	0,88	1,531	0,217	
	6-10 yıl(2)	196	3,30	0,89			
	11 yıl ve üzeri(3)	150	3,25	0,94			
	Total	600	3,33	0,90			
Merkezileşme	5 yıl ve daha az(1)	254	3,61	0,64	4,164	,016*	(2-3)
	6-10 yıl(2)	196	3,62	0,65			
	11 yıl ve üzeri(3)	150	3,43	0,66			
	Total	600	3,57	0,65			
Biçimselleşme	5 yıl ve daha az(1)	254	3,41	0,82	1,723	0,179	
	6-10 yıl(2)	196	3,39	0,86			
	11 yıl ve üzeri(3)	150	3,26	0,85			
	Total	600	3,36	0,84			

Tablo 6.23. devamı

Alt boyutlar	Tecrübe Grupları	N	$\bar{x}$	Ss	F	p	İkili Karşılaştırma ***
Duygusal Direnç	5 yıl ve daha az(1)	254	2,83	0,99	1,298	0,274	
	6-10 yıl(2)	196	2,89	0,99			
	11 yıl ve üzeri(3)	150	2,99	0,99			
	Total	600	2,89	0,99			
Niyetsel Direnç	5 yıl ve daha az(1)	254	3,21	0,97	3,517	,030*	(1-2)
	6-10 yıl(2)	196	3,46	0,96			
	11 yıl ve üzeri(3)	150	3,32	1,03			
	Total	600	3,32	0,99			
Bilişsel Direnç	5 yıl ve daha az(1)	254	3,22	0,92	3,195	,042*	(1-3)
	6-10 yıl(2)	196	3,41	0,91			
	11 yıl ve üzeri(3)	150	3,42	0,99			
	Total	600	3,33	0,94			

*p<0.05 **p<0.01 ***Bonferroni Testi

Tablo 6.23. deki değerler incelendiğinde; Merkezileşme (p=0,016), Niyetsel Direnç (p=0,030) ve Bilişsel Direnç (p=0,042) algısının tecrübe gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır (p<.05). Boyutlara ait varyansların homojenliği sağlandığından (MRKZ p=0,745; NDR p=0,323; BDR p=0,512) farklılaşan grupların belirlenmesi için Bonferroni testi kullanılmıştır. Bonferroni Testi sonuçlarına göre farklılığın kaynağı analiz edildiğinde;

Merkezileşme boyutunda 11 yıl ve üzeri grubunun ortalamasının (3,43± ,66), 6-10 yıl grubunun ortalamasından (3,62±,65) düşük;

Niyetsel Direnç boyutunda 5 yıl ve daha az grubunun ortalamasının (3,21±,97), 6-10 yıl grubunun ortalamasından (3,47±,96) düşük;

Bilişsel direnç boyutunda 11 yıl ve üzeri grubunun ortalamasının (3,42±,99), 5 yıl ve daha az grubunun ortalamasından (3,22±,92) düşük olduğu saptanmıştır.

Aritmetik ortalamalar incelendiğinde orta tecrübeli (6-10 yıl) grubun MRKZ ve NDR algı düzeylerinin en yüksek; çok tecrübeli (11 yıl ve üzeri) grubun BDR algı düzeyinin en yüksek; az tecrübeli (5 yıl ve daha az) grubun NDR ve BDR algı düzeylerinin en düşük; çok tecrübeli (11 yıl ve üzeri) grubun MRKZ algı düzeyi en düşük; çok tecrübeli (11 yıl ve üzeri) grubun BDR algı düzeyi en yüksek olduğu gözlenmiştir. Katılımcıların görev alınan başkanlık gruplarına göre YÖÖ ve DDÖ alt boyutlarına ait algı düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığının saptanması amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 6.24. te verilmiştir.

Tablo 6.24. YÖÖ ve DDÖ Alt Boyutlarının Görev Alınan Başkanlık Gruplarına Göre Karşılaştırması.

Alt boyutlar	Görev Alınan Başkanlık	N	$\bar{x}$	Ss	F	p	İkili Karşılaştırma***
Karmaşıklık	ASHB (1)	67	3,16	1,11	2,040	0,071	
	DHB (2)	81	3,23	0,91			
	HSHB (3)	82	3,20	0,84			
	KHHB (4)	215	3,47	0,90			
	PHB (5)	67	3,36	0,78			
	SHB (6)	88	3,32	0,85			
	Total	600	3,33	0,90			
Merkezileşme	ASHB (1)	67	3,55	0,69	2,331	,041*	(2-4)
	DHB (2)	81	3,35	0,57			
	HSHB (3)	82	3,59	0,58			
	KHHB (4)	215	3,63	0,67			
	PHB (5)	67	3,62	0,75			
	SHB (6)	88	3,55	0,62			
	Total	600	3,57	0,65			
Bıçimselleşme	ASHB (1)	67	3,24	0,90	3,103	,009**	(4-6)
	DHB (2)	81	3,34	0,79			
	HSHB (3)	82	3,23	0,80			
	KHHB (4)	215	3,53	0,83			
	PHB (5)	67	3,39	0,84			
	SHB (6)	88	3,19	0,88			
	Total	600	3,36	0,84			
Duygusal Direnç	ASHB (1)	67	2,85	0,86	2,107	0,063	
	DHB (2)	81	3,11	0,95			
	HSHB (3)	82	3,02	0,93			
	KHHB (4)	215	2,75	1,04			
	PHB (5)	67	2,89	0,91			
	SHB (6)	88	2,93	1,06			
	Total	600	2,89	0,99			
Niyetsel Direnç	ASHB (1)	67	3,65	0,96	6,288	,000***	(1-4)
	DHB (2)	81	3,39	0,87			
	HSHB (3)	82	3,59	1,07			
	KHHB (4)	215	3,05	0,96			
	PHB (5)	67	3,39	0,94			
	SHB (6)	88	3,36	0,96			
	Total	600	3,32	0,99			
Bilişsel Direnç	ASHB (1)	67	3,48	0,92	4,443	,001**	(2-4) (3-4)
	DHB (2)	81	3,49	0,82			
	HSHB (3)	82	3,58	0,91			
	KHHB (4)	215	3,13	1,01			
	PHB (5)	67	3,43	0,86			
	SHB (6)	88	3,24	0,87			
	Total	600	3,33	0,94			

*p<0.05 **p<0.01 ***Bonferroni Testi

Tablo 6.24. e göre; Merkezileşme ($p=0,041$), Biçimselleşme ($p=0,009$), Niyetsel Direnç ($p=0,000$) ve Bilişsel Direnç ($p=0,001$) algısının görev alınan başkanlık gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır ($p<.05$). Boyutlara ait varyansların homojenliği sağlandığından (MRKZ boyutu için $p=0,056$; BCMS boyutu için $p=0,252$; NDR boyutu için $p=0,359$; BDR boyutu için $p=0,275$) farklılaşan grupların belirlenmesi için Bonferroni testi kullanılmıştır. Bonferroni Testi sonuçlarına göre farklılığın kaynağı analiz edildiğinde;

Merkezileşme boyutunda DHB' nda çalışanların ortalaması ($3,35\pm ,57$), KHHB çalışanlarının ortalamasından ($3,63\pm ,67$) düşük; aynı zamanda DHB çalışanlarının ortalaması ($3,35\pm ,57$) diğer tüm başkanlıklarda çalışanların ortalamasından düşüktür.

Biçimselleşme boyutunda SHB' nde çalışanların ortalaması ($3,19\pm ,88$), KHHB çalışanlarının ortalamasından ($3,53\pm ,83$) düşüktür. Aynı zamanda SHB çalışanlarını ortalaması diğer tüm birimlerde çalışanların ortalamasından düşüktür.

Niyetsel Direnç boyutunda KHHB biriminde çalışanların ortalaması ($3,05\pm ,96$), ASHB biriminde çalışanlar grubunun ortalamasından ($3,65\pm ,96$) düşüktür. Aynı zamanda KHHB biriminde çalışanların ortalaması diğer tüm birimlerde çalışanların ortalamasından düşüktür.

Bilişsel direnç boyutunda KHHB biriminde çalışanlar grubunun ortalaması ($3,13\pm 1,01$), DHB biriminde çalışanların ortalamasından ($3,49\pm ,82$) ve HSHB biriminde çalışanlar grubunun ortalamasından ($3,58\pm ,91$), düşüktür. Aynı zamanda KHHB biriminde çalışanların ortalaması diğer tüm birimlerde çalışanların ortalamasından düşüktür.

7. TARTIŞMA

Son yıllarda ülkemizin sağlık sisteminde çok önemli değişimler yaşanmıştır. Nitekim sağlık sistemindeki dönüşümün şiddeti birbirini takip eden kanun hükmünde kararnamelerle daha da artmıştır. Yaşanan değişim sürecinde başta örgüt yapısı olmak üzere çalışanlar da süreçten doğrudan veya dolaylı olarak etkilenmiştir. Örgütlerde çalışanlardan beklenen şey değişimler karşısında yeni koşullara uyum sağlayıcı davranışlar sergilemeleri ve en kısa sürede değişikliklere uyum göstermeleridir (247). Bu nedenle sağlık sisteminin örgütsel yapısında meydana gelen değişikliklerin ve çalışanların değişim karşısındaki tepkilerinin belirlenmesi son derece önemlidir. Örgütsel yapı ve çalışanların değişime direnci arasında bir ilişki olup olmadığının bilinmesi örgüt yöneticilerine örgütsel motivasyon, etkinlik, etkililik, verimliliği arttırma ve nihayetinde örgütsel amaçlara ulaşma hususunda yol gösterebilir. Bu çalışma, örgütsel yapının çalışanların örgütsel değişime dirençleri üzerinde etkisinin olup olmadığının incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Literatür taramasında örgüt yapısının farklı boyutlarda incelendiği görülmekle birlikte çalışmamızda örgütsel yapı karmaşıklık, merkezileşme ve biçimselleşme boyutlarıyla, çalışanların değişime direnci ise duygusal, niyetsel ve bilişsel direnç boyutlarıyla ele alınmıştır.

Araştırmanın ilk sorusuna istinaden örgütsel yapının çalışanların değişime direnci üzerindeki etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Verilerin analizinde çalışmada kullanılan her bir ölçeğe ait AFA ve DFA yapılmıştır. AFA' nde, faktör yükü açıklayıcılık oranı YÖÖ için %50,48; DDÖ için %52,87 olarak bulunmuştur. Her iki ölçeğin de 3' er boyut halinde faktörlere ayrıldığı tespit edilmiştir. Ölçeklerin Cronbach's Alpha güvenirlik katsayılarının (YÖÖ: 0,934; DDÖ: 0,949) yüksek olduğu belirlenmiştir (Tablo 6.5. ve Tablo 6.6.). Araştırmada kullanılan ölçekler için ölçüm modellerinin ayrı ayrı anlamlı ve geçerli olup olmadığı DFA ile değerlendirilmiştir. Ölçek faktör yük değerlerinin YÖÖ için (0,502;0,978), DDÖ' nin için (0,572;0,930) aralığında değiştiği tespit edilmiştir (Tablo 6.8. ve Tablo 6.9.). Daha sonra çalışmada örgüt yapısının çalışanların değişime direnci üzerindeki etkisini incelemek için oluşturulan YEM, path diyagramı kullanılarak test edilmiştir (Şekil 6.4.). Tüm veriler kullanılarak yapılan gizil değişkenlerle yol analizi

modelinde uyum iyiliği indeks değerlerinin kabul edilebilir uyum sınırlarında (Tablo 6.13.) yer aldığı ve araştırma için oluşturulan modelin anlamlı ve geçerli olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın YEM analizi sonucunda örgütsel yapının çalışanların değişime direnci üzerinde etkili olduğu gözlenmiştir (Tablo 6.14.). Çalışmaya göre karmaşıklık değişime direnç üzerinde pozitif ve anlamlı etkilidir (DDR $\beta=,950$; $p<.001$, NDR $\beta=,991$; $p<.001$, BDR $\beta=1,032$; $p<.001$). Diğer bir ifadeyle örgütteki karmaşıklık seviyesi arttıkça çalışanların değişime dirençleri de artmaktadır. Literatürde de karmaşıklık ile değişime direnç arasında pozitif yönlü ilişkinin olduğunu gösteren çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Reay ve Hinnigs (248), Kanada sağlık sistemi üzerine yaptıkları çalışmada özellikle doktorların değişim karşısında direnç düzeylerinin çok yüksek olduğunu bulmuşlardır. Bunda karmaşıklığın önemli bir ölçütü olan mesleki uzmanlaşma açısından sağlık sisteminin etkili belirleyicisi olan doktorların durumlarındaki herhangi bir olumsuz değişimin karşısında direnç düzeyinin de artacağı verilerden bulunmuştur. Benzer biçimde Özkalp ve Kirel (249) tarafından yapılan çalışmada özellikle örgütsel değişimlerde uzun çabalar sonucunda uzmanlaşan bireylerin mevcut durumların konumlarını tehlikeye sokabileceği, uzmanlaşan kişilerin görevlerini başkalarına devretmek durumunda kalabilecekleri kaygısı gibi nedenlerle değişime karşı direnç gösterebileceği ifade edilmektedir. Eren'e göre ise örgütlerde değişim süreci yaşanmaya başladığında bazen örgütlerdeki bazı bölümler ortadan kalmakta bazen de mevcut önemlerini yitirmektedirler. Böylece örgütü oluşturan birimler arasında yeni ilişkiler ortaya çıkarken eski ilişki şekilleri değişmektedir. Yaşanan değişim sürecinde değişen ilişki şekilleri çalışanların örgütteki durumlarını da etkilemektedir. Değişiklikler karşısında örgüt içindeki yeri, yetkisi, sosyal olanakları değişen kişilerin değişime karşı koymaları da beklenecek bir durumdur (250). Çalışmamızda da karmaşıklık arttıkça değişime direncin artacağına ilişkin sonuçlar bulunmuştur. Ancak Timurtürkan'ın (17) çalışmasında karmaşıklık ile duygusal, niyetsel ve bilişsel direnç arasında negatif ve anlamlı ilişkilerin bulunduğunu saptamıştır. Bu nedenle çalışmamız Timurtürkan'ın çalışmasını desteklememektedir.

Araştırma sonuçlarına göre merkezileşmenin yalnızca niyetsel direnç (NDR) üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır ($\beta=,145$; $p<0,05$). Örgütteki merkezileşme derecesi arttığında çalışanların değişim karşısındaki olumsuz niyetlerinin de arttığı

belirlenmiştir. Merkezileşme ile niyetsel direncin artması anlamlıdır çünkü merkezileşme arttıkça çalışanların sıkı kontrole tabi tutulmaları söz konusudur. Bu durumda da çalışanların değişim karşında yaşanan değişimlere ait rahatsızlıklarını dile getirmeleri ve değişime ait olumsuz duygularına ait maksatlarını ifade etmeleri doğaldır. Nitekim Hage ve Aiken'e (157) göre merkezileşme ve biçimselleşme düzeyi düştükçe değişimin başarı şansı da artacak, diğer bir ifadeye merkezileşme düzeyi ne kadar artarsa o oranda değişime direnç de artacaktır. McCotter (251) tarafından NewYork Belediyesi'nde yapılan çalışmada ise benzer şekilde merkezileşmenin artmasıyla örgütsel değişime direncin artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer biçimde Pierce ve Delbecq (252) tarafından ifade edilen adem-i merkeziyetçi yapılarda çalışanların örgüt kararlarına katılımı ve örgütsel bağlılığın yüksek olması kaynaklı örgütsel değişimin daha kolay gerçekleşeceği görüşünü desteklemektedir. Uçar ve Duygulu' ya (163) göre, merkezileşme derecesi yüksek olan örgütlerde kararlar üst yönetim tarafından alınıp, çalışanların sadece verilen görevleri yerine getirmeleri beklendiğinden örgütün alt kademelerinde sessizleşme ortaya çıkacaktır. Bu durumun sonucunda çalışanlar kendilerini değersiz hissedecektir. Bu durum da çalışanlarda direnç duygusunun ortaya çıkmasına yol açabilecektir. Lamichane (284) çalışmasında merkezileşmenin örgütsel bağlılığı azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Ordu araştırmasında örgüt sağlığı ile karmaşıklık ve formalleşme arasında pozitif yönlü, merkezileşme ile ise arasında negatif bir yönlü bir ilişkinin olduğunu saptamıştır (260). Sert de araştırmasında çalışanlarda merkezileşme algısının arttığında yabancılaşmanın da arttığını tespit etmiştir (272). Çalışmamız sonuçları da merkezileşmenin artmasıyla birlikte çalışanların niyetsel değişime direnç düzeylerinin artacağını ileri süren çalışma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Yukarıda belirtildiğinin aksine Torenvield ve Velner (87) ile Timurtürkan (17) ise yaptıkları çalışmalarında merkezileşme ile değişime direnç arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Ayrıca örgütlerde merkezileşme düzeyi arttıkça çalışanların kararlara katılımı azalacağı için personellerde dışlanmışlık, değersizlik ve yalnızlık duyguları da ortaya çıkabilmektedir. Bu durumda çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeyebilir. Bunun sonucunda bireylerin motivasyonları ve performansları düşmekte, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi mümkün olamamaktadır. Bu nedenle karar mekanizmalarının örgüt yapısını mümkün

olduğunca alt kademe çalışanlarının kararlara katılımını kolaylaştıracak biçimde tasarımları önemlidir (253).

Araştırmanın analiz sonuçları biçimselleşmenin değişime direnç üzerinde etkisinin negatif ve anlamlı olduğunu göstermiştir (DDR $\beta=-1,139$; $p<0,001$, $\beta=-1,267$; $p<0,001$, $\beta=-1,342$; $p<0,001$). Örgütteki biçimselleşme düzeyi arttığında çalışanların değişime dirençleri de azalmaktadır. Eğer bir örgütte yapılan işler tüm detaylarına kadar belirlenmişse ve birçok kural ve kılavuza dayanılarak hazırlanmışsa o örgütte biçimselleşme düzeyinin yüksek olduğu anlaşılır. Örgütlerde biçimselleşmenin yüksek olmasının bazı nedenleri olabilir. Biçimselleşmenin en önemli nedenlerinden biri örgütteki tahmin edilemeyen ya da öngörülemeyen işlerin üstesinden gelme düşüncesidir. Ancak örgüt içindeki belirsizlik arttıkça kural ve prosedür de o kadar çok olacaktır (254). Biçimselleşme düzeyi yüksek örgütlerde işlerin icra edilme şekli yazılı kurallara bağlı olduğu için çalışanlar işleri için özgün fikirler üretmek, kendilerine göre yorumlamak ve eleştirel düşünmek noktasında girişimlerde bulunmaları istenmeyecektir (163). Bu durum her ne kadar örgütteki işlerin sistemli bir şekilde devam etmesini sağlasa da örgütte planlanan değişim süreçlerinde olumsuz etkilere neden olabilecek, planlanan değişim süreçlerinde çalışanlar değişime karşı pasif bir tavır içinde olabileceklerdir. Literatürde biçimselleşmenin artmasıyla çalışanların değişime direnç göstermeleri arasında pozitif bir ilişkinin ortaya çıkacağı ifade edilmektedir. Hage ve Aiken (157), örgütlerde biçimselleşme düzeyi düştükçe değişimin başarı şansının da artacağı, diğer bir ifadeye biçimselleşme düzeyi ne kadar artarsa o oranda değişime direncin de artacağı sonucuna varmışlardır. McCotter (251) de benzer şekilde New York Belediyesinde yaptığı çalışmasında biçimselleşmenin artmasıyla değişime direncin artacağını bulmuştur. Oswald ise yüksek derecede biçimselleşmiş olarak bulduğu New York şehri sağlık ve hastane şirketinde çalışanların değişime direnç göstermelerinin bekleneceğini ifade etmiştir. Jones (90) merkezileşme ve biçimselleşmenin yüksek olduğu mekanik örgüt tipinde insanların belirli davranış kalıplarına uygun şekilde davranmaya programları nedeniyle olası değişimlerde uyum göstermelerinin zor olduğunu ve değişimi istemeyeceklerini iddia etmiştir. Ancak çalışmamız sonucunda biçimselleşme ile değişime direnç arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu nedenle bulgularımız bu çalışmaların sonuçlarını

desteklememektedir. Bulgularımıza benzer biçimde Can çalışmasında, tamamen biçimselleşmiş bir yapıda, çalışanların her olay karşısında ne yapacaklarını bileceklerinden durum karşısında çalışanların şaşkınlığa uğramayacaklarını, biçimselleşme sayesinde örgütte çalışanlara eşit davranılmasının da sağlandığını ifade etmiştir. Can (254), biçimselleşme derecesinin yüksekliği ile değişime direnç arasında olumsuz bir bağ olmadığını belirtmiştir. Lamichane (284) de çalışmasında biçimselleşme arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı sonuca ulaşmıştır. Ordu (260) da çalışmasında okullardaki biçimselleşme seviyesi arttığında öğretmenlerin kurumlarını örgütsel açıdan daha sağlıklı olarak gördükleri sonucuna ulaşmıştır. Bu nedenle çalışma bulgularımız Can, Ordu ve Lamichane'nin ortaya koyduğu görüşler ile paralellik göstermektedir. Sert (272) ise tezinde örgütsel yapıdaki biçimselleşme düzeyi ile yabancılaşma algısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edememiştir. Ayrıca karar alma mekanizması ve görev tanımı netliğinin de biçimselleşmeyi etkilediği unutulmamalıdır.

Araştırma sonucunda çalışanlarda ortaya çıkan duygusal direncin % 9,39'unun, niyetsel direncin %11,38' inin ve bilişsel direncin %14,4' ünün örgüt yapısı aracılığıyla açıklanabildiği tespit edilmiştir (Tablo.6.15.). Timurtürkan (17) çalışmasında, DDR meydana gelen değişimin %4' ünün, NDR değişimin %2,1' nin ve BDR değişimin %1' inin karmaşıklıkla açıklanabildiğini tespit etmiştir. Bu çalışma sonucunda elde edilen verilere ait açıklayıcılık yüzdelerinin Timurtürkan' ın çalışmasıyla kıyaslandığında daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun ortaya çıkmasında kurumsal yapı ile değişim süreçlerindeki farklılıkların etkili olduğu düşünülmektedir.

Çalışmada model sonucu bulunan parametrelere göre sadece “H4: İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'nde örgütsel yapı alt boyutlarından merkezileşmenin çalışanların Duygusal Direnci üzerine etkisi vardır.” ile “H6: İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü'nde örgütsel yapı alt boyutlarından merkezileşmenin çalışanların Bilişsel Direnci üzerine etkisi vardır.” araştırma hipotezleri reddedilmiştir. YEM etki katsayıları için hesaplanan olasılıkları ($p < 0,05$) bulunduğu kurulan diğer tüm araştırma hipotezleri kabul edilmiştir (Tablo 6.16.). Araştırma sonucunda çalışanların yaşanan değişim sürecine duygusal, niyetsel ve bilişsel düzeyde direnç gösterdikleri

anlaşılmaktadır. Bu nedenle çalışmamız değişime ait direncin tek boyutlu yerine çok boyutlu olarak incelenmesi gerekliliğini savunan Piderit (10,11), Oreg (73,74), Szabla (76), El-Farra ve Badawi (70), Timurtürkan (17), Bringelius (68,69), Chung et. al. (104), Smollan (69) ve Wittig' in (256) görüşlerini desteklemektedir. Ayrıca her değişimin bireylerde kaçınılmaz biçimde direnç meydana getireceğini ileri süren Lewin (8), Coch ve French (13), O'Conner (83), Matejka (84), Maurer (85), Agocs (86), Jones (90), Brokner ve Higgins (91) ile Reimann'ın (152) çalışmalarını destekleyen sonuçlar, bu çalışmada da elde edilmiştir. Gerek Waddel ve Sohal (9) gerekse Dent ve Goldberg'ın (88) görüşleri tersine çalışanların her değişime direnç göstermeyebilecekleri iddiası ise bu çalışmanın sonuçlarınca desteklenmemiştir.

Çalışmada, araştırmanın ikinci ve üçüncü sorularına istinaden, İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü çalışanlarının kurumlarının örgütsel yapısını algılama düzeyleri ile değişime direnç düzeyleri de incelenmiştir. Katılımcıların örgütlerine ait karmaşıklık ($3,33\pm,90$) ve biçimselleşme ($3,36\pm,84$) algıları ortalama, merkezileşme ($3,57\pm,65$) algılarının ise ortalamanın üstünde olduğu gözlenmiştir. Bu durum İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü çalışanlarının, kurumlarını yapısal olarak merkezileşmiş ve biçimselleşmiş bir kurum olarak gördüklerinin diğer bir ifadeyle örgütsel yapılarını bürokratik ve mekanik bir örgüt olarak algıladıkları görüşünü ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Ordu' da (260) yaptığı çalışmasında öğretmenlerin okullarına ait merkezileşme ve biçimselleşme algılarını yüksek, karmaşıklık algısını düşük bulmuştur. Bu durumunun mekanik örgüt yapılanmasına ve dolayısıyla bürokratik örgüt modeline uyduğunu ifade etmiştir. Timurtürkan (17) tarafından yapılan çalışmada maliye çalışanlarının örgütlerine ait merkezileşme ($3,75\pm,62$) ve biçimselleşme ($3,41\pm,46$) algılarının yüksek olduğu belirlenmiş, bu nedenle yazar çalışmasındaki örgütün mekanik ve bürokratik örgüt tipine uyduğu sonucuna ulaşmıştır. Jackson (188) da ABD' de ilkokullarda gerçekleştirdiği çalışmasında araştırma yaptığı kurumlardaki müdürlerin genel karmaşıklık ($2,62\pm,42$) ve formalleşme ($3,05\pm,35$) algısının ortalamanın üstünde, merkezileşme ($2,31\pm,75$) algısının ise ortalamanın altında olduğunu bulmuştur.

İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü çalışanlarının kurumlarının değişim süreçlerine yönelik duygusal ($2,89\pm,99$), niyetsel ($3,32\pm,99$) ve bilişsel ($3,33\pm,94$) direnç

düzeylerine ait algı düzeyinin ortalama düzeyde olduğu söylenebilir. Ancak çalışanların duygusal dirençlerinin ortalamanın alt sınırında olduğu görülmektedir. Bu nedenle çalışanların yaşanan değişim sürecine ait çok fazla duygusal tepki vermedikleri söylenebilir. Bunun nedenin katılımcıların çoğunluğunun çalışanlardan oluşması nedeniyle yöneticilerle aralarında herhangi bir sorun yaşamak istememelerinden kaynaklı olabileceği düşünülebilir. Altındiş ve arkadaşları (14), Yenigülbüz (287) ve Çerezci' ye (289) ait çalışmalarda da katılımcıların değişime ait direnç algıları orta seviyede bulmuştur. Timurtürkan' a (17) ait maliye sektöründe gerçekleştirilen çalışmada, katılımcıların duygusal algı ortalaması ($2,21 \pm 1$), niyetel algı ortalaması ($2,47 \pm ,97$) ve bilişsel algı ortalaması ($2,53 \pm ,99$) olarak belirlenmiş, kurum personellerinin değişime düşük düzeyde direnç gösterdikleri belirlenmiştir. Temel (288) ise çalışanların örgütsel değişime dirençleri ile işten ayrılma niyetlerinin çalışma performansı üzerine etkisini incelediği çalışmasında çalışanların değişime direnç algı düzeylerini ortalamanın altında olduğu sonucuna varmıştı. Gül (30) ise çalışmasında katılımcıların örgütsel değişime açıklık puanlarının orta düzeyden yüksek olduğunu belirtmiştir. Çerezci (289) tezinde lise düzeyinde öğretmenlik yapanların değişime direnç düzeylerinin en yüksek, ilkökul öğretmenlerinin ise değişime en düşük direnç ortalamasına sahip olduğunu bulmuştur. Mohammad (269) ise tezinde Libya'da görev yapan akademisyenlerin değişime direnç seviyelerinin ortalamanın üstünde olduğunu saptamıştır.

Çalışmada, dördüncü araştırma sorusuna istinaden, katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre örgütsel yapı ile değişime dirençleri arasında farklılık gösterip göstermedikleri de incelenmiştir. Örgütsel yapı ile değişime direnç ölçek ve alt boyutlarında cinsiyete göre yapılan farklılık testinde yalnızca Duygusal Direnç boyutunda anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir (Tablo 6.18). Erkek katılımcıların duygusal direnç ortalamasının ($3,03 \pm 1,07$) kadın katılımcılardan ($2,82 \pm ,94$) yüksek olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle erkekler kadınlardan daha fazla değişime duygusal direnç göstermektedir. Genel algı kadınların duygusal tepkilerini erkeklere göre daha çok yansıttıkları yönündedir. Ancak çalışmamız bu genel görüşü yansıtmamaktadır. Bu farklılığın ortaya çıkmasının örgütsel bağlılıkla ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Geleneksel toplum yapısında erkeklerin kendilerini daha fazla işleriyle tanımlamaları, erkek katılımcıların yönetici veya daha iyi statüde

alışıyor olmaları veya daha yüksek motivasyon nedeniyle örgütteki iş veya konumlarında meydana gelecek değişikliklerden daha fazla rahatsızlık duyabilecekleri düşünülebilir (30). erezci (289) ğretmenlerin örgütsel davranışı ve değişime dirençleri arasındaki ilişkileri incelediği çalışmasında da benzer şekilde erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre kısa vadeli düşünme nedenli direnç seviyelerinin daha yüksek olduğunu bulmuştur. Ancak Altındış ve arkadaşları (14), Oreg, Vakola ve Armenakis (74), Meriç (276) ve Yenigrbz (287) değişime direnç üzerine yaptıkları çalışmalarda cinsiyete göre herhangi bir farklılık tespit etmemişlerdir. ztop (268) da çalışmasında cinsiyete göre değişime bakışta farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Korkmazer ve arkadaşları (294) da cinsiyete göre değişime karşı tutumlarda farklılaşma olmadığını saptamışlardır. Gl (30) ise çalışmasında erkek katılımcıların örgütsel değişime açıklık algı ortalamalarının kadınlardan daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Çalışmamızda rgt yapısı alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiş olmasına karşın Kurt (257) alışmasında merkezileşme boyutunda kadın ve erkekler arasında anlamlı farklılık olduğunu, erkeklerin merkezileşme algılarının kadınlardan daha yüksek olduğunu bulmuştur. Araştırmacı erkeklerin merkezileşmenin örgütteki iletişime engel olmadığını düşünmeleri nedeniyle bu durumu sorun olarak görmediklerini savunmuştur. Ordu (260) da tezinde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin karmaşıklık ve merkezileşme algılarının birbirine benzediğini ancak formalleşme boyutunda kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha yüksek algı düzeyine sahip olduğunu tespit etmiştir.

Yapmış olduğumuz çalışmada medeni duruma göre farklı aritmetik ortalamalarına sahip olmakla birlikte örgütsel yapı ve çalışanların değişime direnç boyutları arasında anlamlı farklılık tespit edilememiştir (Tablo 6.19.). Meriç (276), Yenigrbz (287) ve erezci (289) de benzer şekilde çalışmalarında direnç ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık bulamamıştır. Gl (30) de tezinde değişime açıklık ile medeni durum arasında anlamlı bir fark bulunmadığını ifade etmiştir. Korkmazer ve arkadaşları (294) da kamu ve özel hastane alışanlarında değişime karşı tutum puanlarında farklılık bulamamışlardır.

Yapılan çalışma sonucunda görev kategorisine göre örgütsel yapının alt boyutlarının tamamında ve çalışanların niyetsel değişime dirençleri boyutunda anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir (Tablo 6.20.). YÖÖ tüm alt boyutlarında çalışanların ortalamasının yönetici grubu ortalamasından yüksek olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle çalışanlar yöneticiler ile kıyaslandığında kurumlarını daha merkezi, karmaşık ve biçimselleşmiş olarak algılamaktadırlar. Orta ve üst düzey yöneticilerin araştırmaya katılımının az olmasının bu sonucu etkilediği düşünülmektedir. Çünkü verilerin toplanması aşamasında yönetici pozisyonunda olanların ankete katılmaya ve doldurmaya çok istekli olmadıkları gözlenmiştir. Özellikle yöneticilerin yeni sistemin kurucuları arasında yer almaları, sosyo-demografik veri formunda yer alan bilgiler nedeniyle kendilerinin belirlenebileceği kaygısı, iş programlarının yoğunluğu gibi nedenlerle anket uygulamasına katılmak istememişlerdir. Aynı şekilde Timurtürkan' nın (17) çalışmasında da orta ve üst kademe yöneticilerin araştırmaya katılımlarının düşük olduğu gözlenmiştir. Çalışanlar grubu karmaşıklık ve merkezileşme algı ortalamasının daha yüksek çıkmasında bu gruba dahil olan meslek gruplarının çeşitliliğinin fazla olması, uzmanlaşma düzeylerindeki çeşitlilik ve çalışanların emir komuta zincirine daha dikkat etmeleri vb. nedenlerin etkili olduğu düşünülmektedir. Biçimselleşme boyutunda ise kurumda yerleşik prosedürlerin ve kuralların uygulanması ve denetlenmesi sırasında çalışanların daha özenli ve dikkatli davranmaları nedeniyle bu boyutun ortalamasının çalışanlarda daha yüksek olduğu düşünülmektedir. Yönetici grubunun gerek emir konuta zinciri ve yetkiler hiyerarşisi olarak gerekse kurallara uyma konusunda daha fazla özgürlüğüne sahip olması nedeniyle ortalamanın düşük olduğu söylenebilir. Niyetsel direncin çalışanlarda daha yüksek çıkmasında çalışanların değişim sürecine ait maksatlarını yöneticilere kıyasla aktif ya da pasif olarak daha kolaylıkla ifade etmelerinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Niyetsel direnç açısından değerlendirildiğinde çalışanların yöneticilere göre direnç ortalamasının yüksek çıkması, Bryant ve Wolfram'ın (255) çalışmasını destekler niteliktedir. Oreg, Vakola ve Armenakis (74), Torenvlied ve Velner (87), Omrani (82), Kurt (257) ve Yenigürbüz (287) değişime direnç üzerine yaptıkları çalışmalarda meslek gruplarına göre herhangi bir farklılık tespit etmemelerine karşın çalışmamızda yönetici ve çalışanlar arasında farklılığı ortaya koyması açısından

önemlidir. Benzer şekilde Kesmen (293) de çalışmasında, değişime direncin kaynağının %64,3' ünün memur ve diğer personellerden kaynaklandığı sonucuna ulaşmıştır. Bostan ve Köse Ünal (196) hastane yöneticileri ile sağlık çalışanlarının değişime dirençleri üzerine yaptıkları çalışmada çalışanların değişime direnç gösterdikleri bulunmuştur. Altındış ve arkadaşları (14) çalışmalarında hekimlerin değişime en az direnç gösteren grup olduklarını saptarken, Korkmazer ve arkadaşları (294) araştırmalarında tam tersine tabiplerin diğer kurum çalışanlarına göre değişim tutum puanlarının daha düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ordu (260) ise tezinde aritmetik ortalamalar değerlendirildiğinde karmaşıklık ve formalleşme algılarının branş öğretmenlerinde daha yüksek, merkezileşme algısının ise sınıf öğretmenlerinde daha yüksek olduğunu bulmuştur. Ancak farklı branşlardaki öğretmenlerin örgüt yapısı algılarında farklılık gözlenmemiştir.

Yapılan çalışmada yaş gruplarına göre örgütsel yapı ve çalışanların değişime direnç boyutları arasında anlamlı farklılık saptanmamıştır (Tablo 6.21.). Altındış ve arkadaşları (14), Oreg, Vakola ve Armenakis (74), Meriç (276), Öztop (268) ve Yenigülbüz (287) tarafından değişime direnç üzerine yapılan çalışmalarda da yaşa göre herhangi bir farklılık tespit edilmemiştir. Benzer şekilde Uçar (290) da çalışmasında araştırmaya katılanların değişime açıklıkları ile yaş grupları arasında anlamlı farklılık olmadığını belirtmiştir. Levent (291) ise çalışmasında öğretmenlerin değişime hazır olma durumları ile yaş grupları arasında farklılık bulmuştur. Nitekim araştırma sonucunda genç yaştaki öğretmenlerin daha yaşlı öğretmenlere göre kendilerini değişime hazır olarak algıladıkları bulunmuştur. Çınar ve Toker (292) ise ameliyathane hemşireleri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada 41-50 yaş arasındaki hemşirelerin 31-40 yaş hemşirelerine göre değişime daha açık olduklarını belirtmişlerdir.

Yapılan çalışmada eğitim kategorisine göre Karmaşıklık, Biçimselleşme ve Niyetsel Direnç boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur (Tablo 6.22.). Araştırma sonucunda; yüksek lisans-doktora grubunun karmaşıklık ($3,17 \pm,92$) ve biçimselleşme ($3,21 \pm,89$) ortalamalarının orta-lise grubunun karmaşıklık ($3,42 \pm,83$) ve biçimselleşme ortalamalarından ($3,47 \pm,72$) düşük olduğu belirlenmiştir. NDR boyutunda ise yüksek lisans-doktora grubunun ortalamasının ($3,09 \pm,94$), önlisans-lisans grubunun ortalamasından ($3,397 \pm,99$) düşük olduğu

gözlenmiştir. Diğer bir ifadeyle eğitim düzeyi düşük olan grubun karmaşıklık ve biçimselleşme ortalaması en yüksek; eğitim düzeyi en yüksek olan grubun karmaşıklık, biçimselleşme ve niyetsel direnç ortalamasının en düşük olduğu tespit edilmiştir. Karmaşıklık ve Biçimselleşme boyutlarında orta-lise grubunun ortalamasının yüksek lisans-doktora grubunun ortalamasından yüksek olması beklenebilecek bir durumdur. Çünkü karmaşıklık boyutunun mesleki uzmanlaşma ile doğrudan ilişkili olduğu göz önüne alındığında orta-lise grubunun çok sayıdaki VHKİ, Memur ve sürekli işçilerden meydana geldiği görülmektedir. Benzer şekilde Altındış ve arkadaşları (14) da çalışmalarında mesleki uzmanlaşma ve eğitim seviyesi arttıkça değişime uyumun artacağını belirtmişlerdir. Benzer şekilde Gül (30) çalışmasında lisansüstü eğitime sahip olan katılımcıların değişime açıklık algılarının diğer gruplardan daha yüksek olduğunu bulmuştur. Öztıp (268) da tezinde eğitim düzeyi arttığında kişilerin değişim algısının olumlu yönde etkileneceği sonucuna ulaşmıştır. Ancak Korkmazer ve arkadaşları (294) aksine eğitim seviyesi yüksek olan grubun değişime ait tutum puanlarının diğer gruplardan daha düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmamıza ait bulgular da Altındış ve ark., Öztıp ve Gül' ü destekler niteliktedir. Biçimselleşme ortalamasının da orta-lise grubunda yüksek olmasının nedeni katılımcıların tamamının çalışan sınıfında yer almaları ve kurallar açısından amirlerince daha fazla denetlenmelerinden kaynaklı olduğu düşünülmektedir.

Yapılan çalışmada sonucunda tecrübe kategorisine göre merkezileşme, bilişsel ve niyetsel direnç boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır (Tablo 6.23.). Merkezileşme boyutunda orta düzeyde iş deneyimine sahip olan 11 yıl ve üzeri grubu katılımcıların ortalaması ($3,43 \pm,66$), az deneyim sahibi olan 6-10 yıl grubu katılımcıları ortalamasından ($3,62 \pm,65$) düşüktür. Niyetsel Direnç boyutunda 5 yıl ve daha az tecrübesi olanların ortalaması ise ($3,21 \pm,97$), 6-10 yıl grubu olanlardan ($3,46 \pm,96$) düşük bulunmuştur. Bilişsel direnç boyutunda yüksek düzeyde iş deneyime sahip olan 11 yıl ve üzeri grubu ortalaması ($3,42 \pm,99$), az tecrübeli olan 5 yıl ve daha az grubundan ($3,22 \pm,92$) düşüktür. Diğer bir ifadeyle 5 yıl ve daha az tecrübesi olan katılımcılar kendilerinden daha tecrübeli olan katılımcılarla kıyaslandıklarında değişim sürecine gerek bilişsel gerekse niyetsel düzeyde daha az direnç göstermektedirler. Bu sonucun ortaya çıkmasında

katılımcıların iş tecrübelerinin az olması ve daha önce sağlık alanında yaşanan değişimler hakkında bilgilerinin olmamasının etkili olabileceği düşünülmektedir. Çerezci benzer şekilde daha yüksek kıdeme sahip olan öğretmenlerde bilişsel katılık ve değişime direncin daha yüksek olduğunu belirlemiştir (289). Korkmazer ve arkadaşları (294) da benzer şekilde çalışmalarında katılımcıların görevde bulunma süresi arttığında değişme yönelik pozitif davranışlarının azaldığını saptamışlardır. Ancak çalışma bulgumuzun aksine Gül (30) araştırmasında, çalışma yılı ve tecrübe arttıkça değişime uyumlanmanın kolaylaştığını saptamıştır. Yenigülbüz (287) ise tezinde çalışanların direnç algılarının mesleki deneyime göre farklılık göstermediğini sonucuna ulaşmıştır. Öztop (268) çalışmasında kurumda çalışma süresinin örgütteki değişim algısı üzerinde herhangi bir fark yaratmadığını belirtmiştir. Kurt (257) ise çalışmasında örgütsel yapı boyutlarında tecrübe grupları arasında anlamlı farklılık olmadığını belirtmiştir. Araştırma sonucuna göre 11 yıl ve üzeri mesleki deneyimi olan çalışanların kurumlarını daha az merkezi olarak algıladıkları bulunmuştur. Diğer bir deyişle kurum çalışanlarının kıdemleri arttığında merkezileşme düzeyleri düşmektedir. Bunun nedeninin çalışanların emir komuta zincirindeki hiyerarşik yapıya alışmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Ordu (260) da çalışmasında 5 yıldan az çalışma deneyimi olan öğretmenlerin merkezileşme algı ortalamalarının 6-10 yıl arasında çalışan öğretmenlere göre daha düşük olduğunu; 21 yıl ve üstü çalışan öğretmenlerin ise diğer tecrübe gruplarının tamamından daha düşük merkezileşme algısına sahip oldukları sonucunu bulmuştur. Özellikle 5 yıldan az çalışan öğretmenlerin merkezileşme algılarının düşüklüğünün nedeni öğretmenlerin okullarını tam olarak tanıyamamalarına bağlamıştır.

Yapılan çalışmada sonucunda görev alınan başkanlık kategorisine göre Merkezileşme, Biçimselleşme, Bilişsel ve Niyetsel Direnç alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmuştur (Tablo 6.24.). Merkezileşme boyutunda DHB çalışanlar grubunun ortalaması (3,35±,57) KHB çalışanların ortalamasından (3,47±,90) düşük olduğu saptanmıştır. Aynı zamanda DHB çalışanlarının merkezileşme algısının diğer tüm birimlerde çalışanların algılamasından düşük olduğu da bulunmuştur. Bunun sebebi DHB görev tanımı gereği mimarlık, mühendislik ya da teknisyenlik işlerini içinde barındıran hizmetleri yerine getirmekle görevli olmasından ileri geldiği düşünülmektedir. Bu nedenle DHB

Çalışanları masa başı işinden ziyade sahada görev almaktadırlar. Bu durum da merkezileşme algısının çalışanlarda düşük olması sonucunu getirmektedir. Hüccetoğulları da tezinde sağlık bakım hizmetlerinde çalışan katılımcıların merkezileşme algısının tıbbı hizmetler biriminde çalışan katılımcılardan daha yüksek olduğunu bulmuştur (280). Biçimselleşme boyutunda SHB alışanları (3,19±,88) ile KHB alışanlarının (3,53±,83) biçimselleşme düzeylerinin farklılaştığı gözlenmiştir. KHB' nin her ne kadar bir nceki KHK ile özerk bir yapısı olsa da çalışanların oldukça sıkı kurallara tabi olduğu genel olarak bilinmektedir. KHB yöneticilerinin daha önce farklı sağlık kurumlarında yönetici pozisyonunda çalışmış kişilerden seçilmesi nedeniyle bu kişilerin başkanlıklarda da hastanelerdeki gibi daha kuralcı ve prosedürlere uygun hareket ettiği ve bu nedenle çalışanların da biçimselleşme algısının yüksek olduğu söylenebilir. SHB' nin biçimselleşme algısının düşüklüğünün çalışanlarının genelde uzun yıllardır bu başkanlıkta çalışan kişilerden oluşması, başkanlığın eğitim konularına ait hizmet vermeyle yükümlü olması, aynı zamanda yöneticilere bağlı olarak çalışanların çalışma koşullarının daha esnek olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Niyetsel Direnç boyutunda KHHB (3,05±,96) alışanları ile ASHB (3,65±,96) alışanlarının niyetsel direnç düzeylerinin farklılaştığı belirlenmiştir. ASHB kaza, acil durum ve afet durumlarında müdahale eden, hizmet veren ve gerekli planlamaları yapan birimlerden oluşmaktadır. Çalışanlar 112, UMKE vb. gibi özellikli birimlerde nöbet usul görev yapmaktadır. Diğer başkanlık çalışanlarıyla karşılaştırıldıklarında ASHB alışanları karar alma konusunda çoğu zaman kendileri ekipleriyle birlikte karar almaktadır. Bu nedenle çalışanların yaşanan değişikliklere ait düşüncelerini daha bağımsız bir şekilde ifade ettikleri ve kendi çalışma koşullarında gerçekleşecek bir değişim karşısında daha yüksek tepki verebilecekleri ve değişime karşı olumsuz görüşlerini diğer çalışanlarla konuşup daha rahat ifade edebilecekleri düşünülmektedir. ztop ise çalışmasında, kişilerin düşüncelerinin birbirleriyle paylaşmalarının endişe ve korkunun büyümesinde etkili olabileceği unutulmaması gerektiğini belirtmektedir (268) KHHB'nda çalışanların 10 yılı aşan bir süredir adem-i merkezi bir yapıda yer almaları nedeniyle yaşanan değişim sürecine kendilerini kısa sürede adapte edebileceklerini düşünmeleri nedeniyle değişim sürecine ait niyetsel olarak bir direnç göstermedikleri düşünülmektedir.

Bilişsel direnç boyutunda KHHB çalışanların ortalaması ($3,13 \pm 1,01$) HSB çalışanları ortalamasından ($3,58 \pm ,91$) ve DHB çalışanları ortalamasından ($3,49 \pm ,82$) düşüktür. Bilişsel Direnç ortalamasının KHHB düşük olmasının nedeninin yine yukarıda belirtildiği gibi bahse konu başkanlığın daha önceki özerk yapısından kaynaklandığı düşünülmektedir. Gül (30) de çalışmasında araştırma yaptığı birimlere göre katılımcıların değişime açıklık algısında farklılık olduğunu belirtmektedir. Araştırma sonucunda idari birimlerde çalışanların duygusal ve örgütsel bağlılıklarının diğer birimlerden (ameliyathane, acil servis, yoğun bakım, poliklinik, yataklı servis) yüksek, poliklinik çalışanlarının değişime açıklık algılarının diğer birimlerden yüksek olduğu saptanmıştır.



8. SONUÇ

Bu çalışma örgüt yapısının çalışanların değişime dirençleri üzerinde etkisinin olup olmadığının incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel yapının çalışanların örgütsel değişime direnci üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütte karmaşıklık arttığında değişime direncin arttığı, merkezileşme seviyesi arttığında niyetsel direncin arttığı ve biçimselleşme arttığında değişime direncin azaldığı bulunmuştur.

Araştırma sonucunda BDR' in %14,4' ü, NDR %11,38'i DDR' in % 9,39' una ait değişkenliği örgütsel yapı boyutlarıyla açıklanabilmektedir.

İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü çalışanları, kurumlarının karmaşık, merkezi ve biçimsel bir yapıya sahip olduklarını düşünmektedirler. Yüksek merkezileşme ve biçimselleşme özellikleri bakımından İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü “mekanik örgüt modeline” daha yakındır.

İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü çalışanlarının değişim sürecine ait niyetsel ve bilişsel dirençleri ortalama düzeyde iken duygusal direnç düzeyleri ortalamanın alt sınırındadır. Çalışanlar yaşanan değişim sürecine daha düşük düzeyde duygusal direnç göstermektedir.

Erkek katılımcılar kadın katılımcılara göre yaşanan değişim sürecine daha fazla duygusal direnç göstermektedir.

Kurum çalışanlarının karmaşıklık, merkezileşme, biçimselleşme ve niyetsel direnç algıları yöneticilerden yüksektir.

Eğitim seviyesi yüksek olan (Yüksek Lisans/Doktora) çalışanlar, eğitim seviyesi düşük olan (Orta/Lise) çalışanlara göre kurumlarını daha az karmaşık ve biçimsel olarak görmekte ve diğer eğitim seviyelerine göre değişim sürecine daha az niyetsel direnç göstermektedirler.

Araştırmaya göre 11 yıl ve üzeri çalışanlar kurumlarını 6-10 yıl arası çalışanlara göre daha az merkezi görmektedir. 5 yıl ve daha az iş deneyimine sahip

Çalışanların bilişsel dirençleri 11 yıl ve üzeri çalışanlardan, niyetsel dirençleri ise 6-10 yıl arası çalışanlardan düşüktür.

Diğer başkanlık çalışanlarıyla kıyaslandığında DHB alışanları kurumlarını daha az merkezi yapıda; SHB alışanları kurumlarını daha az biçimsel yapıda algılamaktadırlar. KHHB alışanlarının niyetsel ve bilişsel dirençleri en düşük düzeydedir.

Bu sonuçlar ışığında aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur:

1. Çalışma bir kamu kurumunda yapıldığı için elde edilen bulguların genellenmesi mümkün değildir. Daha farklı örgüt yapılarında değişime dirençle ilgili daha geniş çalışmaların yapılması çalışmaların sonuçların karşılaştırılması ve örgütsel yapı ile çalışanların değişime direnci arasındaki ilişkilerin incelenmesinde yararlı olacaktır.

2. Araştırma örgütsel yapının çalışanların değişime direnci üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda çalışma sonuçları literatürde geniş yer bulan her değişimin dirençle karşılaşacağı düşüncesini de desteklemektedir. Sağlık Bakanlığı'na bağlı olarak hizmet veren İl Sağlık Müdürlüğünde örgüt yapısının değişikliği KHK ile gerçekleştirilmiştir. Sağlık Bakanlığı tarafından tüm ülkedeki sağlık kuruluşlarının çalışma şekilleri belirlenmektedir. Bakanlıkça uygulanması planlanan köklü değişim süreçleri öncesinde Bakanlık tarafından çalışanların görüş ve önerilerinin alınmasının değişime direnci azaltacağı düşünülmektedir.

3. Yeni uygulamalara geçiş dönemlerinde yöneticilerin kurumda yaşanabilecek değişime direnç süreçlerinde en uygun değişime dirençle baş etme yöntemlerini kullanarak direnci azaltmaları önerilebilir. Örneğin alışanlara yardım etmek amaçlı destekleyici eğitimler, kaynaklar ya da teşvik edici uygulamalar vb. ile bireylerin değişim sürecindeki endişelerinin azaltılması mümkün olabilir.

4. Yaşanan değişim sürecinin tamamlanmasından sonra çalışanların değişime ait olumlu ya da olumsuz algılarının tespit edilmesi amacıyla Bakanlık ya da Müdürlüklerce bir değerlendirmenin ya da anket uygulamasının yapılması önerilebilir. Elde edilecek veriler sayesinde yöneticiler süreci daha objektif olarak değerlendirebileceklerdir.

5. Merkezi yapının kurum çalışanları üzerinde değişime direnci arttırdığı göz önüne alındığında örgütün merkezileşme derecesinin azaltılmasının daha yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle çalışanların kararlara katılımının kolaylaştırılması, kendi işleriyle ilgili karar alabilmeleri için gerekli esnekliğin sağlanması için bazı düzenlemeler yapılabilir.

6. Değişimin zorlu bir süreç olduğu göz önünde bulundurularak, gerek Bakanlık gerekse Müdürlük yöneticilerinin örgütsel değişim yönetimine ait eğitimleri almalarının yararlı olabileceğı düşünülmektedir.

7. Değişime ait benzer bir çalışmanın Bakanlık aracılığıyla ülke çapında gerçekleştirilmesi önerilebilir.

8. Çalışmaya konu olan kamu kurumunda örgüt yapısı ve değişime direnç nitel araştırma yöntemleriyle incelenebilir.

9. Araştırma farklı bakanlıklara bağı müdürlüklerde karşılaştırmalı olarak gerçekleştirilebilir.

9. KAYNAKLAR

1. Koçel T. İşletme Yöneticiliği, s. 668, 13. Basım, İstanbul, Beta Yayınevi, 2011.
2. Güçlü N, Şehitoğlu ET. Örgütsel değişim yönetimi. Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi. 13:240-254, 2006.
3. Yeşil A. Örgütlerde değişimin önemi ve değişim yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi. 4(5):307-23, 2018.
4. Akintayo, DI. A work-family role conflict and organizational commitment among industrial workers in Nigeria. Journal of Psychology and Counselling. 2(1):1-8, 2010.
5. Salami, OS. Demographic and psychological factors predicting organizational commitment among empirical study on impact of organizational industrial workers. Anthropologist. 10(1);31-38, 2008.
6. Wasilu S. A study of causes of poor attitude to work among workers of both public and private sectors organizations in Bauchi State-Nigeria. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 3(7):143-152, 2013.
7. Adeniji CG, Iyiola OO, Agboola MG, Akinbode M, Epetimehin, SO. Employees' attitudes towards organizational change and its effects on employee commitment. 28th International Business Information Management Association Conference; pp. 4569-76, 2016 Nov 9-10, Seville, Spain. 2016.
8. Lewin K. Field Theory in Social Science, pp.30-87, New York, Harper and Row, 1951.
9. Dent EB, Goldberg SG. Challenging: Resistance to change. The Journal of Applied Behavioral Science. 35(1): 25-41, 1999.
10. Piderit SK. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. Academy of Management Review. 25(4):783-94, 2000.

11. Piderit SK, Navigating relationships with coworkers: understanding employees' attitudes toward an organizational change. University of Michigan, Doctoral Dissertation, pp.5-79, Ann Arbor, 1999.
12. Folger R, Skarlicki D. Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment. Journal of Organizational Change Management. 12(1):35-50, 1999.
13. Coch L, French JRP. Overcoming resistance to change. Human Relations. 1(4):512-32, 1948.
14. Altındış M, Altındış S, Saylı H. Sağlık profesyonellerinin değişim sürecindeki tutumlarını belirlemeye yönelik bir araştırma. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi. 7(14):75-93, 2011.
15. Bostan S, Sağlıkta Dönüşüm Programının hastane işletmeleri üzerindeki değişim etkisi. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, s.105-110, Trabzon, 2009.
16. Seren Ş, Baykal Ü. Kalite belgesi alan hastanelerde örgüt kültürü ve değişime karşı tutumun incelenmesi. Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi. 10(2):1-11, 2007.
17. Timurturkan K, Örgütsel yapının örgütsel değişime direnç üzerindeki etkisi İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nde bir uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, s.10-130, İzmir, 2010.
18. Kerman U, Öztop Z. Kamu çalışanlarının örgütsel değişim direncini etkileyen uygulamalar. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 6(10):1-20, 2014.
19. Çağlar İ. Bireysel, Örgütsel ve Toplumsal Düzeyde Değişim ve Değişim Yönetimi, s.27, Nobel Yayınevi. İstanbul, 2015.
20. Agboola AA, Salawu RO. Managing deviant behavior and resistance to change. International Journal of Business and Management. 6(1):235-242, 2011.
21. <http://www.tdk.gov.tr> (Erişim 20.02.2019).
22. Vardar A. Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri, s. 15, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2001.

23. Prediscan M, Roiban RN. The main forces driving change in the Romanian SME's. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*. 124:236-245, 2014.
24. Van de Ven AH, Poole MS. Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*. 20(3):510-540, 1995.
25. Genç N. Yönetim ve Organizasyon, ss.326-333, 5. Baskı, İstanbul, Seçkin Yayınları, 2005.
26. Dinçer Ö. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, s.38, 5. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 1998.
27. Naktiyok A. Yenilik yönelimi ve örgütsel faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 2(2):211-230, 2007.
28. Galanakis K. Innovation process. make sense using systems thinking. *Technovation*. 26(11):1222-1232, 2006.
29. İraz R, Altınışik İ. Örgüt içi faktörlerin yenilik ve yaratıcılık performansına etkisi: hizmet sektöründe bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*. 11:114-132, 2016.
30. Gül İ, Sağlık kurumlarında örgütsel bağlılık ve örgütsel değişime açıklığın örgüt sağlığı üzerindeki etkisi: Afyonkarahisar il merkezi hastanelerinde bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü, Doktora Tezi*, s.107, Isparta, 2018.
31. Özdemir S. Örgütsel değişim s.249 İçinde: Özdemir S, Cemaloğlu N, editörler. *Örgütsel davranış ve yönetimi*, Ankara, Pegem Yayınları, 2017.
32. Güçlü N, Şehitoğlu ET. Örgütsel değişim yönetimi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*. 13:240-254, 2006.
33. Çalışkan A, Organizasyonel değişim yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyetindeki Türk menşeli işletmelerde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Entitüsü, Doktora Tezi*, s.24-25, Isparta, 2007.

34. İraz R, Şimşek G. Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde liderliğin rolü: Transformasyonel liderlik incelemesi. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 4:99-117, 2004.
35. Robbins SP, DeCenzo DA, Coulter M. Fundamentals of Management, p.450, Upper Saddle River. 2011.
36. Keller S, Aiken C. The Inconvenient Truth About Change Management: Why It Isn't Working and What to Do About It, p.1-4, McKinsey & Company Report, 2008.
37. Pasmore, WA. Tipping the balance: Overcoming persistent problems in organizational change. Research in Organizational Change and Development. 19(2):259-292, 2011.
38. Anyieni A, Gidion OC. Organisational change: A critical review of the literature. The International Journal of Professional Management. 11(2):1-6, 2016.
39. http://www.ttb.org.tr/halk_sagligi/2017/04/26/cernobilin-31-yil-donumundenukleer-santrale-bir-kez-daha-hayir-diyoruz/ (Erişim 11.03.2019).
40. Menteşe S. Çevresel sürdürülebilirlik açısından toprak, su ve hava kirliliği: Teorik bir inceleme. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi. 10(53):381-389, 2017.
41. <http://www.tuik.gov.tr/Start.do> (Erişim 11.03.2019).
42. Nerse S, Türk E. Kırsal kentsel ilişkilerde değişim: Yeni tanımlamalar ve kavram okumaya yönelik bir analiz. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi. 5(63):504-525, 2017.
43. Hastaoğlu F, Hastaoğlu E. Yaşlılıkta güncel sorun: Yetersiz beslenme. Journal of Current Researches on Health Sector. 8(1):89-94, 2018.
44. <https://tr.euronews.com/2016/08/23/neden-fransa-ab-den-cikma-ihtimali-en-yuksek-olan-ikinci-ulke> (Erişim 11.03.2019).
45. <https://dosyasb.saglik.gov.tr> (Erişim 11.03.2019).
46. Özüçetin Y. Küreselleşme ve küreselleşme bağlamında kültürler. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi. 10(51):325-329, 2017.

47. Koç Z, Örgütsel değişim, değişim yönetimi ve örgütsel davranışlar üzerine örnek bir uygulama. Bahçeşehir Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, ss.14-15, İstanbul, 2014.
48. Yiğit A, Erdem R. Sağlık teknolojisi değerlendirme: Kavramsal bir çerçeve. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 23(1):215-249, 2016.
49. Ertaş H, Çiftçi Kırac F. Küreselleşmenin ülkelerin sağlık sistemleri ve politikaları üzerine etkileri. Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 17(3):28-3, 2017.
50. Yeniçeri Ö. Örgütsel Değişimin Yönetimi, ss.158-159, Ankara, Nobel Yayınları, 2002.
51. Tunçer P. Değişim yönetimi. The Journal of Academic Social Science Studies. 6(2):891-915, 2013.
52. Rennings K, Ziegler A, Zwick T. The effect of environmental innovations on employment changes: An econometric analysis. Business Strategy and The Environment, 13(6):374-87, 2004.
53. Basım HN, Şeşen H, Çetin F. Değişim ve örgütler. s.15 İçinde: Varoğlu, AK, HN Basım, editörler. Örgütlerde Değişim ve Öğrenme. Ankara, Siyasal Yayınları, 2009.
54. Cameron E, Green M, Making Sense of Change Management: A Complete Guide To The Models, Tools and Techniques of Organisational Change. p. 266, London, Kogan Page, 2004.
55. Burnes B, Bargal D. Kurt Lewin: 70 years on. Journal of Change Management, 17(2):91-100, 2017.
56. Tushman ML, Romanelli E. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. pp. 174-225. In: W. W. Burke, D. G. Lake, and J. W. Paine, Editors. Organization Change: A Comprehensive Reader. San Francisco, John Wiley & Sons, 2008.
57. Kesici EE, Örgütsel değişimin değerlendirilmesinde postmodern epistemolojinin önemi. Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, s.36, İzmir, 2017

58. Henderson GM. Transformative Learning As A Condition for Transformational Change in Organizations. *Human Resource Development Review*, 1(2): 186-214, 2002.
59. Carnall CA. *MBA Futures Managing MBAs in the 1990s*. pp. 17-35, The Macmillan Press. 1992.
60. Greenwood R, Hinnings CR. Understanding radical organizational change: Bridging together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21(4):1022-1054, 1996.
61. Nadler ve Tushman, 1997, https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_95.htm. (Accessed 27.03.2019).
62. Caldwell R. Systems thinking, organizational change and agency: A practice theory critique of senge's learning organization. *Journal of Change Management*. 12(2):1–20, 2012.
63. Beer M, Nohria N. Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3):133-141. 2014.
64. Van de Ven AH, Poole MS. Explaining development and change in organizations. *Academy Management Review*. 20(3):510-540, 1995.
65. Cameron E, Green M. *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools And Techniques of Organisational Change* p.266, Kogan Page, London, 2004.
66. Repovš E, Drnovšek M, Kaše R. Change ready, resistant, or both? Exploring the concepts of individual change readiness and resistance to organizational change. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*. 21(2):309-343, 2019.
67. Bringselius LD. Resistance to change: Four Interpretations. p.4-6, Lund Institute of Economic Research, Lund University, 2010.
68. Bringselius LD. Employee objections to organizational change: A framework for addressing management responses. *Organization Development Journal*. 32(1):41-54. 2014.

69. Smollan RK. The multi-dimensional nature of resistance to change. *Journal of Management & Organization*. 17(6):828-849, 2011.
70. El-Farra MM, Badawi MB. Employee attitudes toward organizational change in the coastal municipalities water utility in the Gaza Strip. *Euromed Journal of Business*. 7(2):161-184, 2012.
71. Bulut Y. Çalışma yaşamında bireysel gelişim turizm işletmelerinden örnekler ve uygulamalar. ss. 311-328. İçinde: Ömür NTÖ, Topaloğlu C. editörler. *Bireysel Değişim*. İstanbul, Beta Yayıncılık, 2010.
72. Eren, E. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.49. İstanbul, Beta Yayıncılık, 2012.
73. Oreg S. Personality, Context and resistance to organizational change. *European Journal of Work And Organizational Psychology*. 15(1): 73-101, 2006.
74. Oreg S, Vakola, M, Armenakis A. Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4):461-524, 2011.
75. García-Cabrera AM, García-Barba Hernández F. Differentiating the three components of resistance to change: The moderating effect of organization-based self-esteem on the employee involvement-resistance relation. *Human Resource Development Quarterly*. 25(4):441-469, 2014.
76. Szabla DB. A multidimensional view of resistance to organizational change: Exploring cognitive, emotional, and intentional responses to planned change across perceived change leadership strategies. *Human Resource Development Quarterly*. 18(4):525-558, 2007.
77. Kiefer T. Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*. 26(8):875-97, 2005.
78. Tichy NM. *Management Strategic Change: Technical, Political and Cultural Dynamics* p. 331-60. New York, A Wiley Interscience Publication, 1984.

<https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015071885961;view=2up;seq=14> (Accessed 11.04.2019).

79. Chiang C. Perceived organizational change in the hotel industry: An implication of change schema, *International Journal of Hospitality Management*. 29(1):157-67, 2009.

80. Bartunek JM, Moch MK. First-Order, Second-Order, and Third-Order change and organization development interventions: A cognitive approach. *Journal of Applied Behavioral Science*. 23(4):483- 500, 1987.

81. Lawrence PR. How to deal with resistance to change. *Harvard Business Review*. 32(3):49-57, 1954.

82. Omrani D. Business process re-engineering: A business revolution?, *Management Services*. 36(10): 12-14, 1992.

83. O'Connor CA. Resistance: The repercussions of change, *Leadership & Organization Development Journal*. 14(6):30-36, 1993.

84. Matejka K, Ramona J. Resistance to change is natural. *Supervisory Management*. 38(10):10-11, 1993.

85. Maurer R. Using resistance to build support for change. *Journal for Quality and Participation*. 19(3):56-63, 1996.

86. Agocs C. Institutionalized resistance to organizational change: Denial, inaction and repression. *Journal of Business Ethics*. 16(9):917-931, 1997.

87. Torenvilied R, Velner G. informal networks and resistance to organizational change: The introduction of quality standards in a transport company. *Computational & Mathematical Organization Theory*. 4(2):165-188, 1998.

88. Waddell D, Sohal AS. Resistance: A constructive tool for change management. *Management Decision*. 36(8):543-548, 1998.

89. Aksu AA. Değişim mühendisliği uygulamalarında karşılaşılan dirençler ve yapılan hatalar. *D.E.Ü.Ğ.Ğ.B.F. Dergisi*. 15(2):37-48, 2000.

90. Jones GR. *Organizational Theory*, pp.46,92-122,393-395, New Jersey, Prentice-Hall. 2001.

- 91.** Brokner J, Higgins E. Tory. Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 86(1):35-66, September 2001.
- 92.** Jager P. Resistance to change: A new view of an old problem. *The Futurist*, 35(3):24-27, May-June 2001.
- 93.** Zatzick CA, A self-affirmation analysis of employee resistance to organizational change. University of Michigan, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3014505, p.80-81, 2001.
- 94.** Bovey WH, Hede A. Resistance to organizational change: The role of defence mechanisms. *Journal of Managerial Psychology*. 16(7):534-548, 2001.
- 95.** Arslan M. Örgüt kültürü. s.177-194. İçinde: Güney S, editör. *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara, Nobel Yayınları, 2001.
- 96.** DiPaola MF, Hoy WK. Formalization, conflict, and change: Constructive and destructive consequences in schools. *International Journal of Educational Management*. 15(5):238-244, 2001.
- 97.** Mackert MJ, Conductivity for schematic conversion: A new conceptualization for resistance to organizational change. University of Missouri, Doctoral Dissertation, UMI Number: 3025637, p.14-17, 2001.
- 98.** Durna U. Yenilik Yönetimi. s.67, Ankara, Nobel Yayınları, 2002.
- 99.** Ford JD, Ford LW, McNamara RT. Resistance and the background conversations of change. *Journal of Organizational Change Management*. 15(2):105-121, 2002.
- 100.** Dawson P. *Understanding Organizational Change: The Contemporary Experience of People at Work*, Sage Publications, London 2002
https://books.google.com.tr/books?id=ArIgvLQAmAgC&pg=PA11&dq=DAWSON,+Patrick,+Understanding+Organizational+Change:+The+Contemporary+Experience+of+People+at+Work,+Sage+Publications,+London+2002&hl=tr&authuser=1&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q=DAWSON%2C%20Patrick%2C%20Understanding%20Organizational%20Change%3A%20The%20C

ontemporary%20Experience%20of%20People%20at%20Work%2C%20Sage
%20Publications%2C%20London%202002&f=false (Accessed 16.07.2019).

101. Huy QN. Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *administrative science quarterly*. 47(1):31-69, March 2002.

102. Harris LC. Sabotaging Market-Oriented Culture Change: An Exploration of Resistance Justifications and Approaches. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 10(3): 58-74, Summer 2002.

103. Macri DM, Tagliaventi MR, Bertolotti F. A grounded theory for resistance to change in a small organization, *Journal of Organizational Change Management*. 15(3):292-310, 2002.

104. Chung SH, Su YF, Su SW. The impact of cognitive flexibility on resistance to organizational change. *Social Behavior and Personality: An International Journal*. 40(5):735-745, 2012.

105. Rashid ZA, Sambasivan M, Rahman AA. the influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*. 25(2):161-179, 2004.

106. Hall RH, Tolbert PS. *Organizations: Structures, Processes, and Outcomes* pp.44-62, New Jersey, Prentice Hill, 2005.

107. Lines R. The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*. 4(1):8-32, March 2005.

108. Khassawneh A. Change resistance in bureaucratic organizations in Jordan: Causes and implications for future trends of administrative reform and development. *Administration Science*. 18(1):15-39, 2005.

109. Stanley DJ, Meyer JP, Topolnytsky L. Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*. 19(4):429-459, Summer 2005.

110. Self DR, Armenakis AA, Schraeder M. Organizational change content, process, and context: A simultaneous analysis of employee reactions. *Journal of Change Management*. 7(2):211-229, June 2007.

- 111.** Jones L, Watson B, Bordia P, Gallois V, Callan VJ. Employee perceptions of organizational change: impact of hierarchical level. *Leadership & Organization Development Journal*. 29(4):294-316, 2008.
- 112.** Peus C, Frey D, Gerkhardt M, Fischer P, Traut-Mattausch E. Leading and managing organizational change initiatives. *Management Revue*. 20(2):158-175, 2009.
- 113.** Schumacher WD. Management Intervention Models Cont.” Managing Barriers to Business Reengineering Success: Capter 4b, <http://www.prosci.com/w4b.htm> (Accessed 11.04.2019).
- 114.** Tunçer P. Değişim yönetimi sürecinde insan kaynakları ve performans yönetimi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. 1:131-156, 2012.
- 115.** Oreg S. Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4):680-693, 2003.
- 116.** Klärner P, By RT, Diefenbach T. Employee emotions during organizational change: Towards a 4 new research agenda. *Scand J of Management*. 27(3):332-340, 2011.
- 117.** Boohene R, Williams AA. Resistance to organisational change: A case study of Oti Yeboah Complex Limited. *International Business and Management*. 4(1):135-45, 2012.
- 118.** Struijs PC, Resistance to Organizational Change: The Effect on Job Satisfaction and Turnover Intention and the Moderating Effect of Emotion Regulation Strategies. Tilburg University, Master Thesis, p.2, 2012.
- 119.** Kerman U, Öztöp S. Kamu çalışanlarının örgütsel değişim direncini etkileyen uygulamalar. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 6(10):1-20, 2014.
- 120.** Akoğlan Kozak M, Genç V. Değişim sürecinde ortaya çıkan direnci önlemede duyguların yönetiminin önemi: Hizmet işletmeleri açısından bakış. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 1(2):81-92, 2014.
- 121.** Zhou T. Examining continuance usage of mobile internet services from the perspective of resistance to change. *Information Development*. 30(1):22–31, 2014.

122. Bringselius L. Employee objections to organizational change: A framework for addressing management responses. *Organization Development Journal*. 32(1):41-54, 2014.
123. Moutousi O, May D. How change-related unethical leadership triggers follower resistance to change: A theoretical account and conceptual model. *Journal of Change Management*. 18(2):142-61, 2018.
124. Erwin DG, Garman AN. Resistance to organizational change: Linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*. 31(1):39-56, 2010.
125. Yılmaz D, Kılıçoğlu G. Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations. *European Journal of Research on Education*. 1(1):14-21, 2013.
126. Matrosova Khalil S. From resistance to acceptance and use of technology in academia. *Open Praxis*. 5(2):151-163, 2013.
127. Hultman K. Resistance to change managing. *Encyclopedia of Information Systems*. 3:693-705, 2003.
128. Palmer B. Change management: Overcoming resistance to change. *Quality Progress*. 37:35-39, 2004.
129. Knowles ES, Linn JA. Resistance and Persuasion, p.304, New Jersey, LEA Publishers, 2004.
130. Grissom, JA. Revisiting the impact of participative decision making on public employee retention: The moderating influence of effective managers. *The American Review of Public Administration*. 42(4):400-418, 2012.
131. Snape E, Redman T. HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviour, And Performance: A Multi-Level Analysis. *Journal of Management Studies*. 47(7): 1219-1247, 2010.
132. Barrett F, Thomas G, Hocevar S. The central role of discourse in large-scale change: A social construction perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 31(3):352-372, 1995.
133. Sonenshein S. How organizations foster the creative use of resources. *Academy of Management Journal*. 57(3):814-848, 2014.

- 134.** Robins SP, Judge TA. Organizational Behaviors, p. 578, 15th ed., New Jersey, Prentice Hall, 2013.
- 135.** Quinn R E. Building the Bridge As You Walk on It: A Guide for Leading Change. p. 9, San Francisco, Jossey-Bass, 2004.
- 136.** Giangreco A, Peccei R. The nature and antecedents of middle manager resistance to change: Evidence from an Italian context. The International Journal of Human Resource Management. 16(10):1812-1829, 2005.
- 137.** İçerli L. Örgüt yapısı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkiler. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, s.10-11, İzmir, 2009.
- 138.** Aiken M, Bacharach S B, French JL. Organizational structure, work process and proposal making in administrative bureaucracies. Academy of Management Journal. 23(4):631-652, 1980.
- 139.** Ülgen H. İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması, s.57, İstanbul, Şahinkaya Yayıncılık, 1990.
- 140.** Güzelcik E. Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, s. 90, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1999.
- 141.** Child J. Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. Sociology. 6(1):1-22, 1972.
- 142.** Balcı A. Örgütsel Gelişme: Kuram ve Uygulama, s. 125, Ankara, PegemA Yayıncılık, 2002.
- 143.** Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organization, p. 2, New Jersey, Prentice Hall International Editions, 1983.
- 144.** Gibson JL, Ivancevich JM, Donnelly J H. Organizations: Behavior, Structure, Processes, p. 427, Business Publications. Homewood, 1988.
- 145.** Özcan ED, Algılanan örgüt yapısı ile iş tatmini arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin rolü ve bir araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, s. 20, İstanbul, 2010.
- 146.** Hage J. An axiomatic theory of organizations. Administrative Science Quarterly. 10(3):289-320, 1965.

147. Hatch M, Ann LC. Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives, p. 111, 2th Edition, Oxford, Oxford University Press. Hellriegel, 2006.

[https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=L2pNDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Hatch,+M.+ve+Ann,+L.+C.+\(2006\).+Organization+Theory:+Modern,+Symbolic+and&ots=6PSTy5LxRJ&sig=B5SMO6-cxpQMkDaZ-2cD-HvSGvA&redir_esarac=y#v=onepage&q=Hatch%2C%20M.%20ve%20Ann%2C%20L.%20C.%20\(2006\).%20Organization%20Theory%3A%20Modern%2C%20Symbolic%20and&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=L2pNDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Hatch,+M.+ve+Ann,+L.+C.+(2006).+Organization+Theory:+Modern,+Symbolic+and&ots=6PSTy5LxRJ&sig=B5SMO6-cxpQMkDaZ-2cD-HvSGvA&redir_esarac=y#v=onepage&q=Hatch%2C%20M.%20ve%20Ann%2C%20L.%20C.%20(2006).%20Organization%20Theory%3A%20Modern%2C%20Symbolic%20and&f=false) (Accessed 12.04.2019).

148. Dal V. Türk hazır giyim sanayinde matris organizasyon uygulaması. Akademik Bakış. 9:1-14, Kırgızistan, 2006.

149. Kanbur A. Küreselleşme sürecinde post modern örgüt yapıları. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 13(3):387-404, 2008.

150. Araza A, Aslan G. Post-Modernizm Ve Post-Bürokratik Örgüt Formları. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi. 13(25): 37-62, Bahar 2014.

151. Burns T, Stalker GM. The Management of Innovation, p.119-125, London, Tavistock Publications, 1968.

152. Reimann BC. On the dimensions of bureaucratic structure: an empirical reappraisal. Administrative Science Quarterly. 18(4):462-476, 1973.

153. Pugh DS, Hickson DJ, Hinings CR, Turner C. Dimensions of organization structure. Administrative Science Quarterly. 13(1):65-105, 1968.

154. Daft RL. Organization Theory and Design, p.92-124, Saint Paul, West Publishing Company, 1992.

155. Robbins SP. Essentials of Organizational Behaviour (Örgütsel Davranışın Temelleri), p.125, Çeviren: Öztürk SA, Eskişehir, Etam Basım Yayım Ltd., 1994.

156. Hall RH. Organizations: Structures, Processes and Outcomes p.147, New Jersey, Prentice Hall, 1999.

157. Hage J, Aiken M. Relationship of centralization to other structural properties. *Administrative Science Quarterly*. 12(2):72-92, 1967.
158. Hage J, Aiken M. *Social Change in Complex Organizations* p.73, New York, Random House. 1970.
159. Kondalkar VG. *Organizational Behaviour*, pp.60-71, New Age International Ltd. Publishers. New Delhi, 2007.
160. Tutar H. İşgören yabancılaşması ve örgütsel sağlık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 65(1):176-204, 2010.
161. Krokosz-Krynke Z. Organizational structure and culture: Do individualism/collectivism and power distance influence organizational structure. In: *Accademy of Business And Administrative Sciences. International Conference Proceedings*, pp.13-15, Budapest, Hungary, 1998.
162. Karacaoğlu K, Sözbilen G. Kurumsallaşmanın konaklama işletmelerinin kurumsal girişimcilik düzeyleri üzerine etkisi: Nevşehir ilinde bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 24(1):41-56, 2013.
163. Uçar Z, Duygulu E. Örgüt yapı ve özellikleri bağlamında örgütsel sessizliğin oluşumu: Nitel bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*. 53(614):21-41, 2016.
164. Koçyiğit Y, Firmaların örgütsel esnekliği, kullandıkları rekabet stratejileri ve algılanan rekabet üstünlüğü arasındaki etkileşim: Türkiye'nin en büyük 500 sanayi işletmesinde bir uygulama. *İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, s. 13, İzmir, 2018.
165. Apaydın F. Kurumsal teori ve işletmelerin kurumsallaşması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 10(1):1-22, 2008.
166. Hall RH, Johnson NJ, Haas JE. Organizational size, complexity, and formalization. *American Sociological Review*. 32(6):903-912, 1967.
167. Aiken M, Hage J. Organizational interdependence and intra-organizational structure. *American Sociological Review*. 33(6):912-930, 1968.

- 168.** Pugh DS, Hickson DJ, Hinings CR, Turner C. Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*. 13(1):65-105, 1968.
- 169.** Bishop LK, George JR. Organizational structure: A factor analysis of structural characteristics of public elementary and secondary schools. *Educational Administration Quarterly*. 9(3):66-80, 1973.
- 170.** Pheysey DC, Payne RL, Pugh DS. Influence of structure at organizational and group levels. *Administrative Science Quarterly*. 16(1):61-73, 1971.
- 171.** Hage J, Dewar R. Elite Values Versus Organizational Structure in Predicting Innovation. *Administrative Science Quarterly*. 18(3):279-290, 1973.
- 172.** Herrick, H. S. The Relationship of Organizational Structure to Teacher Motivation in Multiunit and Non-Multiunit Elementary Schools (Report no: TR-322). University of Wisconsin, Madison: Report from the Project on Organization for Instruction and Administrative Arrangements, p.10, 1973.
- 173.** Quchi WG. The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*. 22(1):95-113, 1977.
- 174.** Miskel C. Demographic characteristics, faculty attitudes and school structure. p.21-25. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. San Francisco, California, April 8-12, 1979.
- 175.** Miller D, Dröge C. Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative Science Quarterly*. 31(4):539-560, 1986.
- 176.** Schminke M, Cropanzano RS, Rupp DE. Organization structure and fairness perceptions: The moderating effects of organizational level. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 89(1):881-905, 2002.
- 177.** Kessler SR, The effects of organizational structure on faculty job performance, job satisfaction, and counterproductive work behavior

University of South Florida, Doctoral Dissertation, pp.12-15, South Florida, 2007.

178. Raub S. Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*. 27(2):179-186, 2008.

179. Soyer A. Sağlıkta dönüşümün neresindeyiz? Bundan sonra bizi neler bekliyor? *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*. 2(4):179-182, 2009.

180. Çelikay F, Gümüş E. Sağlıkta dönüşümün ampirik analizi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 66(3):55-92, 2011.

181. Çelebi Çakıroğlu O, Harmancı Seren AK. Sağlıkta Dönüşüm Programının sağlık sistemi ve sağlık çalışanları üzerindeki etkileri. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*. 3(1):37-43, 2016.

182. Acar OK. Sağlıkta Dönüşüm Programı sonrası Sağlık Bakanlığı teşkilat yapısı: Isparta ili üzerinden nitel bir analiz. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 7(3):703-22, 2018.

183. Sevinç İ, Özer K. Yeni kamu yönetimi bağlamında Sağlık Bakanlığı yeniden yapılandırma çalışmaları. *International Journal of Social Sciences and Education Research*. 2(4):1373-87, 2016.

184. Sağlık Bakanlığı Stratejik Plan 2013-2017. <https://shgm.saglik.gov.tr/Eklenti/9843/0/saglik-bakanligi-stratejik-plan--2013-2017pdf.s.34>. (Erişim 23.04.2019).

185. <https://istanbulism.saglik.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 23.04.2019).

186. Sağlık Bakanlığı Stratejik Plan 2010-2014, s.29. <https://pydbfiles.saglik.gov.tr/documents/stratejikplan.pdf>. (Erişim 23.04.2019)

187. Sağlık Bakanlığı 2017 Faaliyet Raporu, Yayın no:1092, s.21, Ankara, Mart 2018.

188. Jackson JM. An examination of the relationship between elementary school principals' perceptions of shared decision making and three organizational structures, Dissertation, UMI Number: 3279738, pp.6-95, 100-104, Michigan, 2007.

- 189.** Myers JL, Well AD, Lorch Jr RF. Research Design and Statistical Analysis, p.62. Routledge, 2013.
- 190.** Babbie E, Mouton J. The Practice of Social Research, p.49. Oxford University Press, Cape Town, 2009.
- 191.** Bryman A, Bell E. Business Research Methods, p.56. Oxford University Press, USA, 2015.
- 192.** Bilgili Ö. Özel sağlık kurum ve kuruluşları personeli: istihdamı ve sosyal güvenlikleri. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, s.22, İzmir, 2008.
- 193.** Olağanüstü Hal Kapsamında Bazı Düzenleme Yapılması Hakkındaki Kanun Hükmünde Kararname Karar Sayısı: KHK/694 bakınız. <http://www.resmigazete.gov.tr/main.aspx?home=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/08/20170825.htm&main=http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/08/20170825.htm>
- 194.** Ferber Robert. research by convenience. Journal of Consumer Research. 4(1):57–58, 1977.
- 195.** Sousa VD, Zauszniewski JA, Musil CM. How to determine whether a convenience sample represents the population 1. Applied Nursing Research. 17(2):130-133, 2004.
- 196.** Bostan D, Köse Ünal Ö. Sağlıkta Dönüşüm Programı Hakkında yönetici ve çalışan görüşlerinin karşılaştırılması üzerinden değişime direncin ölçülmesi. Verimlilik Dergisi, 3:55-74, 2016.
- 197.** Çerezci ET. Yapısal eşitlik modelleri ve kullanılan uyum iyiliği indekslerinin karşılaştırılması. Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, s.1-2, Ankara, 2010.
- 198.** Yılmaz V. Consumer behaviour of shopping center choice. Social Behavior and Personality. 32(8):783-790, 2004.
- 199.** Çapık C. Geçerlik ve güvenirlik çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinin kullanımı. Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi. 17(3):196-205, 2014.

200. Dursun Y, Kocagöz E. Yapısal eşitlik modellemesi ve regresyon: Karşılaştırmalı bir analiz, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 35:1-17, 2010.

201. MacCallum RC, Austin JT. Applications of structural equation modeling in psychological research. Annual Review of Psychology. 51(1):201-226, 2000.

202. İlhan M, Çetin B. LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (yem) analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması, Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi. 5(2):26-4, 2014.

203. Harrington D. Confirmatory Factor Analysis, p.33, New York, Oxford University Press., 2009.

204. Yaşlıoğlu MM. Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. 46:74-85, 2017.

205. Akkuzu N, Kimya öğretmen adaylarının mesleki yeterlilik düzeylerinin belirlenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, s.88, İzmir, 2012.

206. Akıncı Deniz E. Yapısal eşitlik modellerinde bilgi kriterleri. Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, s.5, İstanbul, 2007.

207. Kline RB. Principles and Practice of Structural Equation Modeling, p.151, Forth Edition, New York, The Guilford Press., 2016.

https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=Q61ECgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Kline+RB.+Principles+and+Practice+of+Structural+Equation+Modeling&ots=jFfhZpAepi&sig=e_PuxaFc6sfiCA8cx0Yce9l3N4g&redir_esc=y#v=onepage&q=Kline%20RB.%20Principles%20and%20Practice%20of%20Structural%20Equation%20Modeling&f=false (Accessed 08.05.2019)

208. Mels G. Getting Started With The Student Edition of Lisrel 8.53 for Windows. <https://langer.soziologie.uni-halle.de/lisrel/pdf/lisrel851tutor.pdf> (Accessed 08.05.2019).

- 209.** Garson GD. Computerized simulation in the social sciences: a survey and evalation. *Simulation & Gaming*. 40(2):267-279, 2009.
- 210.** Bayram N, Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları, s.73, İstanbul, Ezgi Yayınevi, 2013.
- 211.** Munro BH. Statistical Methods For Health Care Research p.351-76, Lippincott Williams&, Philadelphia, 2005. https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=a34z_Ah2-LgC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Statistical+Methods+For+Health+Care+Research.&ots=UI_WuZiZZx&sig=-rtg2drZZcSqjWVCT7cMX9bthSg&redir_esc=y#v=onepage&q=Statistical%20Methods%20For%20Health%20Care%20Research.&f=false (Accessed 08.05.2019).
- 212.** Şimşek ÖF. Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları, s. 4-22, Ankara, Ekinoks Yayınları, 2007.
- 213.** Waltz CF, Strickland OL, Lenz ER. Measurement in Nursing and Health Research p.91, Springer Publishing Company. New York, 2010.
- 214.** Hooper D, Coughlan J, Mullen MR. Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*. 6(1):53-60, 2008.
- 215.** Yılmaz V, Çelik EH. Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modellemesi I, s.54, Ankara, Pegem Yayınları, 2009.
- 216.** Çokluk Ö, Şekercioğlu G, Büyüköztürk Ş. Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları, s:275-285, 3. Baskı, Ankara, Pegem Akademi, 2014.
- 217.** Raykov T, Marcoulides GA. On multilevel model reliability estimation from the perspective of structural equation Modeling. *Structural Equation Modeling*. 13(1):130-141, 2006.
- 218.** Byrne BM. Structural Equation Modeling With AMOS Basic Concepts, Applications And Programming, p.90-99, New York, Routledge, 2011.

- 219.** Erkorkmaz Ü. Etikan İ, Demir O, Özdamar K, Sanisoğlu SY. Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. Türkiye Klinikleri Tıp Bilimleri Dergisi. 33(1):210-223, 2013.
- 220.** Doğan İ, Farklı veri yapısı ve örneklem büyüklüklerinde yapısal eşitlik modellerinin geçerliği ve güvenilirliğinin değerlendirilmesi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, s.8-28, Eskişehir, 2015.
- 221.** Harman HH. Modern Factor Analysis, p.83-89, University of Chicago, Chicago Press. 1976.
- 222.** Büyüköztürk Ş. Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı s.44. Ankara, Pegem A Yayıncılık, 2008.
- 223.** Comrey AL, Lee HB. A First Course in Factor Analysis, pp.126-131, Psychology Press., 2013.
- 224.** Suhr D. Exploratory or confirmatory factor analysis? Proceedings of the 31st Annual SAS? Users Group International Conference. Cary, NC: SAS Institute Inc., pp. 200-31, 2006.
- 225.** Child D. The Essentials of Factor Analysis, pp.84-90. Cassell Educational. 1990.
- 226.** Thompson B. Exploratory And Confirmatory Factor Analysis: Understanding Concepts And Applications, p.116-128. American Psychological Association. 2004.
- 227.** Kaya FM. Sürdürülebilir kalkınmaya yönelik tutum ölçeği geliştirme çalışması. Marmara Coğrafya Dergisi. 28:175-193, 2013.
- 228.** Padem H, Göksu A, Konaklı Z. Araştırma Yöntemleri, s.60-89, Saraybosna, International Burch University Publication, 2012.
- 229.** Altunışık R, Çoşkun R, Bayraktaroğlu S, Yıldırım E. Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, s.211-30, 4. Baskı, Sakarya, Sakarya Kitabevi, 2005.
- 230.** Yong AG, Pearce S. A beginner's guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis. Tutorials in Quantitative Methods for Psychology. 9(2):79-94, 2013.

231. Tabachnick BG, Fidell LS, Ullman JB. Using Multivariate Statistics, pp.74-83, Boston, MA: Pearson, 2007.

232. Shevlin M. Miles JNV. Effects of sample size, model specification and factor loadings on the GFI in confirmatory factor analysis. personality and individual differences. 25 (1), 85-90, 1998 den aktaran Polat S, Hiçyılmaz G. Creating intergenerational space in schools: A scale development study. International Journal on Lifelong Education and Leadership. 5(2):1-10, 2019.

233. Yılmaz M. İlköğretim 7. sınıflarda simetri konusunun öğretimde eğitim teknolojilerinin başarı ve tutuma etkisi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.10-17, İstanbul, 2005.

234. Bütünler ÖS, Baki A. Matematik tarihinin kullanımına yönelik tutum ölçeğinin geliştirilmesi. Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Matematik Eğitimi Dergisi. 5(2):278-311,2011.

235. Bollen KA. Wiley Series in Probability and Mathematical Statistics. Applied Probability And Statistics Section. Structural Equations with Latent Variables, p.113-125. John Wiley & Sons. 1989.

236. Bagozzi RP, Gopinath M, Nyer PU. The role of emotions in marketing. Journal of the Academy of Marketing Science. 27(2):184-206, 1999.

237. Schumacker RE, Lomax RG. A Beginners Guide To Structural Equation Modeling, p.73-86. New York, Routledge, 2010.

238. Wang J, Wang X. Structural Equation Modeling: Applications Using Mplus: Methods And Application, p.5-9, West Sussex, John Wiley & Sons, 2012.

239. Koçoğlu CM, Aksoy R. Kurumsal sosyal sorumluluk algısının tüketici temelli marka denkliği bileşenleri üzerindeki etkisinin yapısal eşitlik modellemesi ile analizi. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi. 13(1): 115-140, 2017.

- 240.** Özdoğan F, Tüzün İ. Öğrencilerin üniversitelerine duydukları güven üzerine bir araştırma. Kastamonu Üniversitesi Eğitim Dergisi, 15(2):639-650, 2007.
- 241.** Raykov T. Estimation of composite reliability for congeneric measures. Applied Psychological Measurement. 21:173-184, 1997.
- 242.** Hair J, Black W. Babin B, Anderson R. Multivariate Data Analysis, p.135-148, Upper Saddle River New Jersey, Prentice Hall., 2009.
- 243.** Fornell C, Larcker D. evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal Of Marketing Research. 18(1):39-50, 1981.
- 244.** Kalaycı Ş. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, s.49-57, Ankara, Asil Yayın Dağıtım, 2006.
- 245.** Huang CC, Wang YM, Wu TW, Wang PA. An empirical analysis of the antecedents and performance consequences of using the moodle platform. International Journal of Information and Education Technology. 3(2):212-217, 2013.
- 246.** Jöreskog KG, & Sörbom D. LISREL 8: User's Reference Guide, p.20-38, Scientific Software International, 1996.
- 247.** Griffin MA, Parker SK, Mason C. Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. Journal of Applied Psychology. 95:174–182, 2010.
- 248.** Reay T, Hinings CR. The recomposition of an organizational field: Health care in Alberta. Organization Studies. 26(3):351-384, 2005.
- 249.** Özkalp E, Kirel Ç. Örgütsel Davranış, s.110-125, 270, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayını. No: 49, Eskişehir, 2001.
- 250.** Eren E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, s.152-154, İstanbul, Beta Yayınları, 2000.
- 251.** McCotter JV. A study in organizational change: the effect of the introduction of a management by objective system on employee productivity and communication in a selected new york city agency. Doctoral Dissertation, p.116-18, University Microfilms International 8322767, 1983.

252. Pierce JL, Delbecq AL. Organization structure, individual attitudes and innovation. *Academy of Management Review*. 2:27-37, 1977.
253. Toker K, Çetince C, Güven B, Aksu B. Örgüt yapısının örgütsel sinizm etkisi üzerine lojistik sektöründe bir araştırma. *Journal of Current Resarches On Social Siciences*, 7(4):247-264, 2017.
254. Can H. *Organizasyon ve Yönetim*, s.18-164, Ankara, Siyasal Kitapevi, 2005.
255. Bryant M, Wolfram Cox J. Loss and emotional labour in narratives of organizational change. *Journal of Management and Organization*. 12(2):116-130, 2006.
256. Wittig C. Employees' reactions to organizational change. *Od Practitioner*. 44(2):23-28, 2012.
257. Kurt T. Örgüt yapısının örgütsel iletişime etkisi (Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı örneği). *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, s. 75-95, Ankara, 2004.
258. Kegan R, Lahey LL. The Real Reason People Won't Change. *HBR's 10 Must Reads on Change*, p. 77, 2001.
259. Tösten R, Özgan H. Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermayelerine ilişkin algılarının incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 16(62):867-889, 2017.
260. Ordu A, İlköğretim okullarında örgütsel yapı ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi*, s.157-162, Denizli, 2011.
261. Ferrell OC, Skinner SJ. Ethical behavior and bureaucratic structure in marketing research organizations. *Journal of Marketing Research*. 25(1):103-109, 1988.
262. Beckman JC. State-supported and state-aided residential schools for the deaf and residential schools for the deaf and blind in the united states: Relationships among their organizational strategy-type, structure, and effectiveness. *Gallaudet University, Doctoral Disertation*, p.10-14, Washington, 1993.

263. Sciulli LM. Towards a diverse theoretical perspective of the innovation adoption process: The influence of organizational structure and environment on innovation type. University of Pittsburgh, Doctoral Dissertation, p. 30-32, Pittsburgh, 1995.

264. Caruana A, Morris MH, Vella AJ. The effect of centralization and formalization on entrepreneurship in export firms, *Journal of Small Business Management*. 36:1-16, 1998.

265. Örücü E, Kılıç R, Yıldız H, Yıldız B. Biçimsel örgüt yapısının örgütsel iletişime etkisi: Bir kamu hastanesi örneği. *Akademik Bakış Dergisi*. 33:1-20, 2012.

266. Shukri NFM, Ramli A. Organizational structure and performances of responsible Malaysian healthcare providers: A balanced scorecard perspective. *Procedia Economics and Finance*. 28:202-212, 2015.

267. Tunçer P. Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 32(1):1-34, 2013.

268. Öztop S, Kamu çalışanlarının örgütsel değişim yönetimi uygulamalarına yönelik algısı. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, s.16-20, 2014.

269. Mohamed TFL, Örgütlerde değişime direnç ve değişim yönetimi üzerine bir çalışma: Türkiye-Libya karşılaştırması. Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, s.vii-viii, s.119-124, Kastamonu, 2019.

270. Cici Karaboğa EN. Yönetim bilişim sistemleri kullanımı açısından kurumsal değişime direnç algılamalarının iç müşteri memnuniyeti üzerine etkisi: Üniversite hastaneleri üzerinde bir araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, s.86-93, 2018.

271. Kebabci S, Erkal H. Resistance to change: A constructive approach for managing resistant behaviors. University of Kalmar, Master Thesis, p.77-79, 2009.

272. Sert S. Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş özellikleri ve örgütsel yapı algılarının yabancılaşma düzeylerine etkisi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, s.107-109, Ankara, 2017.

273. Pehlivanoglu MÇ, Çok uluslu ve ulusal işletmelerde örgütsel yapıların yöneticilerin yönetsel yetkinlik kazanımı üzerindeki etkisi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, s. 10, İstanbul, 2018.
274. Karagöz Y. SPSS 21.1 Uygulamalı Biyoistatistik, s.650-704, 1. Baskı, İstanbul, Nobel Akademik Yayıncılık 2014.
275. Fidell LS, Tabachnick BG. Using Multivariate Statistics. p.91, 6th ed., London, Pearson, 2014.
276. Meriç S, Turizm işletmelerinde yenilikçiliğin görünmeyen yüzü, değişime direnç ve örgütsel sessizlik: TRA1 ve TRB2 bölgesi analizi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, s.120-30, Erzurum, 2017.
277. Baksi A, Sürücü HA, Kurt G. Individual innovation behavior of nurses and investigation of factors affecting these behaviors. Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi. 11(2):310-315, 2020.
278. Urgan S, Sevim Ş, Özgüleş B. Organizasyonlarda görülen değişime direnç, yabancılaşma ve değersizlik hissi: Bir kamu hastanesinde araştırma. Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi. 2(1): 15-24, 2020.
279. Demir M, Örgüt kültürü ile örgütsel yapı arasındaki ilişkinin iki farklı ulusa ait işletmeler üzerinde karşılaştırmalı analizi. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.124-125, Çorum, 2017.
280. Hüccetoğulları ZÖ, Durumsallık yaklaşımı bağlamında bir eğitim ve araştırma hastanesinin farklı birimlerinde örgütsel yapı boyutlarının incelenmesi. İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.185-188, İzmir, 2018.
281. Maingi JK, Awino ZB, K'Obonyo PO, Pokhariyal GP. Does organizational structure moderate the relationship between strategic planning and competitive advantage? A study of large manufacturing firms in Kenya. International Journal of Business and Management. 14(5):141-153, 2019.

282. Davis PE, Bendickson JS. Strategic Antecedents of Innovation: Variance Between Small and Large Firms. *Journal of Small Business Management*. p.1-18, 2020.

283. Pertusa-Ortega EM, Zaragoza-Sáez P, Claver-Cortés E. Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance?. *Journal of Business Research*. 63(3):310-320, 2010.

284. Lamichhane M, Shrestha S. Influence of formalization and centralization on organizational commitment in it companies in Nepal, 2017. https://www.researchgate.net/profile/Milan_Lamichhane/publication/318850476_Influence_of_Formalization_and_Centralization_on_Organizational_Commitment_in_IT_Companies_in_Nepal/links/59815db7a6fdccb310ff249b/Influence-of-Formalization-and-Centralization-on-Organizational-Commitment-in-IT-Companies-in-Nepal.pdf (Accessed 09.09.2020)

285. Abdulrahman S. Organizational structure and academic staff performance in Yusuf Maitama Sule University. *KIU Journal of Social Sciences*. 5(4):249-258, 2020.

286. Hashem G. Organizational enablers of business process reengineering implementation. *Management*. 69(2):321-343, 2020.

287. Yenigülbüz S, Örgütsel bağlılık değişime direnç ilişkisi ve örgütsel bağlılığın değişime direnç üzerindeki etkisi, Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s. 90, İstanbul, 2017.

288. Temel İC, Örgütsel değişime direnç ve işten ayrılma niyetinin çalışan performansı üzerine etkisinin incelenmesi: Tekstil sektöründe bir araştırma, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tez, s. 86-87, İstanbul, 2019.

289. Çerezci Ç, Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile değişime direnç düzeyleri arasındaki ilişki, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s. 56, Samsun, 2019.

290. Uçar N, İşe başvuran aday işgörenlerin değişime açıklık düzeyleri ile insan kaynakları firmalarına yönelik tutumlarının incelenmesi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.38, Gaziantep, 2014.

291. Ö Levent F. Öğretmenlerin değişime hazır olma durumlarının farklı değişkenlere göre incelenmesi. Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 43(43):117-134, 2016.

292. Çınar F, Toker. Ameliyathane hemşirelerinin değişime açıklığa ilişkin değerlendirmeleri, Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi. 1(5):19-28, 2018.

293. Kesmen M, Örgütsel değişim ve değişime direnç: Bir kamu kurumu uygulaması, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.80, Malatya, 2014.

294. Korkmazer F, Aslan T., Ekingen E. Sağlık çalışanlarının değişime karşı tutumlarının incelenmesi, İşletme Araştırmaları Dergisi. 12(3):2580-91, 2020.

295. Yılmaz İ, Organizasyonlarda değişim ve değişime karşı direncin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık boyutları ile incelenmesi: Fırat Üniversitesi idari çalışanları üzerine bir araştırma, Fırat Üniveritesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s.37-38, Elazığ, 2015.

296. Güleç UT. Örgütsel değişim ve değişime direnç üzerine teorik bir inceleme, Academic Review of Humanities and Social Sciences. 3(2):373-402.

297. Aydemir İ, Sağlık bakanlığı örgütsel yapısında yaşanan değişimler: 181, 663 ve 694 sayılı kanun hükmünde kararnameler ekseninde yaşanan bu değişimlerin irdelenmesi. Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, 6(2):350-365, 2020.

298. 181 sayılı “Sağlık Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname”. Resmi Gazete. 14.12.1983. Sayı: 18251.

<https://www.saglik.gov.tr/TR,10369/tarihi13121983--sayisi181--rg-tarihi14121983--rg-sayisi18251-saglik-bakanliginin-teskilat-ve-gorevleri-hakkinda-kanun-hukmunde-kararname.html>. (Erişim 24.04.2019).

299. 663 Sayılı “Sağlık Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname”. Resmi Gazete 02.11.2011. Sayı: 28103.

<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/11/20111102M1-3.htm>.
(Erişim 24.04.2019).

300. 694 Sayılı “Olaşanüstü Hal Kapsamında Bazı Düzenlemeler Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname”. Resmi Gazete. 18.08.17. Sayı: 30165.

<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/08/20170825-13.pdf>.
(Erişim 24.04.2019).

301. Yılmaz MT, Öztop S. Sağlık çalışanlarının örgütsel değişim sürecindeki algıları, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi. 11(26):259-278.

302. George JR, Bishop LK. Relationship of organizational structure and teacher personality characteristics to organizational climate. Administrative Science Quarterly. 16(4):467-475, 1971.

303. Sevinç İ, Özer K. Studies of restructuring in Ministry of Health in the context of new public administration. International Journal of Social Sciences and Education Research. 2(4):1373-1387, 2016.

10. EKLER

EK-1 ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Size sunulan bu anket, Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Dalında yürütülen doktora tezi için bilimsel veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmanın amacı, kurumunuzun yapısı ile örgüt faaliyetlerindeki değişime karşı tutumlar arasındaki ilişkiyi ölçmektir.

Sonuçlar söz konusu doktora tezinde bilimsel amaca yönelik kullanılacağı ve gizli tutulacağından lütfen isim yazmayınız. Anketteki tüm soruların yanıtlanması, çalışmanın sonuçlarının güvenilirliği için son derece önemlidir. Yoğun iş temposunuz içinde zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Tezin sahibi
Ayşe AKŞAHİN

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Yeter DEMİR USLU

Lütfen aşağıdaki ifadeleri:

1. Kesinlikle katılmıyorum, 2. Az Katılıyorum, 3. Orta Düzeyde Katılıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum ifadelerinden düşüncenize en yakın olanını işaretleyiniz.

Soru No.	Yapısal Özellikler Ölçeği	1.Kesinlikle Katılmıyorum	2.Az Katılıyorum	3.Orta Düzeyde Katılıyorum	4.Katılıyorum	5.Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurumumuz çalışanlarından, işlerini yaparken yazılı kuralları tam olarak uygulaması beklenir.					
2	Kurumumuzda görev yapan yöneticiler, sorun çıkan işlerde son karar için bir üst amirin onayına başvururlar.					
3	Kurumumuzda çalışanların davranışları, belli kurallara bağlanmıştır.					
4	Kurumumuz çalışanları, mesleki faaliyetlerini özellikle resmi çalışma günlerinde yaparlar.					
5	Mezuniyet derecesi (ilkokul, lise, üniversite gibi), kurumumuzda yönetici olabilmek için aranan özelliklerden biridir.					
6	Kurumumuzun çalışanlarından bakanlıkça belirlenen esaslara göre çalışması istenir.					
7	Kurumumuzda yöneticiler veya diğer görevliler, rutin olmayan işlerde bir üstlerine danışmak zorundadırlar.					
8	Kurumumuzda çalışanların yetki ve sorumlulukları, yazılı kurallarla belirlenmiştir.					
9	Kendi istediği gibi iş yapmak isteyenler için, kurumumuz iyi bir yerdir.					
10	Kurumumuzda çalışanlar, teknoloji (bilgisayar gibi) kullanımı için gerekli zamanlarda yardım alırlar.					
11	Kurumumuzda çalışanlar, arada bölge dışı birimlere de geçici olarak görevlendirilebilirler.					
12	Yüksek lisans, doktora vb. akademik dereceler yapmak, terfi etmede önemlidir.					
13	Çalışanlar, belirlenmiş prosedürlere göre (sicil verilmesi gibi) değerlendirilir.					
14	Ufak bir sorun da olsa, son karar için bir üstün onayı gereklidir.					
15	Kurumumuzda, herkes için uyulacak kurallar kesin olarak tanımlanmıştır.					
16	Kurumumuzda, bir işin nasıl yapılacağı doğrudan çalışan tarafından belirlenir.					
17	Kurumumuzda çalışanlar, her yıl mesleki eğitime tabi tutulurlar.					
18	Akademik derece (ilkokul, orta, lise, üniversite gibi) memur alımında aranan kıstaslardan biridir.					
19	Kurumumuz çalışanları, işlerini ancak belirlenen yazılı kurallara göre yapabilirler.					
20	Kurumumuzda bir üstün onayına tabi olmadan yapılacak iş sayısı çok azdır.					
21	Çalışanların kurum içi davranış ve çalışmaları, yazılı mevzuata uygun olmak zorundadır.					
22	Kurumumuzda çoğu çalışan, yaptıkları işlerde kendi kurallarını kendileri koyarlar.					

Soru No.	Yapısal Özellikler Ölçeği	1.Kesinlikle Katılmıyorum	2.Az Katılıyorum	3.Orta Düzeyde Katılıyorum	4.Katılıyorum	5.Kesinlikle Katılıyorum
23	Doğrudan işimle ilgili olmasa da bazen kurumla ilgili evrak düzenlediğim olur.					
24	Çalışanlardan işlerini yaparken, var olan yazılı mevzuata uygun hareket etmeleri beklenir.					
25	İşyerinde, herkesin her istediğini yapmasına izin verilir.					
26	Her tür seviyede çalışanlar, rutin olmayan konularda çıkan sorunlar için son karar olarak bir üst amire başvurmak zorundadırlar.					
27	Yönetim, çalışma kurallarına uyulup uyulmadığını sıkıca takip etmektedir.					
28	Kurumumuzda, müdürlerin işle ilgili davranışları da yazılı kurallara bağlıdır.					
29	Herhangi bir memur, yaptığı işle ilgili çıkan sorunlarda kendi kararını kendi verebilir.					
30	Kurumumuzda çalışanlar kendi uzmanlık alanı dışındaki işleri de yapabilirler (memurun arşiv memurunun işini yapması gibi).					
31	Kendimin yapacağı her işlemde bir üst amirin onayı şarttır.					
32	Çalışanlardan, bazen yapacakları işlerle ilgili yazılı plan yapmaları istenebilir.					
33	Kurumumuzda amirler, kuralları bir yana koyup çalışanlara yardım etmek isterler.					
34	Kurumumuzda, çalışanlar rutin işlerini belli bir emir-komuta silsilesi içinde gerçekleştirirler.					
35	Amirler kuralları bir yana koyup, hizmet alanlara yardım etmek konusunda isteklidirler.					
36	İşyerimizde her gün, yapacağımız işlerde amirin onayını almak gerekmektedir.					
37	Kurumumuzda çalışanlar, işlerini yaparken kontrol (denetim) altındadır.					
38	Kurumumuzda, çalışanların küçük kuralları çiğnemesine izin verilir.					
39	Kurumumuzda, günlük giriş ve çıkış kontrolü için çalışanlardan imza alınması ya da giriş – çıkışlarda kart basılması kuralı uygulanır.					

Lütfen aşağıdaki soruları, 694 sayılı KHK ile Sağlıkta Dönüşüm Programı çerçevesinde Sağlık Bakanlığı teşkilat yapısı ile sağlık hizmetleri sunumunda yapılan düzenlemeleri, teşkilat yapısı, görev ve ünvan değişikliği, performansa bağlı düşünerek yanıtlayınız.
1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Az Katılıyorum, 3. Orta Düzeyde Katılıyorum, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum ifadelerinden düşüncenize en yakın olanını işaretleyiniz.

Soru No.	Değişime Direnç Ölçeği	1.Kesinlikle Katılmıyorum	2.Az Katılıyorum	3.Orta Düzeyde Katılıyorum	4.Katılıyorum	5.Kesinlikle Katılıyorum
1	Yeni Teşkilat Yapısını düşününce mutlu oluyorum.					
2	Yeni Teşkilat Yapısını düşününce heyecanlanıyorum.					
3	Yeni Teşkilat Yapısını düşününce rahatlıyorum.					
4	Yeni Teşkilat Yapısını düşününce umutlanıyorum.					
5	Yeni Teşkilat Yapısını düşündüğümde üzülüyorum.					
6	Yeni Teşkilat Yapısını düşündüğümde kızıyorum.					
7	Yeni Teşkilat Yapısı bana itici geliyor.					
8	Yeni Teşkilat Yapısı aslında beni kokutuyor.					
9	Yeni Teşkilat Yapısını düşününce hayal kırıklığı yaşıyorum.					
10	Yeni Teşkilat Yapısının gerçekleşmesi için çözümler önermeye niyetliyim.					
11	Yeni Teşkilat Yapısının gerçekleşmesi için çalışma arkadaşlarımı teşvik etmeye niyetliyim.					
12	Yeni Teşkilat Yapısının etkin olabilmesini sağlamak için yardım etmeye niyetliyim.					
13	Yeni Teşkilat Yapısının avantajları hakkında arkadaşlarımla konuşmaya niyetliyim					
14	Yeni Teşkilat Yapısının gerçekleştirilmesini desteklemeye niyetliyim.					
15	Yeni Teşkilat Yapısının gerçekleşmesine direnç gösterilmesi için çalışma arkadaşlarımı teşvik etmeye niyetliyim.					
16	Yeni Teşkilat Yapısının gerçekleştirilmesine karşı çıkmaya niyetim var.					
17	Yeni Teşkilat Yapısının gerçekleştirilmesine katılmaması için diğer arkadaşlarıma öneride bulunma niyetim var.					
18	Yeni Teşkilat Yapısı gerçekleşirken, değişim sürecinin yapılandırmasında yer alma niyetim var.					
19	Kişisel olarak Yeni Teşkilat Yapısını sorun olarak görmüyorum.					
20	Yeni Teşkilat Yapısının günlük çalışmamı nasıl etkileyeceğini umursarım					
21	Yeni Teşkilat Yapısının bütün olarak çalıştığım birimi nasıl etkileyeceğini umursarım.					
22	Yeni bir performans değerlendirme sistemine sahip olmak benim için çok önemli değil.					
23	Yeni Teşkilat Yapısı, benim iş tatminimi yükseltecek gibi görünüyor.					
24	Yeni Teşkilat Yapısı, çalıştığım birimin çalışma koşullarını büyük bir olasılıkla geliştirecek.					
25	Yeni bir performans değerlendirme sisteminin gerçekleştirilmesi benim için önemli.					
26	Yeni Teşkilat Yapısı bu işyerinde çalışmaya devam etmeme katkıda bulunacak.					
27	Yeni Teşkilat Yapısının potansiyel avantajlarını görebiliyorum.					

Sosyo-Demografik Veri Formu

1. Yaşınız : ☐ 20 yaş ve altı
☐ 21-30 yaş arası
☐ 31-40 yaş arası
☐ 41-50 yaş arası
☐ 51 yaş ve üstü
2. Cinsiyetiniz : ☐ Kadın
☐ Erkek
3. Eğitim Durumunuz : ☐ Ortaöğretim
☐ Lise
☐ Üniversite/Yüksek Okul
☐ Yüksek Lisans/Doktora
4. Medeni Durumunuz : ☐ Evli
☐ Bekar
5. Görev Aldığınız Birim/Başkanlık: ☐ Acil Sağlık Hizmetleri Başkanlığı
☐ Destek Hizmetleri Başkanlığı
☐ Halk Sağlığı Hizmetleri Başkanlığı
☐ Kamu Hastaneleri Hizmetleri Başkanlığı
☐ Personel Hizmetleri Başkanlığı
☐ Sağlık Hizmetleri Başkanlığı
6. Kurumunuzdaki göreviniz : ☐ Başkan
☐ Başkan Yardımcısı
☐ Şube Müdürü
☐ Uzman
☐ Araştırmacı
☐ Mimar-Mühendis-İnşaat Teknikeri
☐ Avukat
☐ Doktor
☐ Hemşire-Ebe-Sağlık Memuru-Sağlık Teknikeri-Tıbbi Sekreter-ATT
☐ VHKİ
☐ Arşiv Memuru
☐ Memur
☐ Sürekli İşçi
☐ Diğer
7. Kurumunuzda çalışma süreniz : ☐ 1 yıldan az
☐ 1-5 yıl
☐ 6-10 yıl
☐ 11-15 yıl
☐ 16-19 yıl
☐ 20 yıl ve üstü

EK-2



T.C.
İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü



E-İmzalıdır

Sayı : 31034136-302.08.01-E.13768
Konu : Ayşe AKŞAHİN

17/05/2018

İSTANBUL İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Enstitümüz Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Ayşe AKŞAHİN'in, Üniversitemiz Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığı tarafından da onaylanmış, Doç.Dr.Yeter DEMİR USLU danışmanlığındaki **"Değişime Direnç Sürecinde Çalışan Tutumlarının Değerlendirilmesi: İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü Örneği"** isimli tez çalışması kapsamındaki anket çalışmalarını, 17.04.2018-17.04.2019 tarihleri arasında müdürlüğünüze bağlı İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü Ana Bina, Ek Bina-1, Ek Bina-2, Ek Bina-3, Ek Bina-5, Halk Sağlığı Müdürlüğü Binası ve Bakırköy Yerleşkesi'nde çalışanlar ile yapmaları konusunda müsaadelerinizi arz ederim.

Prof.Dr. Neslin EMEKLİ
Müdür

EK :

- Etik Kurul Kararı (3 Sayfa)
- Ön Proje Detay Formu (12 Sayfa)
- Anket Çalışması (4 Sayfa)
- Tez Çalışması Uygulama İzin Formu (1 Sayfa)

Bu belge 5070 sayılı e-İmza Kanununa göre Prof. Dr. Neslin EMEKLİ tarafından 17.05.2018 tarihinde e-imzalanmıştır. Evrağınızı <https://ebys.medipol.edu.tr/e-imza> linkinden A2D5C7AFXB kodu ile doğrulayabilirsiniz.

İstanbul Medipol Üniversitesi

Kavacık Mah. Ekinçiler Cad.No:19 Kavacık Kavşağı 34810
Beykoz/İSTANBUL

Tel: 444 85 44
İnternet: www.medipol.edu.tr
Ayrıntılı Bilgi İçin : bilgi@medipol.edu.tr



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü



Sayı : 16867222/604.01.01
Konu : Ayşe AKŞAHİN'in
Tez Çalışması Hk.

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Sağlık Bilimleri Enstitüsü)
(Kavacık Mah. Ekinciler Cad. No:19 Kavacık Kavşağı 34180 Beykoz / İstanbul)

İlgi : 17/05/2018 tarih ve E.13768 sayılı yazı

İlgi a) sayılı yazı ile Üniversitesiniz Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Programı öğrencisi Ayşe AKŞAHİN'in, Doç. Dr. Yeter Demir USLU'nun danışmanlığında yürütmekte olduğu "Değişime Direnç Sürecinde Çalışan Tutumlarının Değerlendirilmesi: İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü Örneği" konulu tez çalışmasını kurumumuza bağlı Başkanlıklarda yapma talebi Müdürlüğümüze iletilmiştir.

Söz konusu araştırma Müdürlüğümüz tarafından uygun görülmüş olup, konunun çalışmada adı geçen öğrencinize tebliği hususunda;

Gereğini ve bilgilerinize arz ederim.

e-imzalıdır.
Dt. Şule TUYGUN
Müdür a.
Başkan Yardımcısı

EVENLİ ELEKTRONİK İMZALI
ASLI İLE AYNI DİR
16/06/2018

PERMİN GÖRECEK
İstanbul Sağlık Müdürlüğü
İl Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Seyitnizam Mah. Mevlana Cd. No:85, 34015 Kat: 1 Oda No: 102 Zeytinburnu/İst.
Sağlığın Geliştirilmesi Birimi
Faks No:

Bilgi için: Arzu SARMUSAK

Unvan: FIRMA

e-Posta: arzu.sarmusak@saglik.gov.tr İnt. Adresi: www.istanbulsağlik.gov.tr

Telefon No: 0212 638 33 99 - 3102

Evrağın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden d7887ad5-18b7-4f89-bf26-e2dc52f10d11 kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK-4



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü



Sayı : 16867222/604.01.01
Konu : Ayşe AKŞAHİN'in
Anket Çalışma İzni Hk.

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : a) 17/05/2018 tarih ve E.13768 sayılı yazı.
b) 25/05/2018 tarihli ve 71211201 sayılı yazı.

İlgi a) sayılı yazı ile İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Programı öğrencisi Ayşe AKŞAHİN'in, Doç. Dr. Yeter Demir USLU'nun danışmanlığında yürütmekte olduğu "Değişime Direnç Sürecinde Çalışan Tutumlarının Değerlendirilmesi: İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü Örneği" konulu tez çalışmasını, kurumumuz teşkilat şemasında yer alan başkanlıklarda yapabilmesi, Müdürlüğümüzce onaylanmış olup araştırmanın yürütülmesi esnasında adı geçene gerekli kolaylığın gösterilmesi hususunda;

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

e-imzalıdır.
Dt. Şule TUYGUN
Başkan a.
Başkan Yardımcısı

Dağıtım:

- İstanbul Kamu Hastaneleri Hizmetleri Başkanlığı - 1
- İstanbul Kamu Hastaneleri Hizmetleri Başkanlığı - 2
- İstanbul Kamu Hastaneleri Hizmetleri Başkanlığı - 3
- İstanbul Kamu Hastaneleri Hizmetleri Başkanlığı - 4
- İstanbul Kamu Hastaneleri Hizmetleri Başkanlığı - 5

Seyitnizam Mah. Mevlana Cd. No:85, 34015 Kat: 1 Oda No: 102 Zeytinburnu/İst.
Sağlık Geliştirilmesi Birimi
Faks No:

e-Posta: semitnizam@saalik.gov.tr İnt.Adnresi: www.istanbulsaalik.gov.tr

Bilgi için: Arzu SARMUSAK

Unvan: FİRMA

Telefon No: 0212 638 33 99 - 3102

Elektronik elektronik imza suretine <http://no-belge.salik.gov.tr> adresinden a4276c11-2a6f-4328-aca6-ebd00a3e4367 koda ile erişebilirsiniz.

Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanunu göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

- İstanbul Kamu Hastaneleri Hizmetleri Başkanlığı - 6
- İstanbul Halk Sağlığı Hizmetleri Başkanlığı
- İstanbul Personel Hizmetleri Başkanlığı
- İstanbul Sağlık Hizmetleri Başkanlığı
- İstanbul Destek Hizmetleri Başkanlığı
- İstanbul Acil Sağlık Hizmetleri Başkanlığı

Ayşe +

4

Yakın zamanda gerçekleşen bir
sohbet yok
Yeni bir tane başlatın

11. ETİK KURUL ONAYI



T.C.
İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ
Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığı

E-İmzalıdır

Sayı : 10840098-604.01.01-E.64516
Konu : Etik Kurulu Kararı

11/12/2019

Sayın Ayşe AKŞAHİN

Üniversitemizin Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'ndan 25.04.2018 tarihli 270 karar no ile onay verilen "Değişime Direnç Sürecinde Çalışan Tutunularının Değerlendirilmesi: İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü Örneği" isimli çalışmanızın tez başlığını "Örgütsel Yapının Çalışanların Değişime Direnci Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumu Örneği" olarak değiştirilmesi isteğiniz uygun bulunmuş olup kayıt altına alınmıştır.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Hanefi ÖZBEK
Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar
Etik Kurulu Başkanı

Bu belge 5070 sayılı e-İmza Kanununa göre Prof. Dr. Hanefi ÖZBEK tarafından 11.12.2019 tarihinde e-imzalanmıştır.
Evrağınız <https://ebys.medipol.edu.tr/e-imza> linkinden A0AA56A0X2 kodu ile doğrulayabilirsiniz.

İstanbul Medipol Üniversitesi

Kavacak Mah. Ekinçiler Cad. No.19 Kavacak Kavşağı - Beykoz
34810 İstanbul

Tel: 444 85 44
İnternet: www.medipol.edu.tr
Ayrıntılı Bilgi İçin : bilgi@medipol.edu.tr



E-İmzalıdır

T.C.
İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ
Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığı

Sayı : 10840098-604.01.01-E.1013
Konu : Etik Kurulu Kararı

04/05/2018

Sayın Ayşe AKŞAHİN

Üniversitemiz Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kuruluna yapmış olduğunuz "Değişime Direnç Sürecinde Çalışan Tutumlarının Değerlendirilmesi: İl Sağlık Müdürlüğü Örneği" isimli başvurunuz incelenmiş olup etik kurulu kararı ekte sunulmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Hanefi ÖZBEK
Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar
Etik Kurulu Başkanı

Ek:
-Karar Formu (2 sayfa)

Bu belge 5070 sayılı e-İmza Kanununa göre Prof. Dr. Hanefi ÖZBEK tarafından 04.05.2018 tarihinde e-imzalanmıştır. Evrağınızı <https://cbys.medipol.edu.tr/e-imza> linkinden D9E39C21X5 kodu ile doğrulayabilirsiniz.

İstanbul Medipol Üniversitesi

Kavacak Mah. Ekinçiler Cad.No:19 Kavacak Kavağı 34810
Beykoz/İSTANBUL

Tel: 444 85 44
İnternet: www.medipol.edu.tr

Ayrıntılı Bilgi İçin : bilgi@medipol.edu.tr

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ
GİRİŞİMSSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR
ETİK KURULU KARAR FORMU

BAŞVURU BİLGİLERİ	ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	Değişime Direnç Sürecinde Çalışan Tutumlarının Değerlendirilmesi: II Sağlık Müdürlüğü Örneği			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	Ayşe AKŞAHİN			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ UZMANLIK ALANI	Öğrenci			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ BULUNDUĞU MERKEZ	İstanbul			
	DESTEKLEYİCİ	-			
	ARAŞTIRMAYA KATILAN MERKEZLER	TEK MERKEZ ☐	ÇOK MERKEZLİ ☒	ULUSAL ☒	ULUSLARARASI ☐

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ
GİRİŞİMSSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR
ETİK KURULU KARAR FORMU

Değerlendirilen Belgeler	Belge Adı	Tarihi	Versiyon Numarası	Dil
	ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ/PLANI			Türkçe ☐ İngilizce ☐
	BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU	20.04.2018		Türkçe ☒ İngilizce ☐
Karar Bilgileri	Karar No: 270 Tarih: 25/04/2018 Yukarıda bilgileri verilen Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu başvuru dosyası, belgeler araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve etik ve bilimsel yönden uygun olduğuna "oybirliği" ile karar verilmiştir.			

İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ GİRİŞİMSSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU	
BAŞKANIN UNVANI / ADI / SOYADI	Prof. Dr. Hanefi ÖZBEK

Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Kurumu	Cinsiyet		Araştırma ile İlgili		Katılım *	
			E ☒	K ☐	E ☐	H ☒	E ☒	H ☒
Prof. Dr. Şeref DEMİRAYAK	Eczacılık	İstanbul Medipol Üniversitesi	E ☒	K ☐	E ☐	H ☒	E ☒	H ☒
Prof. Dr. Hanefi ÖZBEK	Farmakoloji	İstanbul Medipol Üniversitesi	E ☒	K ☐	E ☐	H ☒	E ☒	H ☒
Dr. Öğr. Üyesi Sibel DOĞAN	Psiko-onkoloji	İstanbul Medipol Üniversitesi	E ☐	K ☒	E ☐	H ☒	E ☒	H ☒
Dr. Öğr. Üyesi Devrim TARAKCI	Ergoterapi	İstanbul Medipol Üniversitesi	E ☒	K ☐	E ☐	H ☒	E ☐	H ☒
Dr. Öğr. Üyesi İlknur KESKİN	Histoloji ve Embriyoloji	İstanbul Medipol Üniversitesi	E ☐	K ☒	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Hükmet ÖÇİŞİK	Biyoteknoloji	İstanbul Medipol Üniversitesi	E ☒	K ☐	E ☐	H ☒	E ☒	H ☐

* :Toplantıda Bulunma



T.C.
İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ
Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığı

E-İmzalıdır

Sayı : 10840098-604.01.01-E.64516
Konu : Etik Kurulu Kararı

11/12/2019

Sayın Ayşe AKŞAHİN

Üniversitemizin Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'ndan 25.04.2018 tarihli 270 karar no ile onay verilen "Değişime Direnç Sürecinde Çalışan Tutumlarının Değerlendirilmesi: İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü Örneği" isimli çalışmanızın tez başlığını "Örgütsel Yapının Çalışanların Değişime Direnci Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumu Örneği" olarak değiştirilmesi isteğiniz uygun bulunmuş olup kayıt altına alınmıştır.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Hanefi ÖZBEK
Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar
Etik Kurulu Başkanı

Bu belge 5070 sayılı e-İmza Kanununa göre Prof. Dr. Hanefi ÖZBEK tarafından 11.12.2019 tarihinde e-imzalanmıştır.
Evrağınızı <https://ebys.medipol.edu.tr/e-imza> linkinden A0AA56A0X2 kodu ile doğrulayabilirsiniz.

İstanbul Medipol Üniversitesi

Kavacık Mah. Ekinciler Cad. No.19 Kavacık Kavşağı - Beykoz
34810 İstanbul

Tel: 444 85 44
İnternet: www.medipol.edu.tr
Ayrıntılı Bilgi İçin : bilgi@medipol.edu.tr