

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNDE DEĞİŞİME
İLİŞKİN TUTUMLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİSİNDE ADANMIŞLIĞIN ARACILIK ROLÜ:
TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE
FAALİYET GÖSTEREN BİR FİRMADA GÖRGÜL
BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

BURAK CAN

İSTANBUL, 2018

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GENEL İŞLETMECİLİK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNDE DEĞİŞİME
İLİŞKİN TUTUMLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA
ETKİSİNDE ADANMIŞLIĞIN ARACILIK ROLÜ:
TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE
FAALİYET GÖSTEREN BİR FİRMADA GÖRGÜL
BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

BURAK CAN

Tez Danışmanı: PROF. DR. SAİT GÜRBÜZ

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
GENEL İŞLETMECİLİK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Tezin Adı : Yeniden Yapılanma Sürecinde Değişime İlişkin Tutumların Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Adanmışlığın Aracılık Rolü: Telekomünikasyon Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir Firmada Görgül Bir Araştırma

Öğrencinin Adı Soyadı : Burak CAN

Tez Savunma Tarihi : 24.05.2018

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Doç. Dr. Burak KÜNTAY
Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Necip ÇAKIR
Program Koordinatörü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Sait GÜRBÜZ

Üye
Prof. Dr. Ali DANIŞMAN

Üye
Dr. Hakan ASLAN

İTHAF

Eşime ve Kızıma

İstanbul, 2018

Burak CAN

TEŐEKKÖR

Bilgisi, deneyimi, çalışma azmi ve hoőgörsüyle yüksek lisans eğitimimde ve tez çalışmalarım boyunca bana yol gösteren, bildiğini paylaşmaktan ve öğretmeye çalıőmaktan çekinmeyen, akademik gelişimime kıymetli katkıları sağlayan ve her aşamada önerileri ve yönlendirmeleri ile beni sürekli destekleyen tez danışmanım ve çok kıymetli hocam Prof. Dr. Sait GÖRBÖZ'e őükranlarımı sunarım.

Gerek lisans eğitimimde gerekse lisansüstü eğitimimde, her zaman beni cesaretlendiren, desteğiyle her daim arkamda duran ve sabrı ve çalışma azmi ile bana rol model olan doğruluk ve dürüstlük timsali abim Ali CAN'a teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Yüksek lisans eğitimim ve tez çalışmalarım sırasında en çok vaktini çaldığım, yoğun çalışma tempoma anlayıő gösteren ve desteğini esirgemeyen sevgili eőim Buőra TURAN CAN'a ve bana güç ve ilham kaynağı olan kızım Berra CAN'a sonsuz sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

YENİDEN YAPILANMA SÜRECİNDE DEĞİŞİME İLİŞKİN TUTUMLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİNDE ADANMIŞLIĞIN ARACILIK ROLÜ: TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR FİRMADA GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA

Burak CAN

Genel İşletmecilik Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Sait GÜRBÜZ

Mayıs 2018, 72sayfa

Günümüz dünyasında, değişime olan gereksinimin dışında her şey değişmekte veya değişime zorlanmaktadır. Aynı zamanda değişim, örgütlerin de tecrübe etmek zorunda oldukları bir kavram haline gelmiştir. Değişmeyen ya da değişime ayak uydurmayı reddeden kuruluşların hayatta kalma şanslarının az olduğu iddia edilmektedir. Bu nedenle örgütler değişim sürecinden başarılı bir şekilde çıkmak zorundadırlar.

Örgütlere hem rekabet üstünlüğü sağlayacak hem de değişim gibi kendi iç süreçlerinde kuruluşu başarıya ulaştıracak birincil ve kritik unsur insandır. Örgüt çalışanların tutumları ve davranışları değişim çabalarının kaderini tayin edebilmektedir. Psikolojik ve sosyal bir varlık olan insanın, örgüt için başarının anahtarı olarak kabul edilmesi, kuruluşların özellikle insan kaynaklarına daha fazla önem vermesini gerektirmektedir. Bu noktada, işgören adanmışlığının ve kişinin örgüte olan bağlılığının önemi daha da ön plana çıkmaktadır.

Nitekim, ilgili alanda değişime ilişkin tutumlar, işgören adanmışlığı ve örgütsel bağlılığın birlikte yer aldığı sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Öte yandan, işgören adanmışlığı ile örgütsel bağlılık arasındaki yakın ilişkinin açıklanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada; değişime ilişkin tutumların öncüllerinin ve ardıllarının belirlenmesi, değişime ilişkin tutumlar ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye işgören adanmışlığının aracılık rolünün incelenmesi ve elde edilecek olan görgül bulgulardan istifade etmek suretiyle telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir firmada olan değişim ve dönüşüm gayretlerinin başarıya ulaştırılabilmesine katkı sağlayacak, uygulamaya yönelik tekliflerde bulunulması amaçlanmıştır.

Bu kapsamda, 358 çalışanın katılımı ile tarama tipi araştırma yapılmış ve bulgular ANOVA ve hiyerarşik regresyon analizleri ile test edilmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde; işgörenlerin yaşının ve hizmet süreleri ile değişime ilişkin tutumlar arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, çalışanların eğitim durumları ile değişime ilişkin tutumlar arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır. Değişime

ilişkin tutumların hem işgören adanmışlığını hem de örgütsel bağlılığın alt faktörleri olan duygusal ve normatif bağlılığı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiş olup benzer şekilde işgören adanmışlığının da sadece duygusal ve normatif bağlılığı olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Ayrıca, işgören adanmışlığının değişime ilişkin tutumlar ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasındaki ilişkide tam aracılık rolü oynadığı raporlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: örgütsel değişim, değişime ilişkin tutumlar, işgören adanmışlığı, örgütsel bağlılık.



ABSTRACT

EMPLOYEE ENGAGEMENT'S MEDIATION ROLE IN THE EFFECTS OF ATTITUDES TOWARDS CHANGE ON ORGANISATIONAL COMMITMENT IN TIMES OF CHANGE: AN EMPIRICAL RESEARCH IN A COMPANY OPERATING IN THE TELECOMMUNICATION SECTOR

Burak CAN

Master of Business Administration

Thesis Advisor: Prof. Dr. Sait GÜRBÜZ

May 2018, 72 pages

In today's world, everything is changing or being forced to change, except for need for change. At the same time, change has become a concept that institutions and organizations must experience. It is claimed that organisations which refuse to change or adopt to change have fewer chances to survive. For this reason, organisations have to go through the process of change successfully.

The major and vital factor providing competitive advantage and success in internal process to the organizations (such as change) is person. The attitudes and behaviors of employees can affect the fate of change efforts. The acceptance of a person as a psychological and social entity as a key to success for an organization requires that organizations pay more attention to human resources in particular. At this point, the importance of organisational commitment and engagement of the employee is even more prominent.

It appears that there is a limited number of studies involving attitudes towards change, organisational commitment and employee engagement in the academic literature. On the other hand, it is necessary to explain the close relationship between organisational commitment and employee engagement. The purpose of the current study was to identify the antecedents and consequences of the attitudes towards organisational change, analyzing the mediation role played by employee engagement on the relationships between attitudes towards change and organisational commitment, and finally, make practical suggestions regarding the organisational change efforts in the company operating in the telecommunication sector.

With a survey research design, the data was collected from the 358 employees and it was tested with ANOVA and hierarchical regression analyzes. As a result of findings, it was found that there is a significant and positive relationship between the attitudes towards change and employees' age and tenure as opposed to the research questions proposed. Moreover, the relationship between education ranks of employees and attitudes toward

change was not found to be significant either. It was found that the attitudes towards change positively affect both employee engagement and emotional and normative commitment, which are sub-factors of organisational commitment, and likewise employee engagement affects only emotional and normative commitment positively. Furthermore, employee engagement played a full mediation role on the relationships between attitudes towards change and organisational commitment.

Keywords: organisational change, attitudes towards change, employee engagement, organisational commitment.



İÇİNDEKİLER

TABLOLAR	XII
ŞEKİLLER	XIII
KISALTMALAR	XIV
1. GİRİŞ VE ARAŞTIRMANIN SORUNSALI	1
1.1 GİRİŞ	1
1.2 ARAŞTIRMANIN SORUNSALI	4
1.3 ARAŞTIRMANIN AMACI.....	6
1.4 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KATKISI	6
1.5 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	7
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER.....	9
2.1 YENİDEN YAPILANMA VE DEĞİŞİME İLİŞKİN TUTUMLAR	9
2.1.1 Yeniden Yapılanmanın Tanımı, Süreci ve Amaçları	9
2.1.2 Yeniden Yapılanma Stratejileri ve Biçimleri	12
2.1.2.1 Küçülme ve değişim	14
2.1.2.2 İttifaklar ve şebekeler	15
2.1.2.3 Mekânsal yapılanma	17
2.1.3 Değişime İlişkin Tutumlar.....	17
2.2. İŞGÖREN ADANMIŞLIĞI	19
2.2.1 Adanmışlık Kavramı ve Tanımı	19
2.2.2 Adanmışlığın Alt Boyutları	22
2.2.2.1 Bilişsel adanmışlık.....	22
2.2.2.2 Duygusal adanmışlık.....	23
2.2.2.3 Davranışsal adanmışlık.....	23
2.2.3 Adanmışlık ve Benzer Yapılar ile İlgili Kavram Karmaşası	24
2.2.3.1 Çalışan adanmışlığı ve iş doyumunu.....	24
2.2.3.2 Çalışan adanmışlığı ve örgütsel bağlılık.....	25
2.2.3.3 Çalışan adanmışlığı ve işe katılım.....	25
2.2.4 Adanmışlığı Etkileyen Faktörler	26
2.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	27
2.3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı	27
2.3.2 Örgütsel Bağlılığın Bileşenleri	29
2.3.2.1 Duygusal bağlılık.....	29
2.3.2.2 Devam bağlılığı.....	30

2.3.2.3 Normatif bağıllık	30
2.3.3 Örgütsel Bağlılığın Önemi.....	31
2.3.4 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	32
2.3.4.1 Bireysel faktörler.....	32
2.3.4.2 Örgütsel faktörler	33
2.3.4.3 Diğer faktörler	34
2.4 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ	34
2.4.1 Demografik Değişkenler ve Değişime İlişkin Tutumlar Arasındaki İlişki	35
2.4.2 Değişime İlişkin Tutumlar ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	36
2.4.3 İşgören Adanmışlığı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	37
2.4.4 Değişime İlişkin Tutumlar ve İşgören Adanmışlığı İlişkisi.....	37
2.4.5 Değişime İlişkin Tutumlar ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Çalışan Adanmışlığının Aracılık Rolü	38
3. YÖNTEM.....	40
3.1 EVREN VE ÖRNEKLEM	40
3.2 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE SÜREÇLERİ.....	42
3.2.1 Değişime İlişkin Tutumlar Ölçeği.....	43
3.2.2 Adanmışlık Ölçeği	43
3.2.3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	44
3.2.4 Kontrol Değişkenleri.....	45
3.3 İŞLEM VE ANALİZLER	45
4. BULGULAR.....	47
4.1 TANIMLAYICI İSTATİSTİK VE KORELASYON ANALİZ BULGULARI	47
4.2 ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN TEST EDİLMESİ	49
4.2.1 Çalışanların Demografik Özellikleri ile Değişime Karşı Tutumlar Arasındaki İlişki.....	49
4.2.2 Değişime İlişkin Tutumlar ile İşgören Adanmışlığı Arasındaki İlişki	50
4.2.3 Değişime İlişkin Tutumlar ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	51
4.2.4 İşgören Adanmışlığı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	54
4.2.5 Değişime ilişkin Tutumlar İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkideki, İşgören Adanmışlığının Aracılık Rolü	56
5. TARTIŞMA, ÖNERİLER VE SONUÇ	61
5.1 BULGULARIN TARTIŞILMASI VE DEĞERLENDİRME	61
5.2 YAZINA KATKISI.....	66
5.3 UYGULAMACILARA KATKISI.....	68

5.4 ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE ÖNERİLER.....	70
5.5 SONUÇ.....	71
KAYNAKÇA	73
EKLER.....	89



TABLÖLAR

Tablo 2.1: Adanmışlık Benzeri Yapılar, Tanımlar, Odak Noktaları ve Örnek Durumlara Genel Bakış	20
Tablo 3.1: Demografik Faktörler	41
Tablo 4.1: Araştırmanın Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri	48
Tablo 4.2: ANOVA Testi	50
Tablo 4.3: Değişime İlişkin Tutumların İşgören Adanmışlığı Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi	51
Tablo 4.4: Değişime İlişkin Tutumların Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi	52
Tablo 4.5: Değişime İlişkin Tutumların Devam Bağlılığı Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi	53
Tablo 4.6: Değişime İlişkin Tutumların Normatif Bağlılık Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi	53
Tablo 4.7: İşgören Adanmışlığının Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi	54
Tablo 4.8: İşgören Adanmışlığının Devam Bağlılığı Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi	55
Tablo 4.9: İşgören Adanmışlığının Normatif Bağlılık Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi	55
Tablo 4.10: Değişime İlişkin Tutumlar ile Duygusal Bağlılık Arasında İşgören Adanmışlığının Aracılık Rolü Regresyon Analizi Sonuçları (N=358)	57
Tablo 4.11: Sobel Testi Sonuçları	57
Tablo 4.12: Değişime İlişkin Tutumlar ile Devam Bağlılığı Arasında İşgören Adanmışlığının Aracılık Rolü Regresyon Analizi Sonuçları (N=358)	58
Tablo 4.13: Değişime İlişkin Tutumlar ile Normatif Bağlılık Arasında İşgören Adanmışlığının Aracılık Rolü Regresyon Analizi Sonuçları (N=358)	59
Tablo 4.14: Sobel Testi Sonuçları	59
Tablo 4.15: Hipotezlerin Desteklenme Durumu	60

ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Araştırmanın Modeli.....	39
-------------------------------------	----



KISALTMALAR

ARGE	: Araştırma ve Geliştirme
CFI	: Comperative Fit Index
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	: Goodness of Fit Index
İK	: İnsan Kaynakları
KFA	: Keşfedici Faktör Analizi
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
RMSEA	: Root Mean Aquare Error Approximation
SDK	: Sosyal Değişim Kuramı

1. GİRİŞ VE ARAŞTIRMANIN SORUNSAI

Bu bölümde; araştırmanın sorunsalı, amaçları, önemi ve yazına katkısı ile ilgili hususlara yer verilecektir. Ayrıca araştırmanın konu ve örneklem bakımından kapsamı tanımlanacaktır.

1.1 GİRİŞ

Günümüz pazar koşulları, örgütleri rekabete açık ve zorlu bir ortama sokmaktadır. Bu koşulların değişiminde dünyada yaşanan ekonomik ve teknolojik gelişmeler, değişkenleri doğrudan etkisi altına alan ana unsurlardan en önemlileridir. Hiçbir örgütün değişime karşı bağımsızlığı olmadığından, hayatta kalabilmek adına kuruluşlar, yeni iş ortamına uyum sağlama mecburiyetindedirler. Ancak tüm bu çabalara rağmen günışırı meydana gelen yeni gelişmeler bu örgütleri yeniden bir dönüşüm sürecine zorlamaktadır. Başka bir deyişle, günümüz dünyasında örgütler her zamankinden çok daha fazla değişimle karşı karşıya kalmaktadır (Conner 1992). Bu sebeple değişim, yeniden yapılanma veya dönüşüm, büyüklüğüne veya türüne bakılmaksızın hemen hemen her örgütsel işleyişin önemli bir bileşeni haline gelmektedir. Yeni teknolojik, rekabetçi ve demografik güçlerle baş edebilmek için, her sektörün liderleri, örgütlerinin bu koşullara uyum sağlamasına ve iş yapma biçimini kökten değiştirmelerine yardımcı olmak için yeni yollar aramaya devam etmelidirler (Kotter 2003; Norman, Luthans ve Luthans 2005). Yeniden yapılanma, küçölme, birleşmeler ve diğör büyük ölçekli yapısal değişim biçimleri, hem özel hem de kamu sektörü kuruluşları tarafından dinamik ortamlara ayak uydurabilme ve örgütsel etkinliği artırma baskısı ile gittikçe yaygınlaşan stratejilerdir (Armenakis ve Harris 2002; Pitts 2006).

Bu devam eden uyum çabaları örgütler ile beraber bireylerde de çok fazla zorlama yaratabilir. Rekabetçi ve dinamik iş ortamı, sadece değişimin sayısının artmakta olduğunu değil; değişim doğasının daha da karmaşık hâle gelmesiyle, değişim etkilerinin insanlar ve işletmeler üzerinde daha da etkili olduğunu göstermektedir (Özkan 2004). Ulusal İşler Bürosu (1996) tarafından yapılan bir araştırmada örgütsel değişimin, ankete katılan 396

kuruluşun üçte birinden fazlası için büyük bir endişe kaynağı olduğu ortaya çıkmıştır. Ve bu değişimlere neden olan ekonomik ve teknolojik gelişmelerin işletmeler üzerindeki etkilerinin ileriki yıllarda daha da artacağı beklenmektedir.

Bu nedenle, günümüzde çalışanların her zamankinden daha hızlı, daha büyük değişikliklerle karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Bu değişikliklere örnek olarak, çalışanları çeşitli şekillerde etkileyen işten ayrılmalar ve yeni iş gereksinimleriyle yüzleşmeler gösterilebilir. Ne yazık ki, değişimle baş etme, bireyler için çok zor olabilir. Değişim yaşayan çalışanlar sık sık bir eksiklik duygusuna kapılmaktadırlar. Dolayısıyla, geleceklerinin ne olacağı konusunda belirsizliği ile yeni görevlerle yüz yüze kaldıkları için başarısızlıktan korkabilirler (Coch ve French 1948'den aktaran Wanberg ve Banas 2000).

Değişim bir yandan sorunlara çözüm getirirken, diğer yandan yeni sorunların ortaya çıkmasına yol açabilir (Tunçer 2013). En temel meselelerden birisi olan değişime uyum sağlama için, değişim ve dönüşüm gayretlerinin başarılı olmasını hedefleyen bir örgüt sadece ekonomik ve teknolojik gelişmeleri yakından takibi ile yetinmemeli; işgörenleri ve onların psikolojik süreçlerini de dikkate alan bir örgütsel değişim stratejisi oluşturmalıdır (Elias 2009).

Örgütsel değişiklik, bilinenden bilinmeyene geçişi içerdiğinden ve gelecek de bilinemediğinden, örgüt üyeleri genellikle değişimi desteklemezler (Cummings ve Worley 1993). Yerleşmiş pek çok bireysel ve örgütsel alışkanlıkları değiştirdiği için sancılı bir süreç olan değişim; az ya da çok her zaman bir dirençle karşılaşır. Örgütsel hedefler ile bireysel hedefler arasındaki farklılıklar da bu aşamada belirginleşmektedir. Hedefler arasındaki uyumsuzluğun neden olduğu direncin yönüne ve derecesine etki eden pek çok faktör bulunmakla birlikte çalışanların nitelik ve kişilikleri ile örgütsel yapı ve yönetim yaklaşımı bu bağlamda önemli bir rol oynamaktadır (Tunçer 2013).

Örgütsel değişiklik girişimleri, yeterince yönetilmediği sürece stres artışı, çalışanlar ve yönetim arasındaki güven seviyelerinin azalması ve örgütsel bağlılık düzeylerinin azalmasına neden olan korku ve belirsizlik duygusu ile sonuçlanmaktadır. (Coetsee 1999; Schweiger ve Denisi 1991). Bu nedenle, örgütsel değişimin başarısı bu tarz olumsuz durumların azaltılması ya da tamamen engellenmesi ile ilişkilendirilmişken, bu stratejiyi göz ardı eden işletmeler için değişim, yoğun bir şekilde çaba ve para harcanmasına rağmen başarısızlıkla sonuçlanmaktadır.

Elizur ve Guttman'a (1976) göre değişime yönelik tutumlar genel olarak bir kişinin değişime ilişkin bilişlerinden, değişime duygusal tepkilerden ve değişime yönelik davranış eğilimlerinden oluşmaktadır. Örgütsel değişime yönelik tutumların, çalışanların değişim yönetimi uygulamalarına ve süreçlerine yönelik algılamalarından etkilenebileceğini düşünülmektedir. Bazı araştırmacılar; örgütün başarılı olmasını sağlayan güçlü olumlu tutumları heyecan ve mutluluk ile karakterize ederken, iflasın eşğine sürükleyebilecek olumsuz tutumları ise öfke ve korkuyla bağdaştırmıştır (Piderit 2000). Bununla beraber, çalışanların değişimle ilgili tutumları, bir örgütün değişim çabalarının başarılı olup olmamasında çok önemli bir yere sahiptir (Elias 2009). Çünkü işgörenler değişim konusunda güçlü ve olumlu bir tutuma sahip olduklarında, uygulanan değişim girişimini destekleyen ve kolaylaştıran, odaklanmış, ısrarlı ve çaba harcamış davranışlarda bulunma ihtimalleri yüksektir. Ancak değişime karşı güçlü ve olumsuz bir tutuma sahip olduklarında ise, değişim girişimi karşısında direnmesi, karşı koyması, küçümsemesi ve bunları sabote etmesi daha muhtemeldir (Lines 2005). Bazı araştırmalar, örgütsel değişim girişimlerinin başarısızlığının genellikle çalışanların değişime yönelik olumsuz tutumlarına atfedildiğini ortaya koyarak bu durumu desteklemektedir (Bellou 2007; Coetsee 1999; Durmaz 2007).

Çalışanların psikolojik sözleşmelerinde değişikliklere neden olan örgütsel değişim durumunda, çalışanların tutum ve davranışları etkilenebilir. Buna bağlı olarak, çalışanlar bağlılıklarını ve örgütlerle olan ilişkilerini yeniden değerlendirmeye başlamışlardır. Adanmışlık ve örgütsel bağlılık da, bu ilişkide en çok göze çarpan unsurlardandır.

Zihinsel yıpranma durumunu tanımlamak için sıkça kullanılan bir terim olan tükenmişliğin zıt karşılığı olan adanmışlık, enerji, dâhil olma ve yeterlilikle karakterize edilmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter 2001). Buna ek olarak, zindelik ve kendini adama da diğer iki özelliğidir (Gonzalez-Roma, Schaufeli, Bakker ve Lloret 2006). Özetle, işe adanmışlık, çalışanın zindelik, kendini adama ve kendini işe vermeyle ifade edilen iş temelli ve pozitif zihni durumu ifade etmektedir. Çalışan aidiyetini açıklamak için daha güçlü bir teorik mantık, sosyal değişim kuramında (SDK) bulunabilir. SDK'nın temel bir ilkesi, taraflar arasındaki ilişki belirli değişim kurallarına uymak kaydıyla, zamanla güvenen, sadık ve karşılıklı bağlılıklara dönüşür (Blau 1964). Değişim kuralları genellikle karşılıklılık veya geri ödeme kurallarını içerir, böylece bir tarafın eylemleri diğer tarafça bir yanıt veya eyleme yol açar. Örneğin, bireyler örgütlerinden ekonomik ve

sosyal kaynaklarla destek bulduklarında, aynı şekilde karşılık vermek ile yükümlüdürler (Cropanzano ve Mitchell 2005). Bu, Robinson ve arkadaşlarının (2004) işveren ile işgören arasındaki iki yönlü ilişki olarak adanmışlık tanımıyla tutarlıdır. Yani, çalışanlar değişen derecelerde ve örgütlerinden aldıkları kaynaklara yanıt olarak kendilerini adamaya karar vereceklerdir. Kısacası, SDK, çalışanların neden daha çok veya daha az iş ve organizasyon ile meşgul olmayı tercih ettiğini açıklamak için teorik bir temel sağlar. Sıklıkla adanmışlıkla karıştırılan ve son yıllarda rağbet gören bir diğer kavram ise örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılığın tanımlaması zordur, fakat bu konuda pek çok destek gören model Meyer ve Allen (1991) tarafından ortaya atılan üçlü bağlılık modelidir. Spesifik olarak, bu model duygusal bağlılığı, devam bağlılığını ve normatif bağlılığı içermektedir. Örgüte duyulan gönülden bağlılık, duygusal bağlılık; örgütten ayrılma ile ilişkili maddi-manevi maliyetlerin farkında olunması, devam bağlılığı; bir örgütte kalma zorunluluğu hissetmek de normatif bağlılık olarak tanımlanabilir. Birçok yazar, çalışanların örgütsel bağlılığının önemli bir konu olduğunu ifade eder, çünkü çalışanların performanslarını, devamsızlık ve diğer davranışları öngörmek için kullanılabilir (Balay 2000; Luthans 1995; Mowday ve diğerleri 1982). Düşük iş performansları, devamsızlık ve yaratıcılık eksikliği işletmelere maliyetli olduğundan, örgütsel bağlılık, örgüt çalışanlarının arzu edilen bir kalitesi olarak kabul edilir.

Radikal örgütsel değişiklikler, çalışanların örgütsel bağlılıklarını zedelerken; aynı zamanda, çalışanların adanmışlık düzeylerinin de olumsuz yönde ivmelendiği söylenebilir. Bu nedenle, bugün çalışanlar arasında daha derinden bir ayrışma olduğu düşünülmektedir. Çalışan bağlılığı ve adanmışlığı, ciddi ve önemli sonuçlara neden olabilen değerli ve maddi olmayan varlıklardır. Dolayısıyla, şirket yöneticilerinin, özellikle de radikal değişimlerden sonra çalışanlarının bağlılık ve adanmışlıklarını yönetmesi ve bu varlıkları belli bir eşik seviyesinin üzerine çıkarabilecek politikalar uygulaması son derece önemlidir.

1.2 ARAŞTIRMANIN SORUNSAI

Bazı araştırmacılar örgütsel değişimin başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli bir ön koşul olarak örgütsel bağlılığı tespit etmiştir (Bellou 2007; Darwish 2000; Lau ve Woodman 1995; Vakola ve Nikolaou 2005; Yousef 2000). Ancak farklı bakış açısından,

örgütsel bağlılığı ve işgören adanmışlığını, değişim sürecine bağlayan çalışmaların sayısı yeterli görülmemektedir. Dahası, adanmışlık ve örgütsel bağlılık genellikle farklı çalışmalarda tek tek ele alındığından dolayı, ikisinin arasındaki ilişki mekanizmalarının daha ayrıntılı bir şekilde araştırılmasının gerektiği düşünülmektedir. Zira, değişim süreçleri sırasında örgütsel bağlılık ve adanmışlık düzeylerinde bir azalma, devamsızlık düzeyinde ve işgören devir oranında artışa neden olabilir (Cotton ve Tuttle 1986).

Beer ve Nohria (2000), değişim veya dönüşüm süreçlerinin yüzde 70'inin, iletişim, güven ve değişim yönetimi becerileri eksikliğinin de içerisinde bulunduğu çeşitli nedenlerden dolayı başarısız olduğunu iddia etmektedir. Gittikçe ağırlığını hissettiren teknoloji çağında, özellikle ülkemizdeki telekomünikasyon sektöründeki değişim ve dönüşüm süreçlerinin sancılı geçtiği düşünülmektedir. İşgören grevleri, el değiştiren büyük firmalar, bu çağa ve sürece ayak uyduramayıp birleşme yoluna giden veya iflas eden küçük işletmeler bu düşüncüyü pekiştirmektedir.

Birtakım araştırmacılar örgütsel değişimin mikro düzeyine daha fazla odaklanması gerektiği çağrısında bulunmuş olsa da, bu araştırmalar sınırlı düzeyde kalmıştır (Bray 1994; Judge ve diğerleri 1999; Wanberg ve Banas 2000). Örneğin, organizasyonel değişikliğin örgütsel bağlılığı ve adanmışlığı nasıl etkilediğine ilişkin bazı bilgiler edindiyse de, bu değişkenlerin birlikte nasıl çalıştığını gösteren bilgi eksikliği görülmektedir (Fedor, Caldwell, & Herold 2006). Bu konuları kapsayan hali hazırdaki çalışmaların çoğu da dış ülkelerde yapılmıştır. Dolayısıyla, örgütsel değişim – bağlılık ilişkisi birçok çalışmada göze çarpsa da, bu değişkenlerin, diğer ülkelere nazaran farklı bir kültür yapısında olan Türkiye’de ve özellikle telekomünikasyon sektöründe daha önce çalışılmamış olması ve bununla beraber daha önce işgören adanmışlığının aracılık rolünün ele alınmamış olması, bu çalışmaya ilham kaynağı olmuştur. Kısacası, örgütsel değişim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi kapsayan mevcut bilgi birikiminin, adanmışlık değişkeni ile genişletilmesine ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Son olarak, bu çalışmadaki mikro düzey çatısının altında toplanan ve yukarıda bahsedilen değişime karşı tutumlar, örgütsel bağlılık ve işgören adanmışlığının yanında, çalışanların demografik özelliklerinin de değişim sürecini nasıl etkilediğinin görgül olarak ortaya çıkarılması gerektiği değerlendirilmektedir.

1.3 ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırma bir kişinin işine olan adanmışlığı ile örgütüne olan bağlılığına yoğunlaşmış olup; değişime ilişkin tutumların öncüllerinin ve ardıllarının belirlenmesi hedeflenmektedir. Asıl amaç ise değişime ilişkin tutumlar ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye işgören adanmışlığının aracılık rolünün incelenmesidir. Ayrıca örgütsel bağlılık başlığı altında toplanan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın, şirketin yeniden yapılanma sürecinde örgütsel bağlılık kavramına hangi düzeylerde etki ettiği araştırılması planlanmaktadır. Böylece, bireylerin duygularına ve kişilik özelliklerine odaklanılarak örgütsel değişimi farklı bir akış açısıyla ele alarak stratejik bir çalışma yöntemi hedeflenmiştir. Son olarak, işgörenlerin demografik özelliklerinin yeniden yapılanmaya ilişkin tutumlardaki değişimi hangi düzeyde açıkladığının test edilmesi alt amaçlar arasında yer almaktadır.

1.4 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KATKISI

Araştırmanın odak noktası olan örgütsel değişim, adanmışlık ve örgütsel bağlılık ile ilgili yazın taraması yapıldığında; genellikle her bir terimin ayrı ayrı ele alındığını ya da örgütsel değişim ile ilgili sadece adanmışlık veya örgütsel bağlılık konularının beraber işlendiğini, üç kavramın da tek bir potada eritildiği çalışmaların noksanlığından daha önce bahsedilmişti. Bu kapsamda, örgütsel değişim sürecinde, bu değişikliklere olan tutumlar, adanmışlık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ortaya konularak yazına katkı sağlanacağı değerlendirilmektedir.

Örgütsel değişime yönelik tutum, bir çalışanın kendi organizasyonu tarafından uygulanan bir değişim girişiminin genel olarak olumlu veya olumsuz değerlendirici yargısı olarak tanımlanır (Lines 2005). Bu çalışmada da değişime ilişkin tutumlar, değişken topolojisinin merkezine yerleştirilmiştir. Çoğu değişim araştırması, bireylere odaklanmanın aksine makro düzeydeki (örn. organizasyon seviyesi) olgular üzerine yoğunlaşmıştır (Wanberg ve Banas 2000). Ancak mikro düzeydeki bir etkenin makro düzeyde etkileşim yapabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. “Bir mih bir nal kurtarır, bir nal bir at kurtarır.” atasözünden yola çıkarak örgüt düzeyindeki başarının altını doldurabilmek adına örgütsel bağlılık ve işgören adanmışlığını mercek altına almanın

fayda sağlaması beklenmektedir. Çalışan tarafında örgüte bağlılık, bir kuruluş değişik girişimlerde bulunurken, bağlılığı yüksek olan çalışanların değişime, dolayısıyla örgüte birçok fayda sağlayacağı için önemlidir (Visagie ve Steyn 2011). İşgören adanmışlığı ise çoğunlukla, örgüt için duygusal ve entelektüel bağlılık (Baumruk 2004; Richman 2006; Shaw 2005) veya çalışanların işlerinde sergilediği takdirel çabanın miktarı olarak tanımlandığından (Frank ve ark., 2004) bu iki önemli kavramın şirketin akıbeti için vazgeçilmez olduğu aşikardır. Ayrıca, Robinson ve arkadaşları (2004), bu kadar popüler hale gelen işgören adanmışlığı konusunda şaşırtıcı derecede az akademik ve görgül araştırma yapıldığını belirtmiştir.

Bu çalışmanın; (a) işgören adanmışlığının ve örgütsel bağlılığın, örgütsel değişim sürecinde nasıl etkilendiğinin ölçülmesi, (b) değişime ilişkin tutumlar ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide işgören adanmışlığının aracı rolünün olup olmadığının test edilmesi, (c) çalışanların demografik özelliklerinin yapılanmaya karşı tutumları ne derecede açıkladığının ölçülmesi ve son olarak (d) örneklem olarak işgören devrinin çok fazla olmadığı ve geçmişinde birçok kez yapılanma tecrübesi olan bir şirketin hedef alınması açısından hem yazına hem de daha sadık bir çalışan profili elde etmek adına kabuk değiştirme sürecinde uygulamaya katkı sağlaması beklenmektedir.

Dolayısıyla, elde edilecek olan görgül veriler sayesinde, yeniden yapılanma kapsamında özellikle telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren kurumsal firmalardaki değişim ve dönüşüm çalışmalarının daha sağlıklı ve verimli yürütülmesine fayda sağlayacak tavsiyelerde bulunulması hedeflenmiştir.

1.5 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın konu olarak kapsamı, örgütsel bağlılık ve çalışan adanmışlığı arasındaki ilişki, örgütlerin değişim veya yeniden yapılanma süreçlerine karşı olan tutumların örgütsel bağlılık ve işgören adanmışlığına olan etkisi ve şirket çalışanlarının demografik özelliklerinin değişime yönelik tutumlarla olan ilişkisinden oluşmaktadır.

Araştırmanın başlangıç noktası olan değişime karşı tutumlar değişkeni tek boyutlu olarak ele alınacak olup; örgütsel bağlılık duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutlu ve dinçlik, bağlılık ve özümseme alt faktörlerinden oluşan işgören adanmışlığı ise tek boyutlu olarak ele alınacaktır.

Araştırmanın evrenini telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir firmadaki (bundan sonra X firması olarak adlandırılacaktır) üst yönetimi kapsam dışı bırakarak Türkiye genelindeki çalışanlar oluşturacaktır. Örneklem olarak kapsamı ise, X firmasının İnsan Kaynakları departmanından alınan bilgiler ışığında, ana kütleyi temsil edecek şekilde tabakalı örnekleme; ve bu tabakalar arasında erişim sağlanabilen zamanlarda basit tesadüfî örnekleme, bazı çalışanlara ulaşmanın zor olduğu zamanlarda ise kartopu örnekleme yöntemi ile seçilen asgari 380 (araştırma evreni 20.960 kişidir) çalışandan oluşacaktır (Gürbüz ve Şahin 2016).

Araştırmanın birinci bölümünü teşkil eden bu bölümde araştırmanın sorunsalı, amacı, önemi ve katkısı ile hususlara yer verilmiş olup araştırmanın konu ve örneklem bakımından kapsamı tanımlanmıştır. Bir sonraki bölüm olan ikinci bölümde, araştırmanın kuramsal çerçevesi, kullanılan değişkenler ile araştırmanın hipotezleri ve araştırma modeline yer verilecektir. Araştırmanın üçüncü bölümünde, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, veri toplama süreci ve hipotezleri test etmek amacıyla yapılan işlem ve analizler ile ilgili bilgiler verilecektir. Dördüncü bölümde, araştırma değişkenlerine ait tanımlayıcı bilgiler ve bu değişkenler arasındaki ilişki ile hipotezleri test etmek için yapılan analiz bulgularına yer verilecektir. Son bölüm olan beşinci bölümde ise, araştırmanın bulguları tartışılacak, sonuçların yazına ve uygulamaya katkısı belirtilecek, araştırmanın kısıtlarından bahsedilecek ve gelecek araştırmacılar için tavsiyelerde bulunulacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

Bu bölümde; yeniden yapılanmanın tanımı, stratejileri ve yeniden yapılanmaya olan tutumlar ile beraber işgören adanmışlığı ve örgütsel bağlılık ile ilgili olarak araştırma sorularına temel oluşturacak ve değişkenler arasındaki ilişkilere dayanak olacak yazın taramasına yönelik bilgiler sunulacaktır. Bölümün sonunda ilgili değişkenlere yönelik araştırma soruları ve akabinde de araştırma modeli oluşturulacaktır.

2.1 YENİDEN YAPILANMA VE DEĞİŞİME İLİŞKİN TUTUMLAR

2.1.1 Yeniden Yapılanmanın Tanımı, Süreci ve Amaçları

Hiçbir kuruluş, çevresinde meydana gelen olaylardan ve bunların sonucundaki etkilerden kendini soyutlayamayacağı gibi, bu etkenleri görmezden gelerek bekasını koruması da mümkün gözükmemektedir. Çünkü her bir örgüt bölgeler, toplumlar ve ekonomiler gibi günümüz dünya yapısının bir parçasıdır (Pheysey 1993). Buna bağlı olarak, bu yapının herhangi bir parçasındaki değişim, diğerlerini de tetikleyeceği düşünülerek, örgütlerin de değişime uyum sağlaması gerekliliği kaçınılmazdır. Değişim hızı giderek ivmelendiğinden, rekabetçi baskılar yoğunlaşmış, bunun sonucunda ise çoğu örgüt önceki yıllara nispeten çok daha karmaşık ortamlarda çalışmaya zorlanmaktadır. Geçmişte birçok şirket, belirsiz ortamlarda kontrolü artırmak veya ölçek ekonomisinden yararlanmak için dikey entegrasyona odaklanmıştır. Aynı zamanda yüksek hacmin başarının anahtarı olduğuna inanılmaktaydı (Resigne ve Lewin 2000). Ancak, özellikle küresel rekabetin artması birçok örgütün bu durumun çok da değerli olmadığını farkına varmasını sağlamıştır.

Firmalar için ekonomik ve çevresel koşullarda bu değişikliklere tepki vermesinin önemli bir yolu, giderek geleneksel hiyerarşik örgüt yapısına alternatifler aramaktır. Hayatta kalmak için pek çok firma örgütsel formlarda ve yönetim uygulamalarında temel değişiklikleri tasarlamaya ve başlatmaya çalışmaktadır (Bresnen ve Fowler 1994).

Tüm bu çabaların ve çalışmaların anlam karşılığı ve ortak noktası olan yeniden yapılanma için birçok tanıma rastlanılabilir. Yeniden yapılanma; örgütün herhangi bir şekilde

değişerek kabul edilen hedeflerine ulaşmasını sağlama işi olarak adlandırılabilirdiği (Ellis ve Dick 2006) gibi; örgüt yapısında, işleyişinde, kültüründe ve çevresine uyumundaki köklü değişiklikler olarak tanımlamaktadır (French ve Zawacki 2000). Başka bir tanımda ise, değişimin yönetilebilecek bir süreç olarak görülmesinden (Adair 2003) bahsedilirken, örgütün yüzleşmiş olduğu sorunlarla başa çıkma ve gayesine ulaşma etkinliğini artırma amacıyla, kurumun kültürünün, sistemlerinin ve faaliyetlerinin planlanıp yönetilebilen sistematik bir süreç olduğu ifade edilmektedir (Bumin 1979). Tüm bu tanımlar ışığında, örgütün idari yapısının büyük ölçüde değişmesi, olgunun temel belirleyici özelliğidir (Mckinley ve Scherer 2000).

Süreç kavramı dendiğinde müşteri veya son kullanıcı için bir değer yüklü çıktının oluşturulması adına gerekli girdilerden yararlanma akışı akla gelmektedir. Bu sebeple, bu akış şemalarının yani süreç kavramının değişim veya örgütsel yapılanma için çok önemli olduğunu unutmamak gerekir. Süreçler ve özellikleri tanımlanmadan yeniden yapılanmaya başlanmaması yararlı olacaktır (Yalçın 2007).

Yapılanma ve süreç arasındaki ilişki göz önünde bulundurularak bir örgüt için yeniden yapılanma çalışmalarının altındaki asıl amacın o kuruluştaki süreçleri tamamen revize edilmesi gerektiği düşüncesinden kaçınılmalıdır. Asıl amaç radikal değişikliklerden ziyade işletmedeki stratejik ve olumlu katkı sağlayan süreçlerin yeniden ele alınmasıdır. Bununla birlikte, bu süreçlerin bir parçasını oluşturan teknolojik sistemler, yönetim politikaları, norm kadrolar vb. titizlikle gözden geçirilmelidir. Öte yandan, faydalı süreçler gibi olumlu katkı sağlaması beklenip de verim alınmayan ya da örgüte olumsuz etkisi olan süreçlerin de ortadan kaldırılması yeniden yapılanma için bir gerekliliktir. En önemli süreçlerden çalışmaya başlamanın önemine binaen hangi sürecin daha fazla öneme sahip sorusuna cevap olarak, o organizasyondaki her bir sürece ait kaynakların tanımlanarak nicel büyüklüklerinin hiç bir detay atlanmaksızın masaya konması gerekmektedir (Yalçın 2007).

Çoğu işletme, sürekli olarak değişimi ve yeniden yapılanmayı tecrübe etmekte ve bu çalışmaya dayanak olan şirketteki gibi, her bir değişim arasındaki geçiş süresi neredeyse yok olmaktadır. Dış çevrede gerçekleşen sürekli ve köklü değişiklikler, işletmelerde sürekli değişim yönetimini zorunlu kılmakla beraber, bu durum işletmelerin iç yapılarında sürekli köklü iç değişiklikler yapması gerektiği anlamına gelmektedir (Balci

2000). İşletmeleri zaman kaybetmeden değişime zorlayan nedenler, maddeler halinde aşağıda özetlenmiştir (Bumin 1979):

- a) Yönetim stratejisini değiştirme gereksinimi, işletmede sahip olunan yapı ve görevlerin değiştirilmesi gereksinimi, rekabet edebilmek ve pazarda pay sahibi olabilmek adına yeni teknolojilerin kullanılmasını gerektirmektedir.
- b) Kurum yapısının sadece bireysel anlamda değil aynı zamanda çevresinde olup biten değişime karşı da tepki verebilecek duruma gelmesi gerekmektedir.
- c) Ürün yaşam döngüsü düşünülerek, ürün ya da hizmeti satın alan kullanıcıların satın alma eğilimindeki değişimler yeniden yapılanmayı etkilemektedir.
- d) Var olan iletişim tıkanıklıklarının açılması ve iletişimin sadece aşağıdan yukarıya değil yatay ve çapraz iletişim fırsatlarının da yaratılması gerekmektedir. Bu durum aynı zamanda örgüt içi işbirliğindeki bireyler ve gruplar arasındaki ilişkinin geliştirilmesi gereksinimine de yanıt vermektedir.
- e) İş alanının değişmesi ve alternatif iş kanallarının geliştirilmesi sonucu ortaya çıkan yeni çevreye uyum sağlama sürecinin uygun bir biçimde (kısa ve etkin) olması gereksinimi, yeni bir rekabet anlayışını kaçınılmaz kılmaktadır.
- f) Yasal değişimlere uyum sağlama zorunluluğu, yeni stratejilerin üretilmesini ve uygulanmasını gerektirmektedir.
- g) İşletmenin işleyişinden ve performansından duyulan memnuniyetsizlik değişimi gündeme getirmektedir.
- h) Teknolojik yenilikler, işletme ve operasyonel olarak çoğu kez örgüt bünyesinde köklü değişikliğe neden olmaktadır.
- i) Hem küresel anlamda hem de yerel anlamda; pazar koşullarında, yapısında veya diğer parametrelerinde görülen değişimlere uyum gereksinimi göz ardı edilemeyecek diğer bir noktadır.

Değişime neden olan bu etmenler, doğal olarak işletmelerdeki değişim süreçlerini belirli amaçlar etrafında toplamaktadır. Bu amaçları verimliliğin artması, paydaşlara olan katkının azami düzeye çıkarılması, daha yalın ve amaca yönelik bir örgüt yapısı için fonksiyonların konsolide edilmesi ve gerek görülmeyen süreç ve aşamaların elenerek rekabet gücünün artırılması başlıkları altında toplamak yanlış olmayacaktır. Bowman ve Singh (1993) ve Bowman ve arkadaşları (1999), benzer bir biçimde yeniden yapılanma kapsamında amaçlanan sonuçlarının, genellikle, verimlilik artışı, maliyet düşürme, artan

pay sahipliği değeri veya organizasyonun değışen çevreyle daha iyi bir uyum sağlaması gibi sonuçları içerdğini belirtmiştir. Yeniden yapılanmayı örgütün dikey, yatay ve mekânsal sınırlarının değıştırılması olarak tanımlanan diğerk bir çalışmada ise, hiyerarşilerin düzleştirilmesi, iletişimin geliştirilerek öğrenmenin en üst düzeye çıkarılması, üretkenliği ve tepki süresini arttırmak için yeni yönetim yapılarının benimsenmesi ve kaynak dağılımının en uygun şekilde yapılması örgütsel değışimin temel amaçları arasında gösterilmiştir (Jones 2002).

2.1.2 Yeniden Yapılanma Stratejileri ve Biçimleri

Yeniden yapılanmanın, tek başına bir rekabet stratejisi şekli olmadığı düşünülmektedir. Yeniden yapılanmanın çeşitli biçimleri, üzerinde rekabet edecek temeli oluşturmaktan ziyade firmanın maliyet ve / veya gelir yapısını iyileştirmeye yönelik daha taktik esaslı yaklaşımlardan oluşabilmektedir. Özellikle maliyet odaklı yeniden yapılanma çabalarının, genellikle içe dönük ve operasyonel odaklı olması nedeniyle rekabet stratejisindeki yeri dar olduğu söylenebilir. Gelir odaklı yeniden yapılanma ise, mutlaka dışa dönük olması ve dolayısıyla endüstri ve makro ortamlarda meydana gelen kilit gelişmelere ayak uydurabilmesi açısından firma için daha güvenilir olduğu ifade edilebilir. Yeniden yapılanmaya yönelik bu yaklaşım, müşterilere daha iyi hizmet sunmak, kilit paydaş gruplarıyla ilişkiler kurmak, pazar payını arttırmak, operasyonların kapsamını genişletmek, yeni çalışanlar almak gibi konularla ilgili olduğundan uzun dönem performansı daha güçlü kılabilir.

Yapılanma veya değışim, çeşitli örgüt düzeylerinde gerçekleşebilmesinin yanında operasyonel düzeyde ortaya çıkarak somutlaşabilir. Bu süreç boyunca yenilik, kalite, kaynak veya girdi verimliliği ve müşterinin ihtiyaçlarına yanıt verme gibi alanlardaki iyileştirmeler ilgili kuruluşun rekabet stratejisini (Porter 1985) daha etkili bir şekilde destekleyerek rekabet avantajına katkı sağlayabilir. Bu durum da, tüm iş seviyesindeki yeniden yapılandırma yöntemlerinin operasyonel etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Bu yöntemlerden bazıları daha önce bahsedildiği üzere bir firmanın maliyet yapısını iyileştirmeye yönelik aksiyonları içerirken, bazıları ise gelir yapısı konularına odaklanmaktadır. Bazıları kısa vadeliyken, diğerkleri daha somut faydalar sağlamak için

daha uzun vadeli olabilir. En önemlisi, bazıları "yüksek yol (*high-road*)" yaklaşımı, diğerleri "düşük yol (*low-road*)" yaklaşımı ile ifade edilebilmektedir (Jones 2002).

Herhangi bir firma kendi iş modelini formüle ederken önünde iki genel strateji vardır. Birincisi, maliyet düşürme üzerine odaklanma ve genellikle, araştırma ve geliştirme (ARGE) alanına yetersiz yatırımlar, teknoloji tedarikinde sona kalmalar, pazarın kapalı tutulması ve çoğunlukla stratejik olarak değil de bir masraf olarak görüldüğü için işgücünün azaltılması gibi önlemleri içermektedir (Harrison ve Bluestone 1988; Milkman 1998). Bu ve bunlara ilişkin önlemler için, örgüt altyapısına yapılan yatırımlar ya da katma değeri artırmak için tasarlanan örgütsel kaynakların yükseltilmesi yerine, günü kurtarma amaçlı maliyet kesimi yoluyla rekabetçiliğin geliştirilmesine dayanan, esasen olumsuz bir yönlendirmeyi paylaştıklarından, tavsiye edilmeyen ve sığ bir düşünce tarzına uygun olduğu için "düşük-yol" tanımı kullanılmaktadır. Rekabet edebilirlik için ikinci yaklaşım ise, örgütsel işlevlere, faaliyetlere ve süreçlere olabildiğince fazla değer katmaktır. Bu strateji, daha verimli üretim, daha iyi performans gösteren ürünler, vb. açısından artan değerlerini aktarabilen her türlü örgütsel kaynağa yatırım yapmayı içerir. Kuruluşa yatırım yapmayı içerdiği için de bu yöntem "yüksek yol" olarak ifade edilmektedir (Jones 2002).

Yukarıdaki tanımlamalardan yola çıkarak, "yüksek yol" yaklaşımının farklılaşma stratejisi olarak daha fazla tercih edilmesi beklense de, bu durum her zaman bu şekilde tezahür etmemektedir. Esasen, seçilecek genel strateji, bir firmanın faaliyet gösterdiği alanlarda gerçekleştirmeye çalıştığı gayeleri temsil ederken, "yüksek yol" veya "düşük yol" yaklaşımları, o firmanın kültürünü, içinde bulunduğu zaman dilimini, paydaş önceliklerini vb. işletmesiyle ilgili olduğu düşünülmektedir (Jones 2002).

"Yüksek yol" yaklaşımının çoğu yönetici ve uzun vadeli yatırımcılar da dâhil olmak üzere daha geniş paydaş topluluğu için tercih edilebilir olduğundan bahsedilmişti. Fakat bu yöntem için, (1) böyle bir yaklaşımı değerlendirecek ve başarılı bir şekilde uygulanmasına ilişkin deneyime sahip olan ve bunun yararlarını kilit paydaş gruplarına etkili bir şekilde iletecek yeteneği de içeren yönetimin; (2) kısa vadede fayda elde edilememesinden dolayı örgütün böyle bir stratejiyi takip etmesini olanak verecek bir pazar konumunda olması; (3) istenen sonuçları elde etmek için firmanın gerekli kaynak ve kabiliyete sahip olması ve (4) mülkiyet sahiplerinin ve büyük yatırımcı profilinin, bu uzun vadede ilgili firmanın hisse / piyasa değeri düşüşlerinden olumsuz etkilenmemesi

gerekmektedir (Jones 2002). Aksi takdirde, “düşük yol” yaklaşımı benimsenebilir. “Düşük yol” stratejisini çekici kılan diğer bir özellik de anında karşılığını alabilmektir. Çoğu örgüt, sadece büyük bir kriz vuku bulunca büyük ve köklü bir değişim başlatabilmektedir (Jones 2002). Maliyetleri azaltmak ve iç verimliliği artırmak için finansal piyasalardan gördüğü baskı nedeniyle organizasyonun derhal harekete geçmesi istenmektedir. Diğer taraftan, bir firmanın maliyetleri, gelirlerine göre daha iyi tahmin edilebilir ve kontrol edilebilir olması da ilginin bu yöne kaymasına neden olmaktadır. Bu sebeple kriz anına kadar maalesef “yüksek yol” yaklaşımına çok fazla odaklanılamamaktadır.

Yeniden yapılanma biçimlerinin “yüksek yol” ve “düşük yol” kilit noktalarında kesişim eğiliminde olduğuna dikkat çekerek, her bir biçimin temel mantığını ve bunun örgüt sınırları, maliyet ve gelir yapıları ile ne derece ilgili olduğunu anlamak önem arz etmektedir. Bu bağlamda, yapılanma biçimleri birkaç temel başlık altında kabaca ele alınacaktır.

2.1.2.1 Küçülme ve değişim

Her ne kadar içsel mantıkları farklı olsa da küçülme ve değişim mühendisliği (*reengineering*) bu başlık altında beraber telaffuz edilecektir. Küçülmenin, değişim mühendisliğine (*reengineering*) göre nispeten çok daha sık uygulanan bir örgütsel müdahale olduğu görülmektedir (Littler ve arkadaşları 1997). Öncelikli olarak, bir firmanın işgücünde bir azalma gerçekleşmekte olup, bu da, yıpratma yoluyla işten çıkarma, erken emeklilik, işe alımların dondurulması ve benzerleri gibi çeşitli yöntemlerle tanımlanmaktadır. Küçülme aynı zamanda hiyerarşilerin düzleştirilmesi, iş birimlerinin tekilleştirilmesi, ürün hatlarının ayıklanması vb. gibi örgütsel yeniden tasarımı da ifade edebilir. Bunların tamamı genelde işgücünün azaltılması ile bağlantılı olarak gerçekleşir.

Geriye dönük araştırmalara bakıldığında, 1990'lı yılların başından itibaren küçülme konusunda genel olarak olumlu değerlendirmeler yapılmıştır. Yakın tarihli pek çok çalışmada ise, tüm paydaşlar için küçültmenin orta-uzun vadeli yararları konusunda pek çok şüphe olduğu düşünülmektedir (Ryan ve Macky 1998). Hatta araştırmalar, işletmelerin kendi raporlamasına göre bile küçülme çabalarında başarı oranının yüksek

olmadığını göstermektedir (Cascio 1993). Kilit sorunların başında ise bu süreç boyunca hem ayrılacak olanları hem de örgüt bünyesinde kalacak kişileri etkili bir şekilde hedeflenmenin güçlüğü bulunmaktadır. Buna ilişkin, örgüt bünyesinde çalışmaya devam edecekler genellikle işten ayrılmış meslektaşları sebebiyle artan iş yükleri sonrası şiddetli moral bozuklukları yaşamaktadır (O'Neill ve Lenn 1995).

Öte yandan, küçülme ile ilişkili olarak "örtük bilgi" nin kaybı diğer bir sorun olarak göze çarpmaktadır (Collins ve Porras 1997). Örgütten ayrılmak zorunda kalan işgörenler genellikle örgütün temel bilgi deposunu oluştururken, ayrıca o firmanın tarihini ve kültürünü de temsil etmektedirler. Bu personelin ortadan kaldırılması o örgütün ruhunu kaybetmesiyle özdeşleştirilmektedir. Bunun sonucunda ise kurum kültürünün zayıflaması ve firmaya olan sadakat hissinin azalması kaçınılmaz olmaktadır.

Değişim mühendisliği (*reengineering*), analitik açıdan, çalışanların güçlendirilmesi, çoklu beceri kazandırma, yeni teknolojiye yatırım yapma ve müşteri memnuniyetine odaklanma gibi yüksek yol yaklaşımlarıyla ilişkilendirdiği için küçülmeden farklıdır (Hammer ve Champy 1993). Bununla birlikte, pratikte değişim çabaları genel itibariyle başarısız olmuştur (Micklethwait ve Wooldridge 1997). Çok vasıflı, teknolojik olarak geliştirilmiş işgücünün, genellikle işi yapmak ve müşterileri tatmin etmek için gerçekçi olarak daha az sayıda işgörenden oluşması gerektiği için, bu yöntem başarılı olduğunda bile, genellikle küçülmenin önemli unsurları ön plana çıkarılmıştır. Bardağın dolu tarafından bakılacak olunursa, değişim, iş güvenliği çerçevesinde belirli şirketler için çok etkileyici sonuçlar doğururken; bardağın boş tarafında ise, esasen işlerin ayıklanması ve örgüt bünyesinde kalanların iş yükü artması sebebiyle "küçülme" ve "doğru ölçeklenme" (*rightsizing*) gibi terimlerle eş anlamlı hale gelmiştir.

2.1.2.2 İttifaklar ve şebekeler

Küreselleşme süreci, başta ölçek duyarlı ve yüksek teknoloji sektörlerinde büyük firmalar arasında çok sayıda ittifakın oluşmasına katkıda bulunmuştur (Beamish 1998). Resmi olarak istikrarlı olan yerel oligopoller parçalanmış ve endüstri yapıları globalleşmiş, ürün yaşam döngüsü kısaltılmış, teknoloji yarışları ve rekabet belirsizliği hızla artmış durumdadır. Çok açıktır ki, aşırı rekabet tüketiciler için iyi olsa da, karlılık açısından örgütler adına kötü bir durumdur. Bu yüzden firmalar, belirsizliği azaltmak, riski

paylaşmak, teknik standartlar oluşturmak, işlevsel tamamlayıcılık sağlamak ve rekabetçiliği yönetilebilir seviyelere indirmek için stratejik ittifaklar kullanmaktadır (Jones 2002).

Tallman ve Shenkar'ın (1997) sunmuş olduğu uluslararası ittifak modelinde, firmalar diğer şirketlerin kaynaklarını kullanarak kendi faaliyet alanlarını genişletme yollarını sağlayabilecekleri belirtilmektedir. Etkili bir ittifak, bir firmanın dâhili genişleme ile bağlantılı doğrudan maliyetleri (örn. tesis, donanım, insan kaynakları) dışa yansıtmadan genişleyen sınırların (yatay, dikey ve mekânsal) avantajlarından yararlanmasını sağlar.

Öte yandan, ittifaklar doğaları gereği çelişkili yapılardır. Sonuçta, asıl ya da en azından potansiyel rakipler arasındaki işbirlikleri oluşmaktadır. Bazı araştırmalar, özellikle yatay ittifakların, merkezinde baskın bir kuruluşun olduğu dikey ittifaklara (Gomes ve Casseres 1996) göre daha istikrarsız olduklarını göstermektedir (Harrison 1997). Bazı bilim insanları bu durumu, çok fazla alternatifin bulunmadığı zamanlarda firmalar tarafından benimsenebilen geçici bir strateji olarak yorumlamaktadır (Brahm ve Salbu 1994).

Şebekelerden (*network*) bahsedecek olursak, dikey entegrasyonun bir işletme için stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmek gerekir. Bununla birlikte, "satın alma" yerine "onu yapma" ile ilişkili faydaları elde etmek için gerekli olan dikey entegrasyon derecesi önemli ölçüde değişmiştir (Jones 1997). Bu durum, birçok sektörde teknolojik ve rekabetçi gelişmelere bağlı olarak, dikey sınırlarını yapılandırmaya ve değer zincirlerini maksimum rekabet gücü için düzenlemeye çalıştıkları için, firmalar için mevcut seçenekleri genişletmiştir. Bu bağlamda, şebeke (*network*) yaklaşımları, stratejik dış alım faaliyetlerinin bir sonucu olarak son on yılda birçok imalat odaklı çok uluslu işletmeler için önem kazanmıştır (Quinn ve Hilmer 1994). Bu yüzden firmaların çoğu hiyerarşik açıdan değişmiştir. Esnekliği maksimize etmek ve düşük risk seviyelerinde mal ve hizmet üretebilmek için, birbirine dikey olarak bağlantılı, ana firma tarafından kontrol edilen dağıtıcı ve tedarikçi ağ yapısı bu kuruluşların yeni hiyerarşik yapısını oluşturmuştur. Bu örgütlenme biçimi, ana firmaların belirsiz piyasa koşullarıyla ilişkili gereksiz faaliyetlerden doğan risklerin çoğunu taşeronlara devrederek, işlem maliyetlerini düşürmelerine ve esnekliklerini arttırmalarına olanak tanımaktadır (Harrison 1997; Jones 1999). Böylece ana şirketler, tescilli bilgiye, teknolojik çalışmalara ve ekonomilere dayanan yüksek katma değerli etkinliklere odaklanarak, mülkiyet yükümlülüklerinden

bağımsız bir şekilde pazardaki payını rahatlıkla elde edebilir (Çavuşgil ve arkadaşları 1997).

Diğer açıdan, şebeke (*network*) sistemleri, çekirdek olmayan firmalar için de önemli fayda sağlayabilir. Çok uluslu şirketler, uluslararası tedarikçi ve dağıtıcı düzenlemeleri geliştirmeye çalıştıklarından, küçük ülkelerdeki KOBİ'ler için birçok fırsat yaratılmıştır. Bu firmalar artık çok uluslu şirketlerin şebekelerine yerel tedarikçiler veya dağıtıcılar olarak katılarak, ev sahibi ekonomilerine doğrudan fayda sağlamaktadır (Kanter 1995).

2.1.2.3 Mekânsal yapılanma

Düşük maliyetli ülkelerdeki imalat tesislerinin konumu ya da satış ve satış sonrası servis bürolarının yeni pazarlara yerleştirilmesi ile birlikte, bir firmanın mekânsal sınırlarının uluslararası olarak yeniden düzenlenmesi rekabet stratejisinin bir unsuru haline gelmiştir. Bu düzenlemeler, teknolojik ve politik alanlardaki gelişmelerle mümkün olmaktadır. Artık firmalar gerçek zamanlı olarak koordine edebilirler, alan ve örgütsel sınırlar arasında bölünmüş faaliyetlerini yürütebilmektedir. Çünkü ara ürün imalatı ve aktarımına yönelik politik engeller önemli ölçüde azalmış ve ilişkili lojistik maliyetler düşürülmüştür. Pazarlık gücünü etkileyen bu durum, uluslararası şirketlerin sunmuş olduğu işler için, farklı uluslarda bulunan çok sayıda işçi grubunu birbirleriyle rekabete sokarak ve devletleri istihdam, sermaye, teknoloji, vergi geliri vb. için rekabet halinde tutarak elde edilmektedir (Cowling ve Sugden 1994; Moody 1997). Ayrıca, hem yerel rakiplerin hem de şebeke kuruluşların çekirdek firmanın faaliyet ve süreçlerine erişim sınırı bu stratejiyi daha da cazip hale getirdiği düşünülmektedir.

2.1.3 Değişime İlişkin Tutumlar

Çalışanların örgütsel değişimlere verdiği tepkiler, iş doyumu (örn. Rafferty ve Griffin 2006), işten ayrılma niyeti (örn. Johnson, Bernhagen, Miller ve Allen 1996) ve örgütsel bağlılık (Martin, Jones, ve Callan 2005) gibi işe etki eden durumlar ile ilgili olabilir. Önceki çalışmalar, çalışanların örgütsel değişime verdikleri yanıtları tanımlamak için çeşitli kavramsal yapılar kullanmıştır. Değişime karşı direnç (örn. Ford, Ford ve D'Amelio 2008) ve değişime hazır olma durumu (örn. Holt, Armenakis, Feild, Harris

2007) en yaygın olanlar olmasına rağmen, değişikliklere açıklık (örn. Axtell ve diğerleri 2002; Wanberg ve Banas 2000), değişimle ilgili sinizmler (örn. Stanley, Meyer ve Topolnytsky 2005), değişime katılma isteği (Miller, Johnson ve Grau 1994), değişimin kabulü (örn. Paterson ve Cary 2002) ve değişime bağlılık (örn., Herscovitch & Meyer 2002) gibi kavramlar da kullanılmıştır. Bu kavramlar, belirli araştırma amaçları için yararlı olabilmesinin yanında; bireylerin değişim karşısında direnme veya değişime destek olma davranışlarına yönelik göstergeler olarak tanımlanmaktadır (Choi 2011). Bagherian ve ark. (2009) ise, çalışanların tutumlarını, bir şeyi sevip sevmemeyi gösteren varsayımsal yapılar olarak ifade etmiştir. Bu nedenle örgütsel değişime yönelik tutumlar, genel itibarıyla çalışanların değişimin olumlu veya olumsuz değerlendirme kararları ile ilgili olabilir (Visagie ve Steyn 2011).

Daha yakından incelenecek olursa bir tutum, davranışsal ya da bir bilişsel tepki anlamına gelmektedir. Birçok araştırmada göze çarpan, örgütsel değişim süresince çalışanlar tarafından üç çeşit tutum sergilendiğidir. Bu nedenle işgörenlerin örgütsel değişime olan yanıtlarının duygusal, davranışsal ve bilişsel olarak çok yönlü bir tutum gibi kavramsallaştırılması önerilmektedir (Piderit 2000,). Aslında, üç boyutlu tutum modelinin ortaya çıkışı, Rosenberg ve Hovland (1960) tarafından ilk ortaya atıldığı zamana kadar uzanmaktadır (Van den Heuvel ve arkadaşları 2015). Bu çok bakış açılı perspektifte, duygusal tepkiler öfke, kaygı veya heyecan gibi çalışanların duygularına atıfta bulunmaktadır; davranışsal tepkiler, çalışanların şikâyet, engelleme veya inandırıcı olma gibi eylem veya niyetleri ile ilgilidir; bilişsel tepkiler ise örgütsel değişimin gerekliliği, avantajları ve dezavantajları ile ilgili düşünce ve inançlarını ilgilendirir (Eagly ve Chaiken 1998; Elizur ve Guttman 1976'dan aktaran Van den Heuvel ve arkadaşları 2015; Oreg 2006; Piderit 2000).

Örgüt değişimi, hem makro düzeyde örgütü hem de mikro düzeyde çalışanları bir bütün olarak ilgilendirdiğinden (Vakola ve Nikolaou 2005), yöneticilerin yalnızca çalışanların değişim direncinin üstesinden gelmesi yeterli değildir. Bunun yerine, başarılı organizasyon için, önerilen değişim girişimi ile çalışanların desteğini ve hevesine önem verilmelidir (Piderit 2000). Porras ve Robertson (1992), bireysel çalışanlar düzeyindeki davranışsal değişikliğin örgütsel değişim için şart olduğunu belirtmişken; Antoni (2004), "sürdürülebilir örgütsel değişimi desteklemek için davranışlarını şekillendiren örgüt üyelerinin inançlarını değiştirmelidir (s. 198)" şeklinde görüş belirtmiştir. Bu yüzden,

örgütteki işgörenlerin değişime ilişkin tutumlarının olumlu hale getirilmesi, değişimin ve örgüt başarısının önündeki engelleri kaldırırken (Gürbüz ve Bayık 2016) aynı zamanda çalışanların örgütüne daha fazla aidiyet duygusu beslemesi ve daha fazla bağlılık göstermesini de sağlayacağı düşünülmektedir.

2.2. İŞGÖREN ADANMIŞLIĞI

2.2.1 Adanmışlık Kavramı ve Tanımı

Adanmışlık terimi, Kahn'ın (1990), işlerine ve performanslarına yüksek düzeyde adapte olmuş çalışanları tanımlamak için kullanana kadar bilinmiyordu (Arrowsmith ve Parker 2013, s.2695). Kahn'a (1990) göre, adanmışlık, örgütsel bir rolü işgal edip yerine getirirken psikolojik olarak var olma anlamına gelmektedir. Rothbard (2001, s.656) da, adanmışlığı psikolojik var olma olarak tanımlar, ancak iki kritik bileşeni içerdiğini ifade eder: dikkat ve kendini verme. "Kendini verme" bir rolün içine dalmak ve o rol üzerinde odaklanmanın yoğunluğunu ifade ederken, "dikkat ise" bilişsel kullanılabilirlik ve bir rol üzerinde düşünmek için harcanan süre anlamına gelmektedir.

Schaufeli ve ark. (2002) adanmışlığı "dinçliği, bağlılığı ve özümseme ile karakterize edilen olumlu, tatmin edici, işle ilgili zihin (s. 74)" olarak tanımlar. Adanmışlığın ilk boyutu olarak tabir edilebilecek dinçlik, yüksek enerji ve çalışırken ruhsal iyileşme gücü olarak nitelendirilebilir. Ayrıca, birinin işi için çaba sarf etmek konusunda gösterdiği gönüllülük ve bu gönüllülüğün zorluklara rağmen süreklilik göstermesi olarak da tanımlanabilir. Bağlılık, bir çalışanın işine güçlü bir şekilde bağlanması ve bir coşku, ilham, iftihar ve meydan okuma duygularının tecrübe edilmesidir. Özümseme ise, kişinin çalışmalarına tamamen yoğunlaşmasıyla zamanın nasıl geçtiğini anlayamaması (Yavan 2016), çalışmalarına tam anlamıyla yoğunlaşması ve mutlu bir şekilde işine bağlanması olarak nitelendirilebilir. Buradan hareketle, adanmışlığın anlık ve belirli bir durum olmadığını, "herhangi bir nesneye, olaya, bireye veya davranışa odaklanmamış daha kalıcı ve yaygın bir duygusal-bilişsel durum" olduğu düşünülmektedir (Schaufeli ve arkadaşları 2002). Adanmışlık üç boyutlu bir kavram olarak görülse de çoğu araştırmacı dinçlik ve bağlılığın ana boyutlar olduğunu, özümseme durumunun ise daha az bağlantılı bir kavram olduğunu savunmaktadır (Rathbone 2006). Benzer şekilde, Salanova ve

Schaufeli (2008)'e göre de canlılık ve bağlılık, işe adanmışlığın göstergesi olarak kullanılan kavramlardır.

Diğer bir ifadeyle çalışanların adanmışlığı, bilişsel, duygusal ve davranışsal enerjinin yoğunluğu ve yönü ile işlerlik kazanan (Shuck ve Wollard 2010) aktif, işle ilgili olumlu bir psikolojik durum (Nimon, Shuck, ve Zigarmi 2016; Parker ve Griffin 2011; Shuck ve diğerleri 2014) olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların ilgisine ek olarak, araştırmalarda işe adanmışlık, meslek adanmışlığı, örgütsel adanmışlık ve sosyal adanmışlık da dâhil olmak üzere çeşitli diğer adanmışlık benzeri yapılar belirtilmiştir. Her bir yapı tanım, odak noktaları, örnek durumları ve referanslarıyla beraber Tablo 2.1' de verilmektedir.

Tablo 2.1: Adanmışlık Benzeri Yapılar, Tanımlar, Odak Noktaları ve Örnek Durumlara Genel Bakış

Yapı veya Altboyut	Referans Kaynak	Tanımlama	Özgün Odak Noktası	Örnekler
İş Adanmışlığı	Schaufeli ve ark. (2002)	Dinçlik, bağlılık ve özümseme ile karakterize edilen pozitif, tatmin edici, işle ilgili zihinsel durum.	İş etkinliği ve işin kendisi	Sabah kalktığım zaman çalışmaya başlamak istiyorum. Bana göre işim ilgi çekici.
Meslek Adanmışlığı	Rich ve ark. (2010)	Bir kişinin fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjisinin aktif, tam iş performansında eşzamanlı olarak aktarılmasını yansıtan çok boyutlu motivasyon kavramı.	Meslek etkinliği ve mesleğin kendisi	Mesleğimde / Görevimde yoğun bir şekilde çalışıyorum. Mesleğimden heyecan duyuyorum.
Örgütsel Adanmışlık	Saks ve ark. (2006)	Bir kişinin belirli bir örgütsel rolünde psikolojik olarak bulunduğu durum.	Örgütsel kimlik ve varlık	Bu organizasyonun bir üyesi olmak benim için çok büyüleyici.
Sosyal / Zihinsel Adanmışlık	Soanne ve ark. (2012)	İşyerinde zihinsel olarak katılım, birinin göreviyle ilgili olumlu bir etkilenme durumu, çalışma ortamıyla sosyal olarak bağlantılı olması ve meslektaşlarıyla ortak değerler paylaşması durumudur.	İş etkinliği ve meslektaşlar ile uyum	Meslektaşlarımla aynı iş değerlerini paylaşıyorum. Çalışmalarım hakkında çok hevesliyim.

Tablo 2.1: Adanmışlık Benzeri Yapılar, Tanımlar, Odak Noktaları ve Örnek Durumlara Genel Bakış

Yapı veya Altboyut	Referans Kaynak	Tanımlama	Özgün Odak Noktası	Örnekler
Çalışan Adanmışlığı	Shuck ve ark. (2014)	Bilişsel, duygusal ve davranışsal enerjinin yoğunluğu ve yönü ile işlerlik kazanan aktif, iş ile ilgili pozitif psikolojik durum	Aktif rol ve tam spektrumlu çalışma deneyimi	-
-Bilişsel / Kavramsal Adanmışlık		Olumlu örgütsel çıktılar doğrultusunda ifade edilen zihinsel enerjinin yoğunluğu.	-	Çalışırken tamamen konsantre oluyorum. Mesleğimle ilgili sorumluluklarımı çok fazla önemsiyorum.
-Duygusal Adanmışlık		Duygusallığı olumlu örgütsel sonuçlara doğru yönlendirecek yoğunluk ve isteklilik.	-	Şimdiki organizasyonumda çalışmak benim için büyük bir kişisel anlam taşıyor. İşime ait olmak konusunda güçlü bir his var.
-Davranışsal Adanmışlık		Örgütsel sonucu veya performansı olumlu yönde etkileyecek davranış niyetinin psikolojik durumu	-	Benden beklenenin ötesinde ekstra gayret sarf etmeye ve çalışmaya hazırım.

Örneğin, işe adanmışlık tükenme ve sinizmin zıttı olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli ve diğerleri 2002; 2006). Schaufeli ve ark. (2002, s.74), iş adanmışlığını olumlu, tatmin edici, işle ilgili zihin gücü, özveri ve özümseme ile karakterize etmiştir. "Bir kişinin davranışsal, bilişsel ve duygusal enerjisinin aktif ve tam iş performansında eşzamanlı olarak yansıtıldığı çok boyutlu bir motivasyonel kavram" (Rich ve diğerleri 2010, s. 619) olarak tanımlanan işe adanmışlığın ana odağı tamamen işin kendisiyle ilgilidir. Diğer bir deyişle, "sabah kalktığım zaman hemen çalışmaya başlamak istiyorum" hissiyatının karşılığıdır denilebilir (Schaufeli ve diğerleri 2002). Bununla birlikte, çalışanların adanmışlığı teorik olarak benzersiz bir yapı olarak konumlandırılmış olup (Saks ve Gruman 2014; Shuck ve ark. 2014); iş, mesleki, örgütsel ve zihinsel adanmışlığın yerini tutmamaktadır.

Özellikle Shuck ve arkadaşları (2014), çalışanların adanmışlığının aktif bir psikolojik durumu yansıttığını ve neredeyse iş tecrübesini (iş, meslek, ekip ve etkin çalışma tecrübesi) doğrudan kapsadığını belirtmektedir. Dolayısıyla, işe adanmışlık, bir kişinin

yalnızca kendi işiyle ne derece meşgul olduğu hakkında bilgi verirken, çalışanların adanmışlığı ise çalışanlarının iş, meslek, takım ve organizasyon gibi kendi tecrübelerindeki aktif rollerindeki daha dolgun bir deneyimine odaklanır. Çalışan adanmışlığı aynı zamanda bir şemsiye terim değil, kendi özgün teorik çerçevesi ve tanımlama içeriğine sahip ayrı bir terimdir (bkz. Saks ve Gruman 2014; Shuck ve diğerleri 2014; 2016). Örgütsel adanmışlık ise, "bir kişinin belirli bir örgütsel rolünde psikolojik olarak ne derece var olduğu" (Saks 2006, s. 604) olarak tanımlanır ve örgütsel tanıma odaklanmaktadır.

Adanmışlık kavramlarının işgörenler üzerindeki etkisine değinilecek olunursa, adanmış çalışanların, çalışma ortamlarında bilişsel katılımcı, duygusal yönden bağlı olan ve fiziksel olarak enerjik oldukları düşünülmektedir (Kahn 1990; Rich, LePine, ve Crawford 2010). Adanmış çalışanlar, yapılacak işler ile etkin bir bağ olan, işlerinin gerektirdikleri ile rekabetçi bir şekilde baş edebilen çalışanlar olarak tanımlanmaktadır (Moster ve Rathbone 2007, s. 36).

2.2.2 Adanmışlığın Alt Boyutları

William Kahn tarafından 1990 yılında ilk kavramsal kişisel adanmışlık modeli yazına kazandırılmış ve bu modelde adanmışlığın kavramsal (örneğin “İşimi yapmak öyle sürükleyici ve ilginç ki başka her şeyi unutuyorum.”), duygusal (örneğin “İşime gerçekten kalbimi koyuyorum”) ve fiziksel (örneğin “İşimi yaparken çok fazla enerji sarf ediyorum”) olmak üzere üç boyutu olduğu savunulmuştur (Attridge 2009, s.385). Bazı araştırmacılar da, işgören adanmışlığını Kahn’ın belirtmiş olduğu çerçevesine dayandırarak üç boyutlu bir yapı olarak işletimselleştirilmesi gerektiğini savunmuştur (Christian ve diğerleri 2011; Rurkkhun ve Bartlett 2012). Aşağıda, çalışanı adanmışlığının her bir alt boyutu kısaca detaylandırılmaktadır.

2.2.2.1 Bilişsel adanmışlık

Bilişsel adanmışlık, olumlu örgütsel sonuçlara yönelik olarak ifade edilen zihinsel enerjinin yoğunluğu olarak tanımlanmaktadır (Rich ve ark. 2010; Shuck ve ark. 2014). Bilişsel adanmış çalışanlar özenli ve yoğun bir şekilde işyerinde bulunurlar ve zihinsel

olarak işle ilgili faaliyetlere ağırlık verirler. Kahn'ın (1990) kavramsallaştırmasından yola çıkarak, bilişsel olarak adanmış bir çalışan, işle ilgili deneyimlerine (yani, işi, mesleği veya etkin rolü) orantılı olarak konsantre olur, odaklanır ve özenli olur.

2.2.2.2 Duygusal adanmışlık

Duygusal adanmışlık, çalışanın yoğunluğu ve olumlu örgütsel sonuçlara duygusallık kazandırma isteği olarak tanımlanmaktadır (Macey ve Schneider 2008; Shuck ve ark. 2014). Elbette inanan, kişisel bir anlam yükleyen, bir duruma, kişiye veya bütün olarak çalışmaya duygusal olarak bağlantılı kişilerden söz edilmektedir. Duygusal açıdan adanmış çalışanlar, şu andaki anlık tecrübeyle ilişkili çeşitli iş odaklı hedeflere yöneltilen etkiyi ifade eder. Örneğin, bu kişiler için örgütün görev ve amacına inandıkları ve organizasyonun kendileri için büyük bir kişisel anlamı olduğu düşünülmektedir.

2.2.2.3 Davranışsal adanmışlık

Diğer bir alt boyut olan davranışsal adanmışlık, pozitif olarak performansı etkileyecek şekilde davranma niyetini ifade eden psikolojik bir durum olarak tanımlanmaktadır (Macey ve Schneider 2008; Rich ve ark. 2010). Açıkçası, davranışsal olarak adanmış olan çalışanlar, ekip çalışması yapmaya, takımları ve örgütleri için daha fazla çalışmaya ve beklenenden fazlasını gerçekleştirmeye isteklidir. Macey ve Schneider (2008) bu etkileşim halini ileri yönlü psikolojik bir durum olduğu için proaktif katılım olduğunu belirtmiş ancak herhangi bir eylemde somutlaştırmamıştır. Diğer bir deyişle, davranışsal adanmışlık psikolojik bir durumu temsil eder ve eylemle ilişkili bir davranış değildir (performansla ya da fiili davranış olan örgütsel vatandaşlık davranışı gibi diğer ilgili yapılardan farklıdır). Davranışsal olarak adanmış işgörenler için sadece daha fazla çalışmak yeterli değildir; kendilerini psikolojik olarak daha fazla vermeye istekli görürler ve çoğu kez kendilerinden beklenen eşik seviyelerini de aşmaktadırlar.

2.2.3 Adanmışlık ve Benzer Yapılar ile İlgili Kavram Karmaşası

Adanmışlık kavramının net olarak tanımının yapılamaması iş, çalışanlar ve örgüt ile ilgili çeşitli kavramların birbiriyle karıştırılmasına ve birbirlerinin yerine kullanılmasına sebep olmaktadır (Karagöz 2007). Çalışanların adanmışlığını benzer yapılardan ayırmak için, bağlantılı kavramsal çakışmayı inceleyen önceki araştırmalar ışığında iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş katılımı konularına kısaca değinilecektir.

2.2.3.1 Çalışan adanmışlığı ve iş doyumunu

Çalışanların adanmışlığı aktif bir psikolojik durumu temsil ederken, iş tatmini, kişinin iş veya mesleki deneyiminden kaynaklanan tatminin bir değerlendirmesidir (Locke 1976). Muhtemelen, işine son derece adanmış çalışanların duydukları memnuniyet sebebiyle iş doyumunu ile ilişkilendirildiği düşünülmektedir. Bununla birlikte, iş tatmini genellikle iş seviyesinde yoğunlaşmıştır, dolayısıyla, anlık çalışan duyarlılığının genel bir göstergesi olarak konumlandırılmıştır (Brief ve Weiss 2002). Yani, tatmin genel olarak memnun olan ancak aktif olarak motive olmayabilen bir çalışanı yansıtabilir (Macey ve Schneider 2008). Bu iki kavramı ayırt etmede bazı bilim adamları, iş tatminin statik tanımlamaları ile adanmışlığın aktif tanımlamaları arasındaki ayrımları bir araya getirmiştir (Cooper-Thomas, Leighton, Xu, Knight-Turvey, ve Albrecht 2010; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti ve Schaufeli 2007).

Teorik olarak, iş tatmini, çalışanların adanmışlığı ile benzer koşullar altında meydana gelebilir. Ancak iş doyumunun odak noktası, öncelikli olarak, iş veya işle ilgili durumlardan oluşan bir değerlendirme veya bir özet olarak tanımlanmıştır. Başka bir deyişle, memnuniyet, iş deneyiminin doygunluğuna odaklanan genel bir algılamayı ifade eder (Nimon ve diğerleri 2016; Shuck ve ark. 2013, 2016). Daha önce belirtildiği gibi, adanmışlık, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal enerjinin meta odaklı kaynaklarından oluşan iş deneyiminin psikolojik yorumlaması ile bağdaştırılan aktif ve motivasyonel bir durum olarak ortaya konulduğu için iş doyumundan belirgin olarak farklılaşmaktadır.

2.2.3.2 Çalışan adanmışlığı ve örgütsel bağlılık

Akademik çalışmalara bakıldığında, adanmışlığın örgütsel davranıştaki diğer yapılardan farklı olduğu söylenebilir. Örneğin, Robinson ve ark. (2004), adanmışlığın, örgütsel bağlılık öğelerinin birçoğunu içerdiğini, ancak hiçbir şekilde mükemmel bir eşleşme olmadığını belirtmektedir. Örgütsel bağlılık, bir kişinin örgütlerine yönelik tutum ve bağlılığına atıfta bulunması nedeniyle, adanmışlıktan da farklıdır. Çünkü adanmışlık işin kendisine odaklanmaktır (Yavan 2016). Saks'a (2006, s. 602) göre:

.... Adanmışlık tutum değildir; bir kişinin rollerinin gerçekleştirilmesinde özenli ve dikkatini vermiş olduğu derecedir. Örgütsel bağlılık, iş arkadaşlarına ve organizasyona yardımcı olabilecek gönüllü ve gayri resmi davranışları içeriyor olsa da, adanmışlığın odak noktası, rol ve gönüllülük dışı davranış olmaktan çok resmi rol performansıdır.

Bazı araştırmacılar, adanmışlık yapısı içerisinde bir bağlılık bileşeni olduğunu ileri sürmektedir (Macey ve Schneider 2008; Shuck ve diğerleri 2013; 2016). Çünkü adanmış çalışanların örgütsel olarak bağlı çalışanlar olması muhtemeldir. Bununla birlikte, araştırmacılar örgütsel bağlılığı "bir kişinin belirli bir kuruluşla olan özdeşleşmesi ve belirli bir örgüte katılımının göreceli gücü" olarak belirlemişlerdir (Mowday, Steers ve Porter 1979, s. 226). Yani, örgütsel bağlılık, iş tecrübesinin benzersiz bir odak perspektifi değil, adanmışlığın bir sonucu olarak konumlandırılmalıdır (Shuck ve diğerleri 2014). Kavramsal olarak, çalışanların adanmışlığı, örgütsel bağlılığın daha alt düzeyleri (özellikle de duygusal bağlılık) ile pozitif olarak ilişkilendirilebilir fakat bağlamsal konumlandırmada kesin olarak farklı kalmaktadır.

2.2.3.3 Çalışan adanmışlığı ve işe katılım

İşe katılım ve işgören adanmışlığı, benzer kavramsal alanı paylaşırlar da, yapı olarak farklı odak noktalarına sahiptirler. Örneğin, işe katılım bir kişinin psikolojik olarak çalıştığı iş ile kimlik kazanması ya da kendi benliğindeki işin önem derecesi olarak belirtilmektedir (Lodahl ve Kejner 1965). Sonuç olarak, iş katılımı ego ile ilgili olduğundan (Lawler ve Hall 1970; Vroom 1962) kimlik ilişkili bir yapı olarak konumlandırılmıştır (Kanungo 1982; Kühnel, Sonnentag ve Westman 2009). Ancak çalışanın adanmışlığı motivasyonel, psikolojik bir durumdur. Bu kavramsal konumlandırma, Shuck ve arkadaşları (2013) tarafından savunulan teorik önermelerde

desteklenmekte olup, iş katılımı ve işgören adanmışlığının temel olarak sadece bilişsel düzeyde bağlı olduğu belirlenmiştir (Shuck ve ark. 2014). Öte yandan, iş katılımı ve adanmışlık kavramsal olarak hem odaklanma hem de özellik açısından farklılaşmış ve adanmışlığın iş katılımı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ettiği tespit edilmiştir (Scrima ve diğerleri 2013). Sonuç olarak, adanmışlık sadece kimlik odaklı değil aynı zamanda bilişsel, duygusal ve davranışsal yönleri kapsayan geleceğe bakan mevcut odaklı bir durumdur (Shuck, Adelson ve Reio 2016).

2.2.4 Adanmışlığı Etkileyen Faktörler

Örgütler, çalışanların adanmışlık düzeyini arttırmak için işlerini daha rahat yapabilecek bir ortam sunma, detaylı bir eğitim ve gelişme ortamı sağlama gibi önemli teknikler uygulamaktadırlar (Gill 2007).

İşgören adanmışlığı çalışanın bir nevi çevresine (örgüte, işine, iş arkadaşları ve yöneticisine) baktığı bir gözlüğü olduğundan, bu bakış açısına katkıda bulunabilmek için geri besleme vermek çok önemlidir. İşgörenlerin yetkinlik ve yeteneklerinin neler olduğunu ve kişisel gelişimlerini nasıl planlayacağına dair yol haritası oluşturmak, adanmışlık seviyelerinde artış sağlayacaktır. Ayrıca, eğitimler ve efektif kariyer yol haritası sayesinde yeni yetenek ve yeterlilikler geliştirme konusunda istikrar sağlanması beklenmektedir. Sürekli mesleki gelişim, çalışanın adanmışlık düzeyini arttırmaktadır (Gill 2007).

Adanmışlık seviyesini yukarıya çeken bir diğer unsur olarak psikolojik anlamlılık fiziksel, bilişsel veya duygusal enerjinin aracılığıyla çalışanın bir geri besleme aldığı duygusunu belirtmektedir. Psikolojik anlamlılık, bir işin amacı ile çalışanın kendi düşünceleri ve standartlarının değer açısından ne derece örtüştüğüyle ilgilenmektedir (Yavan 2016). Anlamsızlık durumunda ise, çalışan işine ve kurumuna karşı ilgisiz ve nötr olmasına neden olmaktadır. Olası bu durumda ise çalışanlar kendilerini daha fazla yabancı hissetmektedirler. Bir örgüt, çalışanların kişisel gelişim ve motivasyon kazanmalarını sağlaması (Oliver ve Rothman 2007) için çalışanlarına anlamlı sorumluluklar yüklemelidir. Kişisel gelişimi ve motivasyonu sağlanan bir işgören için adanmış bir çalışan olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Adanmış işgörenler arasında güçlü bir bağ ve olumlu ilişkiler bulunduğu (Gill 2007) için, adanmışlığın örgütsel çevre ile de ilişkisi olduğu düşünülmektedir. Bunun yanında, işgörene sağlanan esneklik ve imkânlar önemlidir. Bu esneklik ve nefes almayı sağlayan molalar, canlanma ve yenilenme için fırsatlar sağlamaktadır. Bu sayede, göreve odaklanmak ve yüksek düzeyde adanmışlık seviyelerini yakalamak kolaylaşır (Smith ve Dumas 2007). Aksi takdirde, mekânsal ve geçici sınırlamalar, işgörenlerin çalışma şekillerini ve başarılarını olumsuz etkilemektedir. Bu sınırların esnekliği ile çalışanlar işlerini ve diğer sosyal sorumluluklarını yönetebilmeleri daha mümkün olmaktadır (Smith ve Dumas 2007). Böylece kendilerini rahat ve esnek hisseden işgörenler işinin gerektirdiklerini yüksek bir odaklanma düzeyi ile gerçekleştirebilmekte ve adanmışlık düzeyleri artmaktadır (Yavan 2016).

İşe adanmışlığın diğer öncülleri arasında denetim desteği, koçluk, iş kontrolü ve örgütsel destek gibi kavramlar da bulunmaktadır (Gill 2007). Bununla birlikte şeffaflık ve adaletin algılanışı, işgören ve kurum arasında olumlu bir uyuma yol açmakta, bu pozitif uyum da adanmışlık seviyesini arttırmaktadır (Gill 2007). Güven boyutu, adanmışlık kavramını ortaya çıkaran diğer bir faktördür (Chughtai ve Buckley 2008). Güven, kişilerarası ilişkileri ve bu doğrultuda davranış biçimlerini etkileyen en güçlü değişken olduğu ifade edilmektedir (Hsieh ve Wang 2015). Güven ile örgüt kültürünü harmanlayarak, çalışmak için destekleyici bir işyeri sunmak, çalışanların adanmış olmasını sağlamaktadır (Hernandez vd. 2014). Güven düzeyi yüksek çalışanlar aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışları doğrultusunda adanmış olmaktadır (Chughtai ve Buckley 2008). Son olarak, stratejik uyumun organizasyondaki anlam bütünlüğünü sağlamasıyla, adanmışlığı arttırdığı savunulabilir (Stringer 2007) Ayrıca etkili liderliğin de işgören adanmışlığını kuvvetlendirmek için önemli bir faktör olduğu düşünülmektedir (Gill 2007).

2.3 ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Günümüz dünyasında işletmeleri önceden belirlemiş oldukları amaç ve hedeflerine ulaştıracak temel kaynağın, insan kaynakları olduğu vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, yapılan işlerin insani boyutu daha da önemli hale gelmekte, işgörenlerin kişilik

özellikleri, duyguları, ilgileri ve güduları daha çok önemsenmektedir (Balay 2000). Bu durum da, doğal olarak örgütlerin işgörenlerin değerleri, kültürleri ve gayeleri etrafında toplanmasını sağlamaktadır (Çakır 2001). Şüphesiz, işletmeler kendi amaçlarına ulaşmak için öncelikli olarak çalışanlarının amaçlarının gerçekleşmesi gerektiğinin farkındadırlar. Bu sebeple, şirketlerin, işgören değerlerini kendi tüzel değerleri gibi benimsemesi ve çalışanlarının örgüt üyeliklerini devam ettirme konusunda ödün vermemeleri gerekmektedir. Bunu sağlamanın en önemli yolu ise işgörenlerin örgüte olan bağlılığını arttırmaktır.

Örgütsel bağlılığın tanımlanmasına yönelik yaklaşımlar önemli ölçüde değişse de (Becker 1960; Brown 1969; Buchanan 1974; Grusky 1966; Hall, Schneider ve Nygren 1970; Hrebiniak ve Alutto 1972; Kanter 1968; Salancik 1977; Sheldon 1971; Weiner ve Gechman 1977) bazı eğilimler bellidir. Özellikle, bu tanımların birçoğu bağlılık ile ilgili davranışlara odaklanmaktadır. Diğer bir eğilim ise, bağlılığı bir tutum açısından tanımlamaktır. Yani, kişinin kurumla olan kimliği (Sheldon 1971) ya da organizasyonun amaçları ile bireylerin hedeflerinin giderek bütünleşmesi veya uyumlu hale gelmesi (Hall ve arkadaşları 1970) anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, tutum açısından bağlılık, bir bireyin belirli bir örgütle ve hedefleriyle özdeşleştiği ve bu hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmak için üyeliği sürdürmeyi istediği bir durumu temsil etmektedir. Çalışanlar harcadıkları çaba ve edindikleri fayda arasında denge sağlamak isterler. Eğer fayda, çabadan az ise, harcadıkları çabayı azaltma eğilimine girerler. March ve Simon (1958) tarafından da belirtildiği gibi, bu türden bağlılıklar, genellikle bireylerin örgütlerden belirli karşılıklar sağladığı çerçevede kendilerini kuruma bağladıkları bir değişim ilişkisini kapsamaktadır.

Örgütsel bağlılık, bir bireyin kimliğinin belirli bir işletmedeki kimliğine ve katılımına bağlı olarak tanımlanmış (Porter ve Smith 1970) ve üç faktörle karakterize edilmiştir: (1) kuruluşun hedef ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul; (2) örgüt adına kayda değer çaba gösterme isteği ve (3) örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek. Bu şekilde tanımlandığında, bağlılık, bir örgüte sadece pasif sadakatin ötesinde bir şeyi temsil eder. Basitçe, örgütsel olarak işlenmiş bireyin, yukarıda tanımlanan üç davranış tipini sergileme eğiliminde olduğunu iddia edilmektedir.

Örgütsel bağlılık en çok iş doyumunu ile karıştırılmasına rağmen, tutumsal açıdan, iş tatmini kavramından çeşitli şekillerde farklılık gösterir. Temel olarak, bağlılık daha genel bir

kavramdır ve bir bütün olarak kuruluşa duyuşsal tepkiyi temsil eder. Diğer taraftan, iş doyumunu, kişinin mesleğine ya da işinin belli yönlerine olan cevabını yansıtır. Bu nedenle, bağlılık, hedefleri ve değerleri de dâhil olmak üzere, ilgili örgüte olan bağlılığı vurgularken, iş doyumunu, çalışanın görevlerini yerine getirdiği belirli görev ortamını vurgulamaktadır.

Buna ek olarak, örgütsel bağlılık, iş tatmine nazaran zamansal açıdan biraz daha istikrarlı olmalıdır. İş yerindeki günlük olaylar bir çalışanın iş tatmini düzeyini etkileyebilmesine rağmen, bu tür geçici olaylar bir çalışanın genel örgütsel bağlılığını ciddi şekilde yeniden değerlendirmesine neden olmamalıdır. Bağlılığın, bireylerin kendileri ve işverenleri arasındaki ilişkiyi kapsarken yavaş yavaş fakat sürekli olarak geliştiği görülmektedir. Öte yandan, iş doyumunun, çalışma ortamının özel ve somut yönlerine daha hızlı tepki göstererek, zaman içinde daha az istikrarlı olduğu bulunmuştur (Smith, Kendall ve Hulin 1969 ve Porter ve diğ. 1974).

2.3.2 Örgütsel Bağlılığın Bileşenleri

Değişim yönetimi araştırmalarında bir değişim bağlamında örgütsel taahhüdün rolünü tanımlayan birçok çalışma vardır. Allen ve Meyer (1990), örgütsel bağlılığı daha da detaylandırarak; duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere 3 başlıkta ele almıştır.

2.3.2.1 Duygusal bağlılık

Duygusal bağlılık, örgütsel taahhüdün en yaygın temsilidir. Kuruluşun amaç ve değerlerine güçlü bir şekilde inanç ve kabul, örgüt adına ekstra çaba sarf etme isteği ve örgüte üye olma arzusu ile karakterize edilir (Falkenburg ve Schyns 2007; Maxwell ve Steele 2003). Bu, çalışanların örgüt ve hedeflerine duygusal bağlılığını temsil eder. Duygusal bağlılıkla en fazla ilgili olan, Kelman'ın (1958) "kimlik" ve "içselleştirme" kavramlarıdır. Kimlik, tatmin edici bir ilişkiyi sürdürmek için etkinin kabulünü içerir; içselleştirme ise, paylaşılan değerlere dayanan etkinin kabul edilmesini içerir. Tanımlamaya bağlı olarak bağlılık kavramının açıklaması, yukarıda belirtilen değişim mekanizmalarının açıklamasına benzer. Çalışanlar, ilişkiden elde ettikleri faydalar nedeniyle kurum adına çaba göstermek isterler. İçselleştirme perspektifinden, çalışanlar

ortak değerleri paylaştıkları kuruluşlara kendilerini adanmış olurlar. Dahası, bu örgütlerin başarısına yönelik çalışırlar, çünkü bunu yaparken kendi değerleriyle tutarlı bir şekilde davranmış olurlar.

Örgütlerine duygusal olarak bağlı olan bireyler, örgütlerin amaçlarına inanır ve örgüt üyeliğini sürdürmek ister. Bireyler, görevlerini yerine getirmekte yetkili oldukları ve örgüt üyeleri oldukları rollerden memnun olduklarında, örgütlerine karşı duygusal bir bağlılık duygusu geliştirirler (Đorđević 2004). Sonuç itibarıyla, kuruluşuna göre duygusal bağlılık hisseden çalışan kendisi istediği için örgütte kalır (Preston ve Brown 2004).

2.3.2.2 Devam bağlılığı

Bir kuruluştan ayrılma ile ilişkili maliyeti arttıran her şey, çalışanlar ve kuruluşları arasındaki bilişsel bağlılığı temsil eden devam bağlılığını oluşturma potansiyeline sahiptir. Çünkü ayrılma durumunun dezavantajları, avantajlarından daha ağır basar. Bazı durumlarda, potansiyel maliyetler, çalışanın, kuruluştan ayrılmayı daha zor hale getireceğini tam olarak kabul ederek gerçekteştirdiği eylemlerin doğrudan sonucu olarak gelişir. Diğer durumlarda, potansiyel maliyetler çalışanın farkında olmadan süregelmetedir. Örneğin, bir çalışanın becerilerinin piyasada kabul gördüğü değeri, yavaş yavaş aşınabilir (Allen ve Meyer 1991). Ancak potansiyel olarak ayrılma maliyetleri, işgören tarafından farkına varıldığı andan itibaren devam bağlılığını doğurur. Devam bağlılığına neden olan faktörlere daha açık bir örnek olarak, çalışanlar tarafından örgüt dışında alternatiflerin bulunamaması gösterilebilir (Stallworth 2004). Çalışanlar, kuruluşlarının dışında daha az iş olanağı bulunduğuna inanırsa, mevcut kuruluşlardan ayrılmak için algılanan dezavantajlar daha yüksek olacak ve kuruluşlarına daha fazla bağlılık duygusu geliştireceklerdir.

2.3.2.3 Normatif bağlılık

Wiener'e (1982) göre, bir örgütte kalma zorunluluğu, normatif baskıların içselleştirilmesinden kaynaklanır. Yani, normatif bağlılığın sosyal baskılar sonucu ortaya çıktığına inanılır (Powell ve Meyer 2004). Bu sosyalleşme süreçlerine ek olarak, normatif bağlılığın geliştirilmesinde daha spesifik bir karşılıklılık mekanizması da kullanılabilir.

Karşılıklılık kavramının, hem normatif hem de duygusal bağlılığın davranışa dönüştürüldüğü bir mekanizma olarak kabul edildiğini unutmamak gerekir. Ancak, karşılıklılık yapısının doğasında bir farklılık olabilir. Duygusal bağlılıktan doğan sebep, karşılıklı yarar sağlayan bir ilişkide eşitliği sağlamak için örgütün refahına katkıda bulunma arzusu olarak tanımlanabilir. Aksine, normatif bağlılıktan kaynaklanan karşılıklılık, doğru olanı yapma yükümlülüğünü yansıtmaktadır. Belki de arzular ve yükümlülükler arasında keskin bir çizgi çizilememesinden dolayı duygusal ve normatif bağlılık arasında açık bir ayrım yapılması imkânsız hale gelmektedir. Her ikisinin davranışsal sonuçlarının normal şartlar altında ayırt edilmesi zor olsa da, davranışların doğasına göre ince farklılıklar ortaya çıkarılabilir. Örneğin, yükümlülük beraberinde gizli bir kırgınlığı veya kızgınlığı getirebilir. Arzuda ise mevcut olmayan girdi ve çıktıları doğru bir şekilde tutma eğilimini vardır. Kısacası, normatif olarak bağlı olan çalışanlar, vicdanları ile bunu yapmanın doğru olduğunu düşündükleri için mevcut işletme ile yola devam etmeleri gerektiğini düşünebilirler. Bu yükümlülük duyguları sosyal yardım, yan haklar, eğitim desteği (Williams 2004) vb. ile ilgili olabilmektedir.

Özetlenecek olursa, Allen ve Meyer'in (1991) modeline göre, işgörenler üç durumda örgütlerine bağlı kalırlar (Gürbüz ve Bekmezci 2012):

- i. Kalma yönünde şiddetli bir istek duyduklarında,
- ii. İşten ayrılmanın maliyetinin yüksek olduğunu kabul ettiklerinde ve işe ihtiyacı olduklarında,
- iii. Kişilerin kendine kurumun misyon ve değerleri ile ilgili bir görev biçmesi durumunda ve kalma yönünde baskı ve yükümlülük hissettiklerinde.

2.3.3 Örgütsel Bağlılığın Önemi

İşgörenlerin performans verimliliklerini ve özellikle işten ayrılma niyetlerini doğrudan etkilediği için, örgütsel bağlılığın önemi küçümsenmeyecek derecededir. Önceki çalışmalar da, örgütsel bağlılık ile iş tatmini, motivasyon ve kişinin işe devam etmesi arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Stroh, Northcraft ve Neale 2002). Benzer bir şekilde, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların bağlı olduğu örgütte kalma ve örgüt amaçlarını gerçekleştirme konusunda daha fazla istekli oldukları belirtilmiştir (Stroh 2002). Yüksek bağlılık, bireyin performansını yükselterek, işe

devamsızlık ve gecikme oranını düşürerek ve aynı zamanda işgören devrini düşürerek (Bek ve Wilson 2000) organizasyonun verimliliği üzerinde de olumlu bir etki oluşturmaktadır. Dahası, çalışanların fazladan rol davranışı gösterme ihtimallerini de arttırmaktadır (Wong ve arkadaşları 2002). Ayrıca, daha sağlıklı bir örgütsel iklim ve yüksek moral ve motivasyona katkıda bulunduğu düşünülmektedir (Gümüş, Hamarat ve Erdem 2003).

Son yapılan araştırmalar ışığında, yöneticiye olan bağlılığın iş performansını ve diğer unsurları örgütsel bağlılığa oranla daha fazla etkilediği belirtilmiş olup, yöneticilerin sadece örgütsel bağlılıktan ziyade diğer bağlılık türlerine de ilgi duymaları gerektiği tavsiye edilmektedir (Stroh 2002).

2.3.4 Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlığa etki edebilen birçok faktörden söz edilebilir. Yazında, bazı araştırmacılar bu faktörleri iş yaşıntısı, kişisel, örgütsel ve durumsal faktörler olmak üzere dört gruba ayırırken (Schwenk 1986), bazıları ise kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve iş tecrübelerini dâhil eden üçlü bir ayırım yapmıştır (Mowday ve arkadaşları 1979). Bu çalışmada ise; bireysel, örgütsel ve örgüt dışını temsilen diğer faktörler ele alınacaktır.

2.3.4.1 Bireysel faktörler

Bireysel faktörler adı altında demografik özelliklerden ve psikososyal özelliklerden bahsedilebilir (Meyer ve Allen 1997). Demografik özellikler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve görevde kalma süresidir (Meyer, Allen ve Smith 1993).

Yaş ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu ve yaşı büyük olan işgörenlerin kurumunda daha fazla çalıştığı varsayılarak bu tecrübe sonunda çalışanların bağlılığının da arttığı düşünülmektedir (Meyer, Allen ve Smith 1993). Öte yandan, kurumunda yeni sayılabilecek çok daha genç çalışanlar, kariyer ve meslek yollarında fazla yol kat edemedikleri için daha yüksek düzeyde işten ayrılma niyetleri içerisinde oldukları.

Toplumsal açıdan kadına ve erkeğe biçilen sorumluluklar, iş hayatında da işgörenleri etkilemesi sebebiyle cinsiyet faktörünün bağlılık üzerinde etkisi olduğu söylenebilir.

Sosyal sorumluluklar çerçevesinde, evli çalışanların bekâr çalışanlara göre özellikle devam bağlılığı üzerinden daha baskılı hissetmeleri sebebiyle medeni durumun da örgütsel bağlılığı etkilediği düşünülmektedir. Yani, evli çalışanlar bağlı oldukları organizasyondan ayrılmayı bekâr çalışanlara göre daha maliyetli bulmaktadır (Balay 2000). Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar ise, eğitim almanın olumsuz durumlarına (gelir, zaman kaybı vb.) katlanmaları sebebiyle, eğitim düzeyi düşük olan işgörenlere kıyasla örgütünden ve iş hayatından beklentileri farklılaşmaktadır. Bu çalışanların örgüte olan bağlılıkları genellikle beklentilerinin karşılanma derecesinden etkilenmektedir (Çakır 2001).

Örgütte geçirilen zamanın da çalışan bağlılığı üzerinde etkisi vardır. Kurum genelindeki daha tecrübeli çalışanlar, daha iyi pozisyonlara ve imkânlarla sahip olabileceklerinden örgütsel bağlılık seviyelerinde bir artış beklenmektedir. Öte yandan, onca çalışma süresine rağmen herhangi bir ödül veya övgü alamayan işgörenler için bu durum olumsuz yönde etki yapacaktır (Meyer, Allen ve Smith 1993).

Psikososyal özellikler olarak ifade edilen diğer faktörler ise işgörenin çalışma değerleri ve kişilik özelliklerinden oluşmaktadır (Wong ve arkadaşları 2002). Bireyin iyimser veya kötümser olması örgütsel bağlılığını da aynı oranda etkilemektedir (Luthans 1992). İşgörenin çalışma değerleri ise, bireyin iş ve iş çevresiyle ilgili kişisel değerlendirmelerinden oluşmaktadır (Elizur ve Koslovsky 2001). Bu kavram aynı zamanda iş ahlakı ile de paralellik göstermektedir. Bu bağlamda iş ahlakı yüksek olan çalışanlar daha etik bir şekilde hareket etmeyi tercih etmektedir. Boşa vakit geçirmek yerine vaktini dolu dolu kullanmaya, eksik yönlerini tamamlamaya, savurganlığa karşı tutumlu olmaya ve aldığı ücretin hakkını verecek şekilde emek harcamaya değer veren çalışanlar, çalışmaya karşı olumlu bir tutum içerisindedir. Olumlu çalışma değerlerine sahip işgörenlerin ise iş doyumlarının ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu belirlenmiştir (Çakır 2001).

2.3.4.2 Örgütsel faktörler

İş tasarımı, liderlik tarzları, yöneticinin işgörenlere karşı olan tutumları (Luthans 1992), kararlara katılım derecesi (Brooks 2002), örgüt kültürü ve örgütsel politikalar, rol çatışması ve rol belirsizliği (Wong ve arkadaşları 2002), işin içeriği, kariyer olanakları ve

çalışma koşulları (Çakır 2001) örgütsel faktörler çatısı altında toplanan ana kalemlerdir. Esasında tüm bu unsurlar; iş ve rol, iş tecrübesi ve çalışma ortamı ve organizasyon yapısına ile ilgili olmak üzere üç gruba dağıtılabılır.

İş ve rol ile ilgili faktörler, işin kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği gibi alt faktörlerden oluşmakla birlikte aktif yönetim, ödüllendirme sistemleri, fazla iş yükü, iş stresi ve öğrenme fırsatları da bu unsurlara ilave edilebilir (Cingöz 2006). İşçi – işveren arasındaki ilişki, örgüt iklimi, örgütün güvenilirliği ve iş doyumu, iş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörleri oluştururken; örgüt yapısına ilişkin faktörler arasında ise örgütün büyüklüğü ve imajı, sendikalaşma oranları, çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer imkânları alt faktörleri yer almaktadır.

Örgüt politikalarının adaletsiz olarak algılanması iş gören bağlılığına olumsuz yönde etki ederken, bu politikaların yeterince açıklandığı çalışanların özellikle duygusal bağlılıklarının yüksek olduğu belirtilmiştir (Meyer ve Allen 1997). Kararlara katılımın, işin içeriğinin ilgi çekici olması, örgüte duyulan güven, sağlıklı çalışma koşulları yenilikçi, anlayışlı ve uyumlu yönetici tarzı ve yüksek iş doyumu örgütsel bağlılığa katkı sağlaması beklenen faktörlerdir. Aksine, rol çatışması ve rol belirsizliği, çalışma saatlerinin uzunluğu, düşük ücretlendirme gibi faktörlerin de işgören bağlılığına olumsuz yönde etki etmesi beklenmektedir.

2.3.4.3 Diğer faktörler

Bu grupta, iş görenin çalışmaya olan perspektifini etkileyebilecek toplumsal faktörler, o ülkenin ekonomik koşulları ve krizler, hukuksal faktörler ve piyasadaki iş olanaklardan bahsedilebilir.

Bu çalışmada ise, yukarıda bahsi geçen bireysel, örgütsel ve diğer faktörlerden ziyade özellikle iş gören adanmışlığının ve örgütsel değişime ilişkin tutumların örgütsel bağlılığa olan etkisi irdelenecektir.

2.4 ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ

Bu bölümde, her ne kadar benzer görülse de farklı kavramlar olan işgören adanmışlığı ve örgütsel bağlılık ile araştırmanın temelini oluşturan değişime karşı tutumlar arasındaki

ilişkiler ile işgörenlerin demografik özelliklerinin değişim tepkilerine nasıl etki ettiği hipotezlere dayandırılarak, araştırmanın hipotetik altyapısı oluşturulmaya çalışılmıştır.

2.4.1 Demografik Değişkenler ve Değişime İlişkin Tutumlar Arasındaki İlişki

İşgörenin yaş ve görev süresi bilgilerinin değişikliğe bağlayan birçok çalışma vardır. Örneğin, yaşın değişim üzerinde olumsuz etkisi olduğu bulunmuştur (Ellis ve Child 1973'den aktaran Iverson 1996). Buna göre, genç çalışanlar eski çalışanlara göre değişimi kabul etme eğilimindedirler. Corderly ve diğerleri (1993), genç çalışanların, yaşlı çalışanlara nazaran değişime karşı daha az dirençli olduğunu belirtmiştir. Diğer bir deyişle, Yaş ilerledikçe değişime adapte olma giderek zorlaşacaktır (Gürbüz ve Bayık 2016). Genç yöneticilerin kariyer açısından daha fazla gelişme arayışına girdikleri için daha yenilikçi stratejiler izlemeye eğilimli olduğundan örgütsel değişimi desteklemeleri muhtemeldir (Hambrick ve Mason 1984'den aktaran Grimm ve Smith 1991). Benzer şekilde, Broadwell (1985), çalışanların bir örgüt içindeki çalışma süreleri ne kadar az ise, değişimi kabul etme olasılıklarının o kadar yüksek olduğunu savunmaktadır. Bu nedenle, yaşın ve çalışma süresinin değişime ilişkin tutumlar üzerinde doğrudan olumsuz etkileri olacağı varsayılmaktadır. Bahse konu görgül bulgulardan yola çıkılarak şu hipotezler türetilmiştir:

Hipotez 1a: Yaş ile değişime ilişkin tutumlar arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 1b: Görev süresi ile değişime karşın tutumlar arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanların beceri kullanımı açısından fırsatları gözetttiği için, eğitimin örgütsel değişimin üzerinde olumlu etkisi olması beklenmektedir (Corderly ve diğerleri 1993). Bunun sonucunda artan beceri kullanımı ile beraber çalışanlar, işlerinin yeni zorluklarını göğüslemede daha hevesli olması beklenmektedir. Ayrıca, Iverson (1996) bir kamu hastanesinde örgütsel değişimi ve bağlılığı araştıran bir çalışmada, düşük yaşa ve yüksek eğitime sahip çalışanların örgütsel değişime yönelik daha olumlu tutuma sahip olduğunu tespit etmiştir. Bahse konu bulgulardan yola çıkılarak şu hipotez türetilmiştir:

Hipotez 1c: Değişime ilişkin tutumlar eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

2.4.2 Değişime İlişkin Tutumlar ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Görgül kanıtlar, duygusal taahhütlerin, örgütlerin en çok değer verdiği sonuçlarla güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca, duygusal bağlılık, örgütsel ve çalışanla ilişkili sonuçlarla güçlü ve tutarlı bir ilişki kurma eğilimi gösterirken; bu sonuçlar, normatif ve devam bağlılığı ile tutarsızdır ve güçlü değildir (Mathieu ve Zajac 1990; Meyer ve arkadaşları 2002). Bu nedenle, diğer araştırmacıların (ör., Chen, Goddard ve Casper 2004) araştırmalarını her üç taahhüt biçiminden ziyade duygusal bağlılık üzerinde yoğunlaştırdıkları görülmüştür. Mevcut araştırmada ise bu durumun X firması kapsamında geçerli olup olmadığı test edileceğinden her üç bileşenin de ele alınması gerektiği düşünülmektedir.

Çoğu yazar örgütsel bağlılığın çalışanın değişimin kabulünde önemli rol oynadığını belirtmiştir (Darwish 2000; Cordery ve ark. 1993). Örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanlar bir değişim projesine daha fazla çaba göstermeye daha isteklidir ve bu nedenle örgütsel değişim konusunda olumlu tutum geliştirmeleri daha olasıdır (Iverson 1996; Guest 1987). Bu nedenle, örgütsel bağlılık ve değişim tutumları arasında olumlu bir ilişki bulunduğu varsayılmaktadır. Ancak örgütsel bağlılık genel itibarıyla bir öncül olarak ele alınsa da bu çalışmada değişime karşı tutumlar öncül olarak irdelenecektir. Aynı zamanda Martin, Jones ve Callan (2005) ile Elias (2009), işgörenlerin değişime ilişkin tutumlarının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Bu veriler ışığında, işgörenlerin değişime ilişkin tutumlarının onların duygusal bağlılığı üzerinde olumlu bir etkisinin olması beklenmektedir (Gürbüz ve Bayık 2016). Bahse konu görgül bulgulardan yola çıkılarak şu hipotezler türetilmiştir:

Hipotez 2a: Değişime ilişkin tutumlar ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

Hipotez 2b: Değişime ilişkin tutumlar ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

Hipotez 2c: Değişime ilişkin tutumlar ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

2.4.3 İşgören Adanmışlığı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Robinson ve ark. (2004), örgütsel bağlılık öğelerinin birçoğunun adanmışlık tarafından kapsandığını, ancak hiçbir şekilde mükemmel bir eşleşme olmadığını belirtmiştir. Adanmışlık oluşumundaki çalışan tiplerinden en önemlisinin arzuyla çalışan, kurumuna üst seviyede bağlı ve yenilikleri görebilen işgörenler olduğu düşünülmektedir (Kmieśc 2010). Çalışanın bütün gücünü işinde harcaması, zevkle çalışması ve maksimum konsantre olması; onun örgüt hakkında olumlu düşündüğünün ve örgütten ayrı kalmak istemeyerek işi ve örgütüyle bir bağ kurduğunun göstergesidir (Özyılmaz ve Süner 2015). Diğer bir deyişle, adanmışlığı yüksek olan çalışanlar örgütlerine daha fazla bağlılık göstermektedir (Rothman ve Jordaan 2006). Buradan hareketle, çalışan adanmışlığı ve örgütsel bağlılık ilişkisine dair şu hipotezler türetilmiştir:

Hipotez 3a: Çalışan adanmışlığı ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

Hipotez 3b: Çalışan adanmışlığı ile devam bağlılığı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

Hipotez 3c: Çalışan adanmışlığı ile normatif bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

2.4.4 Değişime İlişkin Tutumlar ve İşgören Adanmışlığı İlişkisi

Önceki araştırmalar öncelikle kişinin iş adanmışlığı konusuna odaklanmıştır. Aslında modelin temelinde iki tür çalışan adanmışlığı vardır: iş ve örgüt adanmışlıkları (Saks 2006). Bu, role bağlı olarak adanmışlığın kavramsallaştırılmasından gelmektedir (Kahn 1990; Rothbard 2001); diğer bir deyişle, bir kişinin belirli bir örgütsel rolünde ne ölçüde psikolojik olarak mevcut olduğunu yansıtır. Çoğu örgüt üyesi için en baskın olan iki rol, onların işindeki rolü ile beraber aynı zamanda bir örgüt üyesi olma rolüdür. Bu aynı zamanda insanların birden fazla rolü olduğu ve Rothbard'ın (2001) yanı sıra May ve arkadaşları (2004) tarafından da adanmışlığın birden çok rolde incelenmesi gerektiği tavsiye edilmektedir.

Örgütsel adanmışlık; örgütün hedef ve değerleriyle özdeşleşme ve bu kavramlara olan kuvvetli bir inanış, organizasyon adına bir şeyler yapma isteği ve örgüt üyeliğini devam

ettirme konusunda güçlü bir arzudan meydana gelmektedir (Karagöz 2007). İşe adanmışlık ise bireylerin, işlerine etkin bir şekilde dâhil olma, işlerini yaşam merkezlerine yerleştirerek kendilerini iş performansı ile tanımlamaları olarak düşünülebilir (Dailey ve Kirk 1992). Örgütsel değişimi destekleyen çalışanların süreç boyunca duygusal, davranışsal ve bilişsel tepkileri değişime direnen çalışanlara nazaran daha olumlu olması beklenmektedir. Yani çalışan için bu değişim ve dönüşüm, kaygı ve endişe yaratmayacak, şikâyet unsuru olmayacak ve dezavantajdan ziyade avantaj olarak algılanacaktır. Bunun neticesinde ise; çalışanın iş odağında, rolünü gerçekleştirirken özenli ve dikkatli davranışlarında ve tüm zorluklara rağmen sürdürdüğü gönüllülük seviyesinde fazla bir kayıp olmaması beklenmektedir. Bahse konu görgül bulgulardan yola çıkılarak şu hipotez türetilmiştir:

Hipotez 4: Değişime ilişkin tutumlar ile çalışan adanmışlığı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.

2.4.5 Değişime İlişkin Tutumlar ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Çalışan Adanmışlığının Aracılık Rolü

Yukarıda bahsedilen bilgiler ışığında, değişime karşı olumlu tutum sergileyen çalışanların, örgütlerine daha yüksek düzeyde bağlılık gösterebileceği ve aynı durumun çalışanların adanmışlığı için de geçerli olduğu belirtilmişti. Çalışan adanmışlığı ile örgütsel bağlılık arasındaki yakın ilişkiyi de göz önünde bulundurursak, değişime ilişkin tutumların çalışan adanmışlığını olumlu yönde etkileyebileceği ve bu etkinin de benzer şekilde örgütsel bağlılık üzerine olumlu bir etki yapabileceği düşünülebilir. Bu nedenle, değişim ilişkin tutumların örgütsel bağlılıkla olan ilişkisinde çalışan adanmışlığının aracılık rolüne yönelik şu hipotezler türetilmiştir:

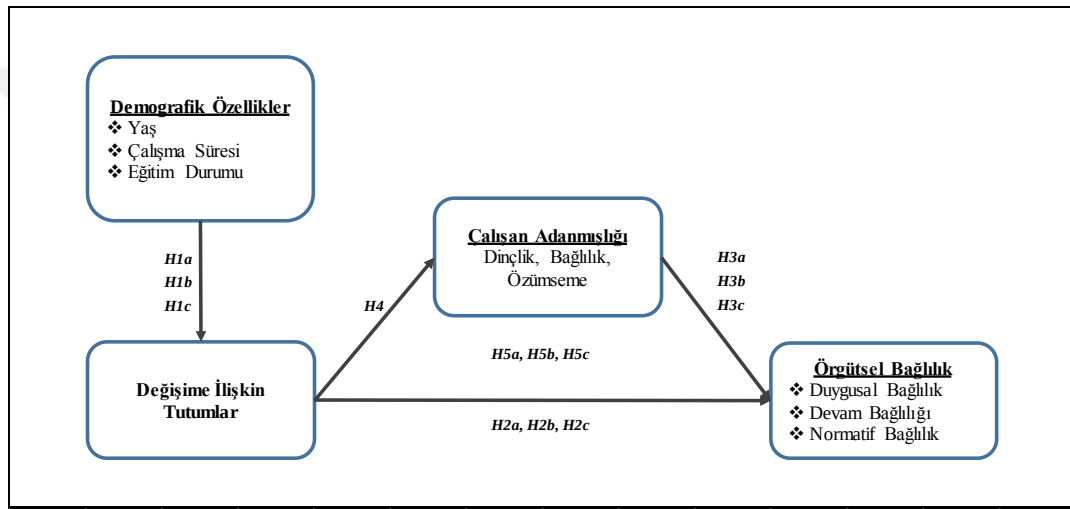
Hipotez 5a: İşgören adanmışlığı, değişime ilişkin tutumlar ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık eder.

Hipotez 5b: İşgören adanmışlığı, değişime ilişkin tutumlar ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiye aracılık eder.

Hipotez 5c: İşgören adanmışlığı, değişime ilişkin tutumlar ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık eder.

Yukarıdaki bilgiler ve daha önce yapılan araştırmalar kapsamında araştırmanın modeli Şekil 2.1’deki gibi olacaktır. Oluşturulan modelde, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutlarından oluşan örgütsel bağlılık, bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Yaş, çalışma süresi ve eğitim durumundan oluşan demografik özelliklerin yordaması beklendiği değişime ilişkin tutumlar bağımsız değişkendir. İşgören adanmışlığının ise, değişime ilişkin tutumlar ve örgütsel bağlılık arasındaki aracılık rolü test edilecektir.

Şekil 2.1: Araştırmanın Modeli



Bu bölümde değişime ilişkin tutumlar, işgören adanmışlığı ve örgütsel bağlılık çatısı altındaki duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile ilgili yazın taraması ve daha önce yapılan görgül araştırma sonuçlarına dayanılarak söz konusu değişkenler birbirleri ile ilişkilendirilmiş olup araştırma soruları ve araştırmanın hipotetik modeli oluşturulmuştur. Bir sonraki bölümde, araştırmada kullanılan yöntemle ilgili bilgiler verilecektir.

3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın evren ve örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, veri toplama süreci, araştırma sorularını test etmek amacıyla yapılan işlem ve analizler ile ilgili bilgiler verilecektir.

Bu araştırmanın yöntemi, nicel yönelimli nedensel tarama araştırmasıdır. Tarama araştırmalarının bir türü olan nedensel tarama araştırmalarında genellikle bir değişkenin öncülleri ve ardılları ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır (Gülbüz ve Şahin 2016).

3.1 EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini X firmasındaki üst yönetim kapsam dışı bırakılarak, Türkiye genelindeki çalışanları oluşturmaktadır. Telekomünikasyon sektörünün ve özellikle X firmasının hedef alınmasının nedeni; geçmişinde değişim ve dönüşümü yoğun şekilde haliyle tecrübe etmesi ve yeniden yapılanma süreçleriyle sık sık yüzleştiği bir kurum olmasının yanında, insan kaynakları politikalarının daha yerleşik ve kurumsallaşmış olmasıdır. Bununla birlikte bu çalışma, söz konusu firmadaki üst yönetimin değişmesi, pozisyon değişiklikleri ve iş birimlerinin tekilleştirilmesi gibi özellikle organizasyonel yapıdaki küçülme olarak karşımıza çıkan değişim ve yeniden yapılanma çalışmalarının sonuçlanmasına binaen yürütülmüştür.

Örneklem olarak kapsamı ise, X firmasının İK departmanından alınan bilgiler ışığında, araştırmanın optimum şekilde gerçeği yansıtması amacıyla tabakalı örnekleme; ve bu tabakalar arasında erişim sağlanabilen zamanlarda basit tesadüfî örnekleme, bazı çalışanlara ulaşmanın zor olduğu zamanlarda ise kartopu örnekleme yöntemi ile seçilen ve evreni temsil edecek asgari 380 (% 95 güven düzeyi) çalışandan oluşmaktadır. Bu sayı, 20.000 üzerinde çalışanı olan X firması için, Gülbüz ve Şahin'in (2016) önermiş olduğu farklı evrenler için asgari örneklem büyüklükleri tablosundan yararlanılarak belirlenmiştir.

Araştırma örneklemine ulaşmak maksadıyla, tabakalı örneklem kapsamında, her bir ildeki çalışan sayısının genel çalışan sayısına oranı ve aynı zamanda kadın-erkek ve mavi yaka-beyaz yaka oranları göz önünde bulundurularak anketlerin uygulanmasına özen

gösterilmiştir. Her ne kadar katılımcıların genelinde (bkz. Tablo 3.1) kadın işgörenlerin erkeklere oranla çok düşük seviyelerde kaldığı görülse de, bu durum X firmasındaki genel oranla benzerlik göstermektedir.

Anket (bkz. EK 1) uygulamadan önce işgörendenlere konuyla ilgili bilgi aktarılmış ve anketin doldurulması hususunda genel bilgilendirme yapılmıştır. Her ne kadar anket sonuçlarının sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacağı belirtilmişse de, özellikle mavi yakalı çalışanlardan bazılarının anketin ilgili şirketin İK bölümü tarafından olumsuz yönde kullanılacaklarına inandıkları ve bağlı oldukları sendikanın temsilcileri tarafından da bu yönde bilgi aldıkları için çalışmaya katılmayı uygun bulmamışlardır. Bu nedenle, güçlü temsiliyet için gereken 380 sayısını yakalamak adına 1052 kişi ile irtibata geçilmiştir. Yani, geri dönüş oranı yüzde 36.1'dir. Sonuç itibarıyla istenen kadın-erkek ve mavi yaka-beyaz yaka çalışan oranında sapmalar yaşanmıştır. Teslim alınan 380 anketin 12 tanesi çoklu uç değer analizi sonucunda aykırı değerlere sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, değişime ilişkin tutumlar ölçeğinin doğrulanabilmesi adına, çoklu uç değer analizi sadece bu ölçek için uygulanmış olup akabinde ise aykırı değerlere sahip olan 10 anketin daha belirlenmiştir. Bu uç değerler, genel verinin homojen yapısını bozup teorik dağılıma bağlı olarak değişen basıklık ve çarpıklık değerlerini arttırabileceğinden (Gülbüz ve Şahin 2018), arzu edilen normal dağılımdan uzaklaşmamak için bahsi geçen 22 anket (yüzde 5.7) araştırmaya dâhil edilmemiştir. Sonuç olarak, araştırmanın nihai örnekleme 358 işgörenden oluşmaktadır. Öte yandan, araştırmacının da aynı kurumda çalışıyor olması, veri toplama sürecinde kolaylık sağlamıştır.

Tablo 3.1: Demografik Faktörler

Demografik Özellikler	Sayı	Oran %
Cinsiyet	Kadın	51
	Erkek	307
Eğitim Durumu	Ön Lisans ve altı	144
	Lisans	156
	Yüksek Lisans ve üstü	58
Medeni Durum	Evli	272
	Bekâr	86

Demografik özelliklerin sınıflandırılmasında cinsiyet, eğitim durumu, yaş, medeni durum ve işgörenin organizasyonda çalıştığı süre dikkate alınmıştır. Bu kapsamda, yaş ortalaması 35.22'dir. Katılımcıların yüzde 85.8'i erkek (n=307), geri kalan yüzde 14.2'si kadındır (n=51). Çalışmada yer alan işgörenlerin eğitim durumlarına bakıldığında, en büyük çoğunluğu yüzde 43.6 (n=156) ile lisans mezunları oluştururken, bu durumu yüzde 40.2 (n=144) ile ön lisans ve lise mezunları takip etmektedir. Diğer yüzde 16.2'lik (n=58) kısmı ise yüksek lisans ve doktora mezunları oluşturmaktadır. Öte yandan, örneklemin yüzde 76'sı (n=272) evli olup, diğer yüzde 24'lük (n=86) kısmı bekârdır. Ayrıca, ilgili organizasyondaki ortalama görev süresi 10.52 yıldır. Katılımcılara ait bu demografik özellikler ve istatistikler Tablo 3.1'de verilmiştir.

3.2 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI VE SÜREÇLERİ

Araştırmada kullanılan veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Anket Ocak 2018 ile Şubat 2018 tarihlerinde uygulanmış olup, Aralık 2017 tarihinde gerekli birimlerden uygunluk almak için başvurularda bulunulmuştur. İlgili organizasyonun bilgi güvenliği politikaları sebebiyle anket soruları paylaşılmış, yapılan incelemeler sonucunda şirket hakkında önemli bilgiler içerebilme potansiyeli sebebiyle anketin demografik bilgiler bölümünde bazı düzenlemelere gidilmiştir. İK departmanından alınan bilgiler ışığında, Türkiye geneli her bir ildeki çalışmaya katılacak işgörenler ile iletişime geçilerek anket ile ilgili bilgiler verilmiştir. Katılımcılara mail ve telefon bilgilendirmesi yapılarak hem internet bağlantısı üzerinden hem de çıktı olarak anket formlarını doldurmalarına imkân tanınmıştır. Anketlerin tamamlanmasına müteakip veriler tek bir ortamda toplanmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu toplam dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde işgörenleri adanmışlık düzeylerini ölçmek için üç boyutlu adanmışlık ölçeği bulunmaktadır. İkinci bölümde, yine üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılırken, üçüncü bölümde iş görenlerin örgütsel yapılanmalara verdikleri tepkileri ölçmek için değişime yönelik tutumlar ölçeği kullanılmıştır. Anketin dördüncü ve son bölümünde ise demografik sorulara yer verilmiştir.

3.2.1 Değişime İlişkin Tutumlar Ölçeği

İşgörenlerin, bağlı oldukları organizasyondaki her türlü yapısal değişikliğe karşı sergilediği tutumları ölçmek için Dunham, Grube, Gardner, Cummings ve Pierce (1989) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Gürbüz ve Bayık (2016) tarafından yapılan 11 maddelik ölçek kullanılmıştır. Beşli Likert formatında hazırlanan değişime ilişkin tutumlar ölçeğindeki yüksek puanlar, değişimin olumlu yönde karşılandığına işaret etmektedir (örnek madde: “Değişim, daha iyi çalışmama yardımcı olur.”).

Gürbüz ve Bayık (2016) tarafından yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda, asıl hali 18 madde olan ölçeğin 1, 2, 3, 5, 11, 16 ve 17’nci maddeler ölçeğin yapı geçerliliğini sağlamak amacıyla ölçekten çıkarılmış ve bu sayede ölçeğin iç tutarlılık güvenilirliği (Cronbach alpha) .91 olarak tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise bu katsayı .89 olarak ölçülmüştür. Ancak, daha önce üzerinde çalışılan ölçeğe, bu veriler üzerinden doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulandığında uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir seviyelerde olmadığı için ölçek bu haliyle doğrulanamamıştır. Bu nedenle, keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmış ve analiz sonucunda faktör yükü düşük olan ölçeğin üçüncü maddesinin (“Değişim beni hayal kırıklığına uğrattır.”) ölçekten çıkarılması gerektiği belirlenmiş, ardından analiz yinelenildiğinde ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği değerinin .899 olduğu görülmüştür. Bartlett küresellik testinin anlamlı olması [χ^2 (358)= 1967.732, $p<.001$] maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir. Her bir maddenin ortak varyans değeri 0,2’den büyük olup, faktör yükleri .556 ile .835 arasında bir dağılım göstermektedir. Bu sonuçlar neticesinde, tek boyutlu 10 maddeli yapının toplam varyansın yüzde 54.8’ini açıkladığı görülmüş olup yapı geçerliliğinin sağlandığı tespit edilmiştir.

3.2.2 Adanmışlık Ölçeği

İşgörenlerin adanmışlık düzeyini ölçebilmek için, Schaufeli ve Bakker (2004) tarafından oluşturulan ve Özkalp ve Meydan (2015) tarafından Türkçeye çevirisi yapılan, üç boyutlu ve dokuz maddeli bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğin ilk üç maddesi dinçlik boyutunu (örnek madde: “İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissedirim.”), sonraki üç madde bağlılık boyutunu (örnek madde: “Yaptığım işten gurur duyuyorum.”) ve son üç maddesi

ise özümseme boyutunu (örnek madde: “Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissediyorum.”) ölçecek şekilde tasarlanmıştır. Beşli Likert formatında hazırlanan ölçek içerisinde verilen cevaplarda, yüksek puanlar işgören adanmışlığının yüksek seviyelerde olduğunu göstermektedir.

Schaufeli ve Bakker tarafından önerildiği şekilde her biri üç maddeden oluşan dinçlik, bağlılık ve özümseme boyutları, ayrı ayrı güvenilirlik analizine tabi tutulduğunda dinçlik boyutu ($\alpha = .87$), bağlılık ($\alpha = .91$) boyutu ve özümseme boyutunun ($\alpha = .74$) üçünün de makul bir güvenilirliğe sahip oldukları tespit edilmiştir. Genel olarak ölçeğin güvenilirlik katsayısı ise .91 olarak ölçülmüştür. Ölçeğin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. IBM AMOS programı aracılığı ile yapılan analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerlerinin ($\chi^2 [N= 358] = 112.129$; $p > .05$; $\chi^2 / sd = 4.672$; RMSEA = .78; CFI = .964; GFI = .937) kabul edilebilir seviyelerde olduğu tespit edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Araştırmanın kapsamını genişletmemek bakımından adanmışlık değişkeni üç boyutun ortalaması alınarak ikinci düzey yapı üzerinden analize tabi tutulmuştur.

3.2.3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Çalışanların örgüte olan bağlılıklarının ne seviyede olduğunu görebilmek adına; Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen, Wasti (2003) tarafından Türkçeye çevrilen her biri altı maddeden oluşan üç boyutlu toplam 18 maddelik ölçek kullanılmıştır. Üç faktörlü ölçeğin ilk 6 maddesi duygusal bağlılık boyutunu (örnek madde: “Bu kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum.”), sonraki altı madde devam bağlılığı boyutunu (örnek madde: “Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.”) ve son altı madde ise normatif bağlılık boyutunu (örnek madde: “Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kurumumdan şu anda ayrılmazdım.”) ölçmek için kullanılmıştır. Ölçek beşli Likert formatında katılımcılara sunulmuş olup, verilen cevaplardaki yüksek puanlar örgütsel bağlılık düzeyinin üst seviyelerde olduğuna işaret etmektedir.

Adanmışlık ölçeğinde olduğu gibi, örgütsel bağlılık ölçeğinin boyutları da güvenilirlik analizine tabi tutulduğunda; duygusal bağlılık boyutu ($\alpha = .91$), devam bağlılığı boyutunun ($\alpha = .70$) ve normatif bağlılık boyutunun ($\alpha = .76$) Cronbach alfa güvenilirlik

katsayılarının makul seviyelerde olduğu belirlenmiştir. Ancak, birinci ve ikinci düzey DFA, örgütsel bağlılık ölçeği için uygulandığında uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir düzeyde olmadığından, ölçeğin üç boyutlu 18 maddeli yapısı doğrulanamamıştır. Bunun neticesinde, KFA yapılmış ve beşinci aşama sonucunda çapraz yüklenme eğilimi gösteren devam bağlılığı alt boyutunun birinci maddesi (“Şu anda kurumumda kalmam mecburiyetten.”) ile normatif bağlılık alt boyutunun birinci (“Kurumuma çok şey borçluyum.”) ve altıncı (“Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.”) maddelerinin ölçekten çıkarılması gerektiği tespit edilmiştir. Uygulanan son KFA neticesinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin .852 olduğu ve Barlett küresellik testinin de anlamlı çıkmasıyla [χ^2 (358)= 2497.822, $p<.001$] maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğu belirlenmiştir. Yamaç serpinti grafiği ve faktörlerin açıkladıkları varyanslar dikkate alındığında ölçeğin 3 faktörlü yapısının uygun olduğu doğrulanmıştır. Sonuç itibarıyla örgütsel bağlılık ölçeğinin 15 madde üç boyutlu yapısı, toplam varyansın yüzde 60.32’sini açıkladığı ve maddelerin faktör yüklerinin 0.55’in üzerinde olduğu belirlenerek yapı geçerliliğinin sağlandığı tespit edilmiştir.

3.2.4 Kontrol Değişkenleri

Kontrol değişkenleri olarak; işgörenlerin cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, medeni durumları ve tabi oldukları örgütteki görev süreleri ele alınmıştır. Araştırmada ihtiyaç duyulan bu bilgilerin elde edilebilmesi için, gerekli olan demografik sorular diğer araştırma ölçekleri ile beraber ankette verilmiştir.

Demografik faktörlerde cinsiyet ile ilgili maddede kadın 1, erkek 0 olarak; medeni durumu için evli 1, erkek 0; eğitim durumları için ise ön lisans ve altı 1, lisans 2 ve yüksek lisans ve üstü 3 olarak kodlama yapılmıştır.

3.3 İŞLEM VE ANALİZLER

Araştırmanın verileri, IBM SPSS 24 ve IBM AMOS programları ile analiz edilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek amacıyla doğrulayıcı ve keşfedici faktör analizleri uygulanmıştır.

Ölçeklerin geçerlilik testlerinde verilerin normal dağılım göstermesi sebebi ile maksimum olasılık (*maximum likelihood*) hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur (Gürbüz ve Şahin 2016). Ölçeklerin içsel tutarlılık katsayısı için Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı tercih edilmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesinde korelasyon, hiyerarşik regresyon ve varyans analizleri kullanılmıştır. Aracılık ilişkisi, regresyon analizleri kullanılarak Baron ve Kenny (1984) tarafından önerilen ve üç aşamalı yöntemle test edilmiştir.



4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmanın değişkenlerine ait tanımlayıcı bilgiler ve bu değişkenler arasındaki ilişkilere ait bilgiler sunulacaktır. Araştırma hipotezlerine cevap bulmak amacıyla yapılan regresyon analizleri neticesinde elde edilen bulgular raporlanacaktır.

4.1 TANIMLAYICI İSTATİSTİK VE KORELASYON ANALİZ BULGULARI

Araştırma kapsamında X firmasındaki katılımcılardan toplanan işgören adanmışlığı, alt boyutları duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olan örgütsel bağlılık, değişime ilişkin tutum, katılımcıların yaşı, cinsiyeti, eğitim durumları, medeni durumları ve ilgili şirketteki görev süreleri değişkenlerine ait ortalama, standart sapma, korelasyonel ilişkileri ve bahsi geçen ölçeklere ait Cronbach alfa değerleri Tablo 4.1’de belirtilmiştir. Bağımlı değişkenlerin ortalamaları incelendiğinde, işgören adanmışlığı ortalamasının 3.87 (s.s. = .78) olması çalışanların adanmışlık düzeyinin ortalamanın üstünde olduğunu göstermektedir. Hem örgütsel bağlılığın genel olarak (ort = 3.33 ve s.s. = .65), hem de alt boyutları olan duygusal bağlılık (ort = 3.78 ve s.s. = .97), devam bağlılığı (ort = 3.06 ve s.s. = .73) ve normatif bağlılık (ort = 3.16 ve s.s. = .86) faktörlerinin ortalamalarına bakıldığında işgörenlerin kurumlarına olan bağlılık düzeylerinin orta seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan, çalışanların değişikliklere karşı bakışları (ort = 3.97 ve s.s. = .65) da olumlu olarak değerlendirilebilir.

Çizelgede belirtilen değerler ışığında, işgören adanmışlığı ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki tespit edilirken ($r_{(358)} = .572$, $p < .01$), örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı, adanmışlık ile anlamlı olmayan bir ilişki ($r_{(358)} = .084$, $p > .05$) içerisinde olduğu görülmüştür.

Tablo 4.1: Araştırmanın Değişkenlerine Ait Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon ve Güvenilirlik Değerleri

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Adanmışlık	3.87	0.78	(.914)										
2. Duygusal Bağ.	3.78	0.97	.639**	(.918)									
3. Devam Bağ.	3.06	0.73	.084	.101	(.701)								
4. Normatif Bağ.	3.16	0.86	.506**	0.715**	.209**	(.756)							
5. Örgütsel Bağ.	3.33	0.65	.572**	.850**	.515**	.874**	(.865)						
6. DKT	3.97	0.65	.404**	.323**	-.072	.177**	.212**	(.892)					
7. Cinsiyet	-	-	.119*	.020	.021	-.016	.011	-.015					
8. Eğitim Durumu	1.76	0.71	-.246**	-.244**	.016	-.194	-.201	-.084	-.205**				
9. Yaş	35.22	6.01	.062	.246**	.127*	.173**	.246**	.125*	.074	-.115*			
10. Medeni Durum	-	-	-.117*	-.090	-.017	.075	-.018	-.099	-.182**	.116*	-.208**		
11. Görev Süresi	10.52	6.44	.050	.294**	.113*	.194**	.274**	.149**	.024	-.111*	.882**	-.191**	-

*p<0.05; **p<0.01; Parantez içindeki değerler Cronbach alpha güvenilirlik değerleridir. Eğitim durumu; (1) Önlisans ve altı, (2) Lisans, (3) Yüksek lisans ve üstü olarak kodlanmıştır. DKT: Değişime Karşı Tutumlar

Değişime ilişkin tutumlar ile işgören adanmışlığı arasında anlamlı ve olumlu yönde, orta derecede bir ilişki ($r_{(358)} = .404, p < .01$) olduğu görülmektedir. Örgütsel değişime karşı çalışan tutumlarının, örgütsel bağlılık değişkeni ile ilişkisi de aynı paralellikte seyretmektedir. Yani aralarında olumlu ve anlamlı bir ilişki ($r_{(358)} = .212, p < .01$) tespit edilmiştir. Benzer şekilde değişime ilişkin tutumlar ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından biri olan devam bağlılığı nezdinde bir ilişki anlamlı değildir ($r_{(358)} = -.072, p > .05$).

4.2 ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN TEST EDİLMESİ

Araştırma modelinde kullanılan bağımsız değişkenlerden olan demografik özellikleri ile ilgili araştırma sorularını test etmek için korelasyon ve varyans analizleri kullanılmış olup, diğer bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenlerde oluşan değişimlerin ne kadarını açıkladığı ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene olan etkilerinin anlamlı olup olmadığı regresyon analizi ile test edilmiştir. Araştırmada hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi ile hangi bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni hangi düzeyde açıkladığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgularla bağımlı değişkenin gelecekte alacağı değeri tahmin etmek mümkün olmaktadır (Ayhan, 2017). Hiyerarşik regresyon analizinin birinci adımında kontrol değişkenleri olan yaş, eğitim durumu ve görev süresi değişkenleri modele dâhil edilmiş ve kontrol altına alınmıştır. İkinci adımda ise bağımsız değişkenin etkileri incelenmiştir.

4.2.1 Çalışanların Demografik Özellikleri ile Değişime Karşı Tutumlar Arasındaki İlişki

Çalışanların demografik özelliklerinin, bağlı olduğu kurumdaki değişiklikler ile nasıl bir ilişki içerisinde olduğunu tespit etmek için korelasyon ve varyans analizleri kullanılmıştır. Hipotez 1a ve Hipotez 1b hakkında yorum yapabilmek için tanımlayıcı istatistiki değerlerin ve korelasyon bulgularının yer aldığı tabloyu (bkz. Tablo 4.1) referans almak yeterli olacaktır. Hipotez 1c için de varyans analizi uygulanmış olup söz konusu veriler Tablo 4.2’de belirtilmiştir.

Tablo 4.1’de verilen korelasyon değerlerine göre, iş görenlerin yaşları ile değişime ilişkin tutumlar arasında anlamlı, zayıf ve olumlu yönde bir ilişki ($r_{(358)} = .125$, $p < .05$) olduğu tespit edilmiştir. Değişkenler arasında olumlu yönde bir ilişkinin varlığı iki değişkenin birlikte hareket ettiğine işaret etmektedir. Başka bir ifadeyle, çalışanların yaş değerleri ile değişime karşı olumlu tutum düzeyleri birlikte artmakta veya azalmaktadır. Bu sonuçlara göre, Hipotez 1a reddedilmiştir.

Benzer şekilde işgörenlerin mevcut iş yerindeki görev süreleriyle değişime ilişkin tutumları arasında korelasyonel ilişki incelendiğinde; yine olumlu yönde, zayıf ve anlamlı düzeyde bir ilişki ($r_{(358)} = .149$, $p < .01$) olduğu tespit edilmiştir. Bu durum da, artan görev sürelerine karşılık olumlu yönde değişime karşı tutum anlamına geldiği için Hipotez 1b de reddedilmiştir.

Çalışanların eğitim düzeylerine göre değişime ilişkin tutumları arasında bir farklılık olup olmadığını test etmek için yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda, her iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($F_{(2,347)} = 1.409$; $p > .05$). Diğer bir ifadeyle değişime ilişkin tutumlar eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla, Hipotez 1c reddedilmiştir.

Tablo 4.2: ANOVA Testi

Eğitim Düzeyi	N	Ort	SS	SD	F	P
Lisans	156	3.96	0.58			
Lisansüstü	58	3.85	0.69	2.347	1.409	0.246
Önlisans ve altı	144	4.01	0.70			

4.2.2 Değişime İlişkin Tutumlar ile İşgören Adanmışlığı Arasındaki İlişki

Değişime ilişkin tutumların öncelikle işgören adanmışlığını nasıl etkilediğini ve hangi düzeyde açıkladığını incelemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 4.3’de verilmiştir.

Tablo 4.3: Değişime İlişkin Tutumların İşgören Adanmışlığı Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişkenler	Model-1			Model-2		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Cinsiyet	.13	.12	.06	.17	.11	.07
Eğitim Durumu	-.25	.06	-.22**	-.22	.05	-.20**
Yaş	0	.01	.04	0	.01	.05
Medeni Durum	-.14	.10	-.08	-.09	.09	-.05
Görev Süresi	0	.01	-.02	.01	.01	-.09
Değişime İlişkin Tutumlar				.47	.06	.39**
R		.27			.47	
R ²		.07			.21	
Düz. R ²		.06			.21	
ΔR^2		.07			.15	

*p<.05; **p<.01

Bu amaçla yapılan hiyerarşik regresyonun birinci adımında kontrol değişkenleri (cinsiyet, eğitim durumu, yaş, medeni durum ve görev süresi) modele dâhil edilerek kontrol altına alınmış; daha sonra da ikinci adımda bağımsız değişken olan değişime ilişkin tutumların işgören adanmışlığı üzerinde etkisi incelenmiştir. Buna göre; birinci aşamadaki demografik değişkenlerin işgören adanmışlığını açıklama gücünün oldukça düşük seviyede olduğu (Düzeltilmiş R²= .06) ve sadece eğitim durumu değişkeninin anlamlı bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir (β = -.22; p<.01). İkinci aşamada, değişime ilişkin tutumlar bağımsız değişkeninin regresyona dâhil edilmesi ile modelin açıklama gücü önemli ölçüde yükselmiştir (Düzeltilmiş R²= .21). Kurulan modele göre, çalışanların örgütsel değişime karşı vermiş olduğu tepkilerin işgören adanmışlığını olumlu yönde anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir (β = .39; p<.01). Bu sonuçlar doğrultusunda, araştırmanın dördüncü hipotezi (Hipotez 4) kabul edilmiştir.

4.2.3 Değişime İlişkin Tutumlar ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Değişime ilişkin tutumların örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı nasıl etkilediğini ve hangi düzeyde açıkladığını incelemek üzere bir önceki adımlar izlenmiş ve kurulan regresyon modelleri Tablo 4.4, Tablo 4.5 ve Tablo 4.6’da verilmiştir.

Tablo 4.4: Değişime İlişkin Tutumların Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişkenler	Model-1			Model-2		
	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	β	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	β
Cinsiyet	-.09	.14	-.03	-.05	.14	-.02
Eğitim Durumu	-.30	.07	-.22**	-.27	.07	-.20**
Yaş	-.01	.02	-.07	-.01	.02	-.06
Medeni Durum	-.05	.12	-.02	0	.11	0
Görev Süresi	.05	.02	.33**	.04	.02	.29*
Değişime İlişkin Tutumlar				.40	.07	.27**
R		.37			.45	
R ²		.13			.20	
Düz. R ²		.12			.19	
ΔR^2		.13			.07	

*p<.05; **p<.01

Buna göre, birinci aşamada, regresyona dâhil edilen kontrol değişkenleri başlığı altındaki demografik özelliklerin çalışanların duygusal bağlılığını açıklamada hatırı sayılır bir etkisi (Düzeltilmiş R²= .12) olduğu ve bu etkide eğitim durumu (β = -.220; p<.01) ile çalışanların şirketteki hizmet sürelerinin (β = .33; p<.01) anlamlı bir katkıları olduğu tespit edilmiştir. İkinci aşamada, değişime ilişkin tutumların analize dâhil edilmesiyle modelin açıklama gücünde önemli ölçüde bir yükseliş görülmediği belirlenmiştir (Düzeltilmiş R²= .19). Yani, bağımsız değişkenin modeli açıklama gücü kontrol değişkenlerine kıyasla daha düşüktür denilebilir. Yine de, değişim karşısındaki işgörenlerin tepkisi, duygusal bağlılığı olumlu yönde anlamlı şekilde etkilemiştir (β = .27; p<.01). Bu sebeple Hipotez 2a desteklenmiştir.

Tablo 4.5’de devam bağlılığı bağımlı değişken olarak belirlenmiş olup, benzer şekilde birinci aşamada demografik özellikler kontrol değişkenleri olarak, ikinci aşamada ise değişime ilişkin tutumlar bağımsız değişken olarak analize dâhil edilmiştir. İlk aşamada kontrol değişkenlerinin hiç birisinin, devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. İkinci aşamada, değişime ilişkin tutumların da devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiş olup bu bulgular neticesinde Hipotez 2b reddedilmiştir.

Tablo 4.5: Değişime İlişkin Tutumların Devam Bağlılığı Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişkenler	Model-1			Model-2		
	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	β	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	β
Cinsiyet	.04	.11	.02	.04	.11	.02
Eğitim Durumu	.04	.05	.04	.03	.05	.03
Yaş	.02	.01	.12	.01	.01	.12
Medeni Durum	.02	.09	.01	.01	.09	0
Görev Süresi	0	.01	.01	0	.01	.03
Değişime İlişkin Tutumlar				-.10	.06	-.08
R		.13			.16	
R ²		.02			.03	
Düz. R ²		0			.01	
ΔR^2		.02			.01	

*p<.05; **p<.01

Son olarak, değişime ilişkin tutumların normatif bağlılık üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu tespit edebilmek adına yapılan regresyon analizine dair veriler Tablo 4.6’da sunulmuştur.

Tablo 4.6: Değişime İlişkin Tutumların Normatif Bağlılık Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişkenler	Model-1			Model-2		
	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	β	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	β
Cinsiyet	-.09	.13	-.04	-.07	.13	-.03
Eğitim Durumu	-.23	.06	-.20**	-.22	.06	-.18**
Yaş	0	.02	.03	0	.02	.03
Medeni Durum	.26	.10	.13*	.28	.11	.14**
Görev Süresi	.02	.01	.17	.02	.01	.15
Değişime İlişkin Tutumlar				.20	.07	.15**
R		.29			.33	
R ²		.08			.11	
Düz. R ²		.07			.09	
ΔR^2		.09			.02	

*p<.05; **p<.01

Bu bağlamda, birinci aşamadaki demografik değişkenlerin normatif bağlılığı açıklama gücünün düşük seviyede olduğu (Düzeltilmiş R²= .07) ve sadece eğitim durumu (β = -.20; p<.01) ve medeni durum (β = .13; p<.05) değişkenlerinin anlamlı bir etkisi olduğu

gözlemlenmiştir. İkinci aşamada, değişime ilişkin tutumlar bağımsız değişkeninin regresyona dâhil edilmesi ile modelin açıklama gücünde kayda değer bir yükseliş gözlemlenmemiştir (Düzeltilmiş $R^2 = .09$). Kurulan modele göre, çalışanların örgütsel değişime karşı vermiş olduğu tepkilerin normatif bağlılığı olumlu yönde anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir ($\beta = .15$; $p < .01$). Bu bulgular ışığında Hipotez 2c kabul edilmiştir.

4.2.4 İşgören Adanmışlığı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

İşgören adanmışlığının duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğini ve hangi düzeyde açıkladığını belirlemek üzere, yapılan regresyon analizlerine dair sonuçlar Tablo 4.7, Tablo 4.8 ve Tablo 4.9’de gösterilmektedir.

Tablo 4.7: İşgören Adanmışlığının Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişkenler	Model-1			Model-2		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Cinsiyet	-.09	.14	-.03	-.18	.11	-.07
Eğitim Durumu	-.30	.07	-.22**	-.11	.06	-.08*
Yaş	-.01	.02	-.07	-.02	.01	-.09
Medeni Durum	-.05	.12	-.02	.06	.09	.03
Görev Süresi	.05	.02	.33**	.05	.01	.34**
İşgören Adanmışlığı				.77	.05	.62**
R		.37			.70	
R^2		.13			.49	
Düz. R^2		.12			.48	
ΔR^2		.13			.35	

* $p < .05$; ** $p < .01$

Tablo 4.7’deki verilere göre, birinci aşamada kontrol altına alınan demografik özelliklerin duygusal bağlılığı açıklamada zayıf kaldığı (Düzeltilmiş $R^2 = .12$) ve sadece eğitim durumu ($\beta = -.22$; $p < .01$) ve medeni durum ($\beta = .33$; $p < .01$) değişkenlerinin anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. İkinci aşamada dâhil edilen adanmışlık bağımlı değişkeni ile beraber modelin açıklama gücü çok büyük ölçüde yükselmiş olup (Düzeltilmiş $R^2 = .48$) işgören adanmışlığının duygusal bağlılığı anlamlı ve olumlu yönde etkilediği

görülmektedir ($\beta = .62$; $p < .01$). Bu durum da Hipotez 3a'nın doğrulandığını göstermektedir.

Tablo 4.8: İşgören Adanmışlığının Devam Bağlılığı Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişkenler	Model-1			Model-2		
	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	β	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	β
Cinsiyet	.04	.11	.02	.03	.11	.02
Eğitim Durumu	.04	.05	.04	.06	.06	.06
Yaş	.02	.01	.12	.01	.01	.12
Medeni Durum	.02	.09	.01	.03	.09	.02
Görev Süresi	0	.01	.01	.01	.01	.01
İşgören Adanmışlığı				.08	.05	.09
R		.13			.16	
R ²		.02			.03	
Düz. R ²		0			.01	
ΔR^2		.02			.01	

* $p < .05$; ** $p < .01$

Yukarıdaki çizelgede (Tablo 4.8), ilk aşamada kontrol değişkenlerinin devam bağlılığı üzerinde herhangi bir anlamlı etki tespit edilememiş olup, ikinci aşamada da bu durumun değişmediği, işgören adanmışlığının devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür ($\beta = .09$; $p > .05$). Yani Hipotez 3b reddedilmiştir.

Tablo 4.9: İşgören Adanmışlığının Normatif Bağlılık Üzerine Etkisini Gösteren Hiyerarşik Regresyon Analizi

Değişkenler	Model-1			Model-2		
	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	β	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	β
Cinsiyet	-.09	.13	-.04	-.16	.11	-.06
Eğitim Durumu	-.23	.06	-.20**	-.10	.06	-.08
Yaş	0	.02	.03	0	.01	0
Medeni Durum	.26	.10	.13*	.34	.09	.17**
Görev Süresi	.02	.01	.17	.02	.01	.19*
İşgören Adanmışlığı				.55	.05	.50**
R		.29			.57	
R ²		.09			.32	
Düz. R ²		.07			.31	
ΔR^2		.09			.24	

* $p < .05$; ** $p < .01$

Tablo 4.9’da ise, işgören adanmışlığının ikinci aşamada analize dâhil edilmesiyle birlikte modelin açıklama gücünün çok net bir şekilde yükseldiği belirlenmiştir (Düzeltilmiş $R^2 = .31$). Verilere göre, iş gören adanmışlığı normatif bağlılığı olumlu yönde anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($\beta = .50$; $p < .01$). Böylelikle, Hipotez 3c kabul edilmiştir.

4.2.5 Değişime ilişkin Tutumlar İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkideki, İşgören Adanmışlığının Aracılık Rolü

Değişime ilişkin tutumlar ile örgütsel bağlılık ilişkisinde işgören adanmışlığının aracılık rolü olup olmadığını tespit etmek için (Hipotez 5a, 5b ve 5c), Barron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı yöntem kullanılarak hiyerarşik regresyon analizleri referans alınmıştır. Bu yöntemle göre, aracılık etkisinden söz edilebilmesi için üç şartın var olması gerekmektedir:

- i. Bağımsız değişkenin (değişime ilişkin tutumlar), aracı değişken (işgören adanmışlığı) üzerinde bir etkisi olmalıdır.
- ii. Bağımsız değişkenin (değişime ilişkin tutumlar), bağımlı değişken (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) üzerinde bir etkisi olmalıdır.
- iii. Aracı değişken (işgören adanmışlığı), ikinci adımdaki regresyon analizine dâhil edildiğinde; bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan bir ilişki çıkarsa tam aracılık etkisi (*full mediation*), bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana geliyor ise kısmi aracılık (*partial mediation*) etkisinden bahsedilebilmektedir.

Söz konusu analizlere ait veriler Tablo 4.10, Tablo 4.12 ve Tablo 4.13’de belirtilmiştir. Öncelikle duygusal bağlılık ele alındığında, yukarıda belirtilen yöntemde birinci şart, daha önce bahsi geçen Tablo 4.3’deki sonuçlara göre gerçekleşmiştir. İkinci şart, ise Tablo 4.4’deki veriler ışığında gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

Tablo 4.10: Değişime İlişkin Tutumlar ile Duygusal Bağlılık Arasında İşgören Adanmışlığının Aracılık Rolü Regresyon Analizi Sonuçları (N=358)

Değişkenler	Model-1			Model-2			Model-3		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Cinsiyet	-.09	.14	-.03	-.05	.14	-.02	-.18	.11	-.06
Eğitim Durumu	-.30	.07	-.22**	-.27	.07	-.20**	-.11	.06	-.08
Yaş	-.01	.02	-.07	-.01	.02	-.06	-.02	.01	-.09
Medeni Durum	-.05	.12	-.02	0	.11	0	.06	.09	.02
Görev Süresi	.05	.02	.33**	.04	.02	.29*	.05	.01	.33**
Değişime İlişkin Tutumlar				.40	.07	.27**	.05	.06	.03
İşgören Adanmışlığı							.75	.05	.60**
R		.37			.45			.70	
R ²		.13			.20			.49	
Düz. R ²		.12			.19			.48	
ΔR^2		.13			.07			.28	

*p<.05; **p<.01

Son şart için ise, Tablo 4.10'daki bulgulara göre, işgören adanmışlığı (aracı değişken), değişime ilişkin tutumlar ile (bağımsız değişken) birlikte regresyona dâhil edildiğinde, değişime ilişkin tutumların duygusal bağlılık (bağımlı değişken) üzerindeki etkisinde anlamlılığın, geçerliliğini yitirdiği belirlenmiştir ($\beta = .03$; $p > .05$). Bu da, işgören adanmışlığının tam aracılık etkisini göstermektedir. Beta değerindeki bu azalmanın anlamlılık düzeyini test etmek için ise Sobel testi kullanılmıştır. Tablo 4.11'de verilen bu testin sonuçlarına göre Sobel, Aroian ve Goodman testlerinin sonuçları anlamlı çıkmıştır (sırasıyla, $Z = 7.304$; 7.292 ; 7.316 ; $p < .01$). Böylece, Hipotez 5a desteklenmiştir.

Tablo 4.11: Sobel Testi Sonuçları

Değişkenlere Ait B ve Standart Hata	Test Türü	Test Değeri	Std. Hata	P değeri
A= .488	Sobel	7.304	.053	.000
B= .794	Aroian	7.292	.053	.000
S _a = .059	Goodman	7.316	.052	.000
S _b = .051				

A: adanmışlık yoluna ait düzeltilmemiş regresyon katsayısı

B: duygusal bağlılık yoluna ait düzeltilmemiş regresyon katsayısı

S_a: A'ya ait standart hata; **S_b:** B'ye ait standart hata

Tablo 4.12: Değişime İlişkin Tutumlar ile Devam Bağlılığı Arasında İşgören Adanmışlığının Aracılık Rolü Regresyon Analizi Sonuçları (N=358)

Değişkenler	Model-1			Model-2			Model-3		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Cinsiyet	.04	.11	.02	.04	.11	.02	.01	.11	0
Eğitim Durumu	.04	.05	.04	.03	.05	.03	.06	.06	.06
Yaş	.02	.01	.12	.01	.01	.12	.01	.01	.11
Medeni Durum	.02	.09	.01	.01	.09	0	.02	.09	.01
Görev Süresi	0	.01	.01	0	.01	.03	0	.01	.03
Değişime İlişkin Tutumlar				-.10	.06	-.08	-.16	.07	-.15*
İşgören Adanmışlığı							.14	.06	.15*
R		.13			.16			.21	
R ²		.02			.03			.04	
Düz. R ²		0			.01			.02	
ΔR^2		.02			.01			.02	

*p<.05; **p<.01

Devam bağlılığı için Barron ve Kenny'nin (1984) önerdiği yöntemin ilk kuralının, Tablo 4.3'de sağlandığı daha önce belirtilmişti. İkinci şartın Tablo 4.5'deki değerlere bakılarak sağlanamadığı tespit edildiğinden aracılık etkisinden bahsedilememektedir. Bununla beraber, Tablo 4.12'de de görüldüğü üzere, üçüncü aşamada bağımsız ve aracı değişken beraber regresyon analizine dâhil edildiğinde, ikinci aşamada anlamlı bir etkisi bulunamayan değişime ilişkin tutumların, işgören adanmışlığı ile beraber devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ($\beta = -.15$; $p < .05$). Tüm bu veriler kapsamında Hipotez 5b reddedilmiştir.

Son olarak, söz konusu yöntem örgütsel bağlılığın normatif bağlılık alt boyutu için uygulanacak olursa; ilk şartın kabulüne müteakip ikinci şartın da Tablo 4.5'deki verilere göre desteklendiği görülmektedir. Üçüncü şart için ise, Tablo 4.13'deki değerler temel alınmıştır.

Tablo 4.13: Değişime İlişkin Tutumlar ile Normatif Bağlılık Arasında İşgören Adanmışlığının Aracılık Rolü Regresyon Analizi Sonuçları (N=358)

Değişkenler	Model-1			Model-2			Model-3		
	B	S.H.	β	B	S.H.	β	B	S.H.	β
Cinsiyet	-.09	.13	-.04	-.07	.13	-.03	-.17	.11	-.07
Eğitim Durumu	-.23	.06	-.20**	-.22	.06	-.18**	-.10	.06	-.08
Yaş	0	.02	.03	0	.02	.03	0	.01	0
Medeni Durum	.26	.10	.13*	.28	.11	.14**	.33	.09	.17**
Görev Süresi	.02	.01	.17	.02	.01	.15	.03	.01	.19*
Değişime İlişkin Tutumlar				.20	.07	.15**	-.08	.07	-.05
İşgören Adanmışlığı							.58	.06	.53**
R		.29			.33			.57	
R ²		.08			.11			.33	
Düz. R ²		.07			.09			.31	
ΔR^2		.09			.02			.22	

*p<.05; **p<.01

Çizelgeye göre işgören adanmışlığı (aracı değişken), değişime ilişkin tutumlar ile (bağımsız değişken) birlikte regresyona dâhil edildiğinde, değişime ilişkin tutumların normatif bağlılık (bağımlı değişken) üzerindeki anlamlılığını kaybetmiştir ($\beta = -.05$; $p > .05$). Bu durum, işgören adanmışlığının tam aracılık etkisine işaret etmektedir. Akabinde, beta değerindeki azalmanın anlamlılığını sorgulamak için yapılan analizde Sobel, Aroian ve Goodman testlerinin sonuçları anlamlı çıkmıştır (sırasıyla, $Z = 6.636$; 6.619 ; 6.653 ; $p < .01$). Söz konusu değerler Tablo 4.14’de verilmiştir. Sonuç olarak, bulgulara göre Hipotez 5c kabul edilmiştir.

Tablo 4.14: Sobel Testi Sonuçları

Değişkenlere Ait B ve Standart Hata	Test Türü	Test Değeri	Std. Hata	P değeri
A= .488	Sobel	6.636	.041	.000
B= .556	Aroian	6.619	.041	.000
Sa= .059	Goodman	6.653	.041	.000
Sb= .050				

A: adanmışlık yoluna ait düzeltilmemiş regresyon katsayısı

B: normatif bağlılık yoluna ait düzeltilmemiş regresyon katsayısı

Sa: A'ya ait standart hata; **Sb:** B'ye ait standart hata

Bu bölümde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi ve değişkenler arasındaki aracılık rolü incelenmiştir. Yapılan analizler ışığında, hipotezlerin desteklenme durumu Tablo 4.15’de sunulmuştur.

Tablo 4.15: Hipotezlerin Desteklenme Durumu

Hipotez	Sonuç	Çizelge
H1a: Yaş ile değişime ilişkin tutumlar arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişki vardır.	Ret	Tablo 4.1
H1b: Görev süresi ile değişime karşın tutumlar arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişki vardır.	Ret	Tablo 4.1
H1c: Değişime ilişkin tutumlar eğitim durumuna göre farklılık gösterir.	Ret	Tablo 4.2
H2: Değişime ilişkin tutumlar ile duygusal bağlılık (H2a), devam bağlılığı (H2b) ve normatif bağlılık (H2c) arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	H2a Kabul H2b Ret H2c Kabul	Tablo 4.4, 4.5 ve 4.6
H3: Çalışan adanmışlığı ile duygusal bağlılık (H3a), devam bağlılığı (H3b) ve normatif bağlılık (H3c) arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	H3a Kabul H3b Ret H3c Kabul	Tablo 4.7, 4.8 ve 4.9
H4: Değişime ilişkin tutumlar ile çalışan adanmışlığı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır.	Kabul	Tablo 4.3
H5: İşgören adanmışlığı, değişime ilişkin tutumlar ile duygusal bağlılık (H5a), devam bağlılığı (H5b) ve normatif bağlılık (H5c) arasındaki ilişkiye aracılık eder.	H5a Kabul H5b Ret H5c Kabul	Tablo 4.10, 4.12 ve 4.13

5. TARTIŞMA, ÖNERİLER VE SONUÇ

Bu bölümde araştırmanın bulguları tartışılacak, araştırmanın bulgularının ve sonuçlarının yazın ve uygulamaya katkısı ile ilgili hususlar ortaya konulacak, araştırmanın kısıtlarından bahsedilecek ve gelecek dönemde yapılacak olan çalışmalar için araştırmacılara öneriler sunulacaktır.

5.1 BULGULARIN TARTIŞILMASI VE DEĞERLENDİRME

Örgütler yoğun bir rekabetçi çevrede faaliyet göstermekte ve faaliyetlerini en etkili şekilde yerine getirerek varlıklarını sürdürmeye amaçlamaktadırlar. Bu nedenle, rekabet ortamını veya olası kriz durumlarını fırsata çevirebilmede sahip oldukları insan kaynaklarının kendi amaçları ve hedefleri ile uyumlu olması önem arz etmektedir. Bu çalışmada; (a) çalışanların demografik özellikleri ile değişime ilişkin tutumları arasındaki ilişkilerin açığa çıkarılması, (b) değişime ilişkin tutumlar ile işgören adanmışlığı arasındaki ilişkinin belirlenmesi, (c) benzer şekilde değişime ilişkin tutumlar ile örgütsel bağlılık çatısı altındaki duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesi, (d) işgören adanmışlığı ile söz konusu örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki ilişkinin tanımı, (e) çalışanların değişime karşı vermiş olduğu tepkiler ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide, her bir faktör temelinde işgören adanmışlığının aracılık rolü olup olmadığının açığa çıkarılması ve (f) elde edilecek olan görgül bulgular aracılığı ile ilgili X firmasında yürütülmekte olan değişim ve dönüşüm çabalarının başarıya ulaştırılabilmesine katkı sağlayacak uygulamaya yönelik tekliflerde bulunulması hedeflenmiştir.

Heraklitos'un “değişmeyen tek şey, değişimin kendisidir” felsefesinden yola çıkarak, örgütlerin de bu durum ile karşı karşıya kalmaları kaçınılmaz olduğu düşünülmektedir. Örgütler için bir gereklilik olan değişim, bir taraftan sorunlara çözüm getirirken öbür taraftan da yeni problemlere sebebiyet vermektedir. Bu, her bir değişim süreci için ayrı ayrı değerlendirildiği gibi sadece tek bir değişim içinde de tanımlanabilir. Yani, çalışanların bazı özellikleri onlar arasında bariz farklılıklar oluşmasına neden olmakta ve bu farklılıklar da işgörenlerin değişim karşısındaki davranış biçimlerini etkilemektedir

(Gürbüz ve Bayık 2016). Bununla birlikte, çalışanların kişilikleri arasında bulunan çeşitlilik göz önüne alındığında, kişilerin örgütsel değişikliklere çeşitli şekillerde cevap vermesi normaldir. Bu bağlamda, bazı örgüt üyeleri değişimi bir fırsat görüp uyum sağlama çabası içerisine girerek olumlu karşılamaktadırlar. Kısaca değişimi sahiplenmektedirler. Öte yandan, kendini bu süreçte kendilerini değersiz hisseden, paniğe kapılan ve belirsizlikler çerçevesinde endişe duyan işgörenler, örgütsel değişime karşı açık veya gizli direnç gösterebilirler. Bu olumsuz tutumlar da değişim sürecine zarar vermekte ve verimsiz kaynak kullanımına neden olmaktadır.

Çalışanların bağlı oldukları organizasyonlardaki değişime karşı göstermiş olduğu farklı tepkilerin öncül ve ardıllarına dair yapılan bu tez çalışmasında, değişime ilişkin tutumlar bağımsız değişken, işgören adanmışlığı aracı değişken ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktan oluşan örgütsel bağlılık ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Değişkenler ile alakalı oluşturulan hipotezler, X firmasında görev yapan işgörenler üzerinde test edilmiştir. Veriler, Türkiye genelinde her bir ildeki çalışanlardan oluşan toplam 358 kişilik bir örneklemden toplanmıştır. Yapılan analizlerde kontrol değişkeni olarak cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum ve mevcut birlikte çalışma süresi kullanılmıştır. Toplanan veriler için geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış olup, hipotezleri test etmek için ise varyans, korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. İşgören adanmışlığının aracılık rolü ise, Barron ve Kenny'nin (1984) önerileri doğrultusunda test edilmiştir.

Yapılan analizler neticesinde, iş görenlerin yaşları ile değişime ilişkin tutumlar arasında anlamlı, zayıf ve olumlu yönde bir ilişki ($r(358) = .125, p < .05$) olduğu tespit edilmiş olup her iki değer de birlikte artma veya azalma eğilimi göstermesi, analiz sonucunun mevcut çalışmalar ile tutarsız olduğunu göstermektedir (Cordery ve diğerleri, 1993; Gürbüz ve Bayık, 2016). Ayrıca, işgörenlerin mevcut iş yerindeki görev süreleriyle değişime ilişkin tutumları arasındaki korelasyonel ilişki incelendiğinde; yine olumlu, zayıf ve anlamlı yönde bir ilişki ($r(358) = .149, p < .01$) tespit edilmiştir. Benzer şekilde, bu sonucun da yazındaki çalışmalar ile uyumsuz olduğu belirlenmiştir (Hambrick ve Mason 1984; Broadwell 1985). Bu durumun; X firmasında çok fazla değişim sürecinin yaşandığı ve her bir değişim sürecinin sonuçlarının uzun süredir şirket bünyesinde çalışan işgörenler tarafından daha iyi tahmin edildiği ve tecrübe edildiği düşüncesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Yani, organizasyon bünyesindeki genç çalışanların (aynı

zamanda görev süresi az olan çalışanlar), değişim ile ilgili süreç ve kavramlara daha yabancı oldukları ve belirsizliklerle henüz yüzleştikleri için, bu durumu pek çok kez yaşamış olan ve yaşça daha büyük olan çalışanlara (aynı zamanda görev süresi daha fazla olan çalışanlar) kıyasla olumsuz tutumlar içerisinde oldukları tahmin edilmektedir.

Çalışanların eğitim düzeylerine göre değişime ilişkin tutumları arasında bir farklılık olup olmadığını test etmek için yapılan ANOVA (varyans) analizi sonucunda ise, her iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($F_{(2,347)} = 1.409$; $p > .05$). Yani değişime ilişkin tutumlar eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir. Çalışanların demografik özellikleri ile değişime ilişkin tutumlar arasındaki ilişki çerçevesinde önerilen üçüncü hipotezin test sonucunun da daha önceki çalışmalar ile çeliştiği tespit edilmiştir (Cordero ve diğerleri 1993; Iverson 1996). Daha önceki yapılan ve değişim çalışmaları sonucunda, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar için yeni fırsatların ve beceri kullanım açısından yeni olanakların çok fazla ortaya çıkmamasının tecrübe edilmesi sebebiyle, daha fazla olumlu tutum sergilemesi beklenen yüksek eğitime sahip bu işgörenlerin değişimi hevesle karşılamadığı düşünülmektedir. Söz konusu X firmasındaki çok fazla değişim sürecinin yaşanması, daha önceki değişim çalışmalarının nispeten başarısız olduğuna işaret ettiği düşünülmekte ve bu başarısız değişim çalışmalarının da özellikle eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların görüşlerine etki ettiği tahmin edilmektedir.

Değişime ilişkin tutumların işgören adanmışlığı üzerine etkisi incelendiğinde, çalışanların örgütsel değişime karşı vermiş olduğu tepkilerin işgören adanmışlığını olumlu yönde anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir ($\beta = .391$; $p < .01$). Diğer bir ifadeyle, değişime ilişkin tutumların işgören adanmışlığını açıklamada önemli bir değişken olduğu belirlenmiştir. Bu bulgunun önceki çalışmalar ile örtüştüğü tespit edilmiştir (Saks 2006; Dailey ve Kirk 1992).

Değişime ilişkin tutumların örgütsel bağlılık alt boyutları (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) üzerindeki etkisi ayrı ayrı analiz edilmiştir. Duygusal bağlılıktaki değişimi açıklama gücü düşük olsa da, değişime ilişkin tutumların duygusal bağlılığı anlamlı ve olumlu yönde etkilediği bulgulanmıştır ($\beta = .271$; $p < .01$). Benzer durumun, normatif bağlılık ile olan ilişkide de yaşandığı tespit edilmiştir ($\beta = .149$; $p < .01$). Başka bir deyişle, normatif bağlılık değişime ilişkin tutumlar değişkeni tarafından olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilenmektedir. Değişime ilişkin tutumların duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilemesinin beklenen bir sonuç olduğu ve daha önceki araştırmalarının

bulgularını destekler nitelikte olduğu ifade edilebilir (Gürbüz ve Bayık 2016; Martin, Jones ve Callan 2005; Elias 2009). Allen ve Meyer (1990)'ın örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç ana başlık altında toplaması; normatif bağlılık ile değişime ilişkin tutumlar arasındaki ilişkiye ait bulguların da duygusal bağlılıkta referans olarak gösterilen çalışmalarla örtüştürülebileceğini göstermektedir. Öte yandan, yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonucunda değişime ilişkin tutumların devam bağlılığının üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmaması şaşırtıcı bir bulgu olarak değerlendirilmektedir. Aslında, örgütsel bağlılık bir bütün olarak ele alındığında, devam bağlılığının da diğer iki bağlılık türü ile paralellik göstermesi beklenirken, Mathieu ve Zajac (1990) ile Meyer ve arkadaşlarının; “duygusal bağlılığın, örgütsel ve çalışanlar ile ilişkili sonuçlarla daha güçlü ve tutarlı bir ilişki kurma eğiliminde olduğu ve bu sonuçların normatif ve devam bağlılığı ile tutarsız ve güçsüz olabileceği” yönündeki ifadesi, söz konusu hipotezin reddedilmesini açıklar nitelikte olduğu düşünülmektedir.

Her ne kadar karıştırılan kavramlar olsa da, aslında farklı anlamlara sahip olan işgören adanmışlığı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki de, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinden ele alınmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular ışığında, işgören adanmışlığının duygusal bağlılığı anlamlı ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir ($\beta = .604$; $p < .01$). Eldeki veriler, işgören adanmışlığının duygusal bağlılıktaki değişimlerin yaklaşık yüzde 30'unu tek başına açıkladığını göstermektedir. Bu sonuç da, adanmışlığı yüksek olan çalışanların örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdiği düşüncesiyle (Rothman ve Jordaan 2006) tutarlı olduğu değerlendirilmektedir. Değişime ilişkin tutumlar değişkeni ile benzer olarak, işgören adanmışlığının da devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı gözlemlenmiştir ($\beta = .09$; $p > .05$). Aynı şekilde, örgütsel ve çalışanlar ile ilişkili sonuçların devam bağlılığı ile tutarsız ve güçsüz olabileceği (Mathieu ve Zajac 1990) düşüncesinden destek alarak bu şaşırtıcı durumun açıklanabileceği düşünülmektedir. Öte yandan, işgören adanmışlığı, normatif bağlılık üzerindeki etkisini çok net bir şekilde göstermiş olup bu etkinin anlamlı ve olumlu yönde olduğu tespit edilmiştir ($\beta = .527$; $p < .01$). Tüm bu bulgular, yazındaki mevcut çalışmaların sonuçlarını destekle niteliktedir (Kmieciak 2010; Özyılmaz ve Süner 2015). Dolayısıyla adanmışlık değişkeni, örgütsel bağlılığı doğrudan

etkilemekte ve adanmışlık düzeyleri yüksek olan çalışanların duygusal ve normatif açıdan örgütlerine karşı bağlı olduğu değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada, mevcuttaki çalışmalardan farklı olarak değişime ilişkin tutumlar ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, işgören adanmışlığının aracılık rolü ortaya konulmuştur. Öncelikle değişime ilişkin tutumların işgören adanmışlığı aracılığı ile duygusal bağlılık üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda, işgören adanmışlığının teste sokulması ile birlikte değişime ilişkin tutumların duygusal bağlılık üzerindeki açıklayıcı etkisi anlamlılığını yitirmiştir (adanmışlık öncesi, $\beta = .271$; $p < .01$; adanmışlık sonrası, $\beta = .035$; $p > .05$). Bu bulgu, iş gören adanmışlığının, değişime ilişkin tutumlar ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide tam aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Buna göre, değişime karşı olumlu tutum sergileyen çalışanların öncelikle adanmışlık düzeylerinde bir yükselme olması, bu duruma müteakip örgütlerine adanmış çalışanların da duygusal bağlılıklarının artması beklenmektedir. Barron ve Kenny'nin (1984), aracılık için öndermiş olduğu yöntem çerçevesinde gerekli şartlardan, “bağımsız değişkenin (değişime ilişkin tutumlar), bağımlı değişken (devam bağlılığı) üzerinde bir etkisi olmalıdır” kuralı sağlanamadığından ve bu kuralın sağlandığı varsayıldığında bile bağımsız değişken ve aracı değişkenin beraber analize dâhil edildiğinde, daha önce anlamlı bir etkisi bulunmayan değişime ilişkin tutumların devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etki kazanması, söz konusu hipotezin reddedilmesine sebebiyet vermiştir. Yani, devam bağlılığı ile değişime ilişkin tutumlar ilişkisinde, işgören adanmışlığının herhangi bir aracılık rolü belirlenememiştir. Aynı yöntem normatif bağlılık bağımlı değişkeni için uygulandığında ise, değişime ilişkin tutumlar ile (bağımsız değişken) birlikte regresyona dâhil edilmiş ve bunun sonucunda, değişime ilişkin tutumların normatif bağlılık (bağımlı değişken) üzerindeki anlamlılığını kaybettiği tespit edilmiştir (adanmışlık öncesi, $\beta = .149$; $p < .01$; adanmışlık sonrası, $\beta = -.057$; $p > .05$). Böylece, bu ilişkide de işgören adanmışlığının tam aracılık etkisinden söz edilebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, değişime karşı olumlu tutum sergileyen çalışanların öncelikle adanmışlık düzeylerinde bir yükselme olması, ardından örgütlerine adanmış çalışanların da normatif bağlılıklarının artması beklenmektedir. Duygusal ve normatif bağlılık açısından bakıldığında, örgütsel bağlılığı adanmışlığın bir sonucu olarak konumlandıran Shuck ve arkadaşlarının (2014) çalışmaları ile bu çalışmadaki aracılık analizi bulgularının örtüştüğü değerlendirilmektedir. Daha önce, değişime ilişkin tutumlar ile devam bağlılığı

arasındaki ilişkinin anlamlı çıkmamasını açıklayabileceği düşünölen sebebin, işgören adanmışlığının, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkideki aracılık rolü olmamasına da dayanak sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca, işgörenin örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesinde duygusal bağlılığın, diğer bağlılıklara göre daha ön plana çıkması, (Gürbüz & Bayık 2016) devam bağlılığının bu şekilde tutarsız bir sonuç vermesini açıklar niteliktedir.

5.2 YAZINA KATKISI

Dinamik bir dünyanın parçası olan örgütlerdeki değişim veya yapılanmalar, örgüt bünyesindeki çalışanların adanmışlıkları ve örgütlere olan bağlılıkları üzerine yapılmış olan bu çalışmanın yazına dört temel katkısının olduğu değerlendirilmektedir. İlk olarak, çalışmanın, değişimi mecbur kılan ana faktörlerden birisi olan teknoloji kavramını temeline oturtmuş, Türkiye bağlamında ve telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren ana şirketlerden birisinde yapılmış olması alan yazına bir katkı olarak değerlendirilmektedir. Mevcut araştırmalara bakıldığı zaman, özellikle yerel yazında, adanmışlığın, örgütsel bağlılığın ve değişim ve dönüşüm süreçlerinin ayrı ayrı farklı değişkenler ile ele alındığı, söz konusu kavramların tek bir araştırmada ele alındığı çalışmaların (Gürbüz ve Bayık 2016) sınırlı sayıda olduğu ve özellikle konunun telekomünikasyon ve haberleşme sektöründe yeterince incelenmediği düşünülmektedir. Dolayısıyla, söz konusu değişkenlerin bu çalışmayla birlikte özellikle bu sektör ve pazar kapsamında incelenmesi ile alan yazındaki boşluğun doldurulmasına mütevazı bir katkı yaptığı söylenebilir.

Bu çalışmanın yazına ikinci katkısı, örgütsel yapılanmalar kapsamındaki değişikliklerin işgörenler tarafından nasıl karşılandığı ve değişim sürecine gösterdikleri bu tepkilerin adanmışlık düzeyleri üzerinde nasıl bir etkisi olduğunun ortaya konulmuş olmasıdır. Karagöz (2007), adanmışlığı; örgütün hedef ve değerlerinin benimsenmesi ve bu değerlere olan inanç ile birlikte organizasyon için çabalama arzusu ve örgüt üyeliğini devam ettirme konusunda kuvvetli bir istekten oluştuğunu iddia etmektedir. Yani, bu ve benzer çalışmalarda adanmışlığın bir öncül olarak değişime ilişkin tutumları etkilediğine vurgu yapılırken; bu çalışmayla birlikte, konuya diğer açıdan bakılması amaçlanmış ve

değişime ilişkin tutumların işgören adanmışlığını ne düzeyde etkilediğine dair görgül kanıtlar ortaya konmaya çalışılmıştır.

Üçüncüsü, en çok karıştırılan ve birbirinden ayrılmayan, tümleşik yapılar olduğu düşünülen işgören adanmışlığı ve örgütsel bağlılık arasındaki temel farklar ortaya konularak adanmışlığın, örgütsel bağlılığın öncülü olarak ele alınıp modelin bu şekilde incelenmiş olması, yazına önemli bir katkı olarak değerlendirilmektedir. Her ne kadar Robinson ve arkadaşları (2004) tarafından, örgütsel bağlılık öğelerinin adanmışlık tarafından kapsanabileceğinden bahsetmiş olsa da; bu çalışmayla adanmışlık oluşumu altındaki tutkuyla çalışan, bütün gücünü işe adayan, işinden zevk alan ve optimum odakla görevini yürüten işgörenlerin örgütsel bağlılıkları incelenmiştir. Diğer bir ifadeyle, adanmışlığı yüksek olan işgörenlerin örgütlerine karşı daha bağlı oldukları irdelenmeye çalışılmıştır (Rothman ve Jordaan 2006). Böylece, aidiyet ve adanmışlık arasındaki ilişkiyi inceleyen nadir çalışmalar olması sebebiyle, bu araştırmayla birlikte yazındaki bu ihtiyacın giderildiği düşünülmektedir.

Son olarak; değişime ilişkin tutumlar, işgören adanmışlığı ve örgütsel bağlılık üçgeninde, aralarındaki ilişkilerin nasıl ve ne şekilde olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Çoğu yazar, örgütsel bağlılığın çalışanların değişimi kabullenmesinde veya reddetmesinde önemli bir role sahip olduğunu belirtse de (Darwish 2000; Cordery ve ark. 1993; Iverson 1996; Guest 1987), bu çalışmada örgütsel bağlılığın ardıl olduğu bir model ele alınmıştır. Diğer taraftan, Gürbüz ve Bayık'ın (2016) çalışmasında, değişime ilişkin tutumların duygusal bağlılığın üzerindeki etkisinden bahsedilmiştir. Yabancı yazında da çalışanların değişime gösterdikleri tepkilerin, örgüte olan bağlılıklarını etkileyebileceği vurgulanmıştır (Elias 2009). Bu bilgiler ışığında ve yazındaki boşluk göz önünde bulundurulduğunda, bu çalışmayla beraber değişime ilişkin tutumlar ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide işgören adanmışlığının aracılık rolü savunulmuştur. Yani değişimi sahiplenip dönüşüme ve yapılanmaya karşı olumlu tutum sergileyen çalışanların adanmışlık düzeylerinde artış olduğu ve yüksek adanmışlık seviyelerinin de örgütsel bağlılıklarını olumlu etkilediği belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca, diğer araştırmacılar (Chen, Goddard ve Casper 2004), sonuçlarla en çok alakalı olan ve örgütlerin en çok ilgilendiği kavram olması sebebiyle diğer aidiyet biçimlerinden ziyade özellikle duygusal bağlılığı çalışmalarına konu etmiş olsa da, bu durumun Türkiye bağlamında ve telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren X firmasında ne derece geçerli olduğunu tespit etmek için örgütsel bağlılığın alt

boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık, çalışma boyunca ayrı ayrı ele alınıp analiz edilmiştir.

Özetlenecek olursa; bu çalışmada, çalışanların demografik özellikleri ile değişim sürecindeki tutumları arasındaki ilişki, değişime ilişkin tutumları ile işgören adanmışlığı arasındaki ilişki, yine değişime ilişkin tutumlar ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, işgören adanmışlığı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve son olarak işgören adanmışlığının aracılık rolünü üstlendiği değişime ilişkin tutumlar ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Tek bir çalışma kapsamında yapılan analizlerin ve bu analizler sonucu elde edilen bulgular kapsamında, birçok değişkenin ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin bir arada değerlendirilmesi ve birbirleri ile karşılaştırılma imkânı bulunması nedeniyle yazındaki bilgi birikimine katkı sağlandığı düşünülmektedir.

5.3 UYGULAMACILARA KATKISI

Bu çalışma neticesinde, değişim sürecinin ve bu süreç boyunca örgüt çalışanlarının tepkilerinin kritik bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Yeniden yapılanma çerçevesinde sürekli değişim ve dönüşüm yaşandığı X firmasında, bu durumun daha da hayati bir değere sahip olduğu aşikârdır.

Değişim ve dönüşüm sırasında çalışanlar, çok farklı davranış içerisinde bulunabilirler. Bazıları direnirken bazıları ise değişime destek çıkabilmektedir. Değişime direnç, örgüt içinde gerçekleştirilmeye çalışılan yapılanmaya engel olma, güvensizlik, şüphe ve gecikme gibi davranışları içermektedir. Aynı zamanda değişim yüzünden yeni şeyler öğrenmek zorunda kalacaklarını ve bunun için de fazladan zihinsel ve fiziksel ek bir çaba göstermeleri gerektiğini düşündükleri için, işgörenler arasında değişiklikler rahatsızlık yaratabilir bu rahatsızlıklar da direncin oluşmasına zemin hazırlar. Bu sebeple, değişimin başarısı direnişi en aza indirmeye bağlantılıdır (Davis 1988).

Çalışanların örgütsel değişime yönelik tutumlarının, örgütsel bağlılığa, adanmışlık düzeyine ve değişiklik girişimlerinin başarılı bir şekilde uygulanmasına ilişkin önemi göz önüne alındığında, örgütsel değişikliğe yönelik güçlü, pozitif tutumlara sahip olanları bu süreçte ön planda tutmak gerekecektir. Daha önce de belirtildiği üzere, değişime karşı zayıf bir tutum içerisinde olan çalışanın değişime karşı koyacağı ve değişimi sabote edebileceği halde, değişimi olumlu karşılayan çalışan ise değişim ve dönüşüm

alışmalarının başarılı olmasını sağlamak için çalışacaktır (Lines 2005). Bu sebeple, değişim sürecinin çalışanlar tarafında daha fazla kabul görmesini sağlamak şirketin başarısını arttıracak ve bekasını sağlayacaktır. Yapılanma ve dönüşüm sürecinin başarılı bir şekilde idare edilmesi ve değişime karşı olan olumsuz tutumun asgari düzeye indirebilmesi için önceden hazırlık yapılmasını şart koşmaktadır. nce; ihtiyaçlar belirlenmeli, değişim ve dönüşüm planlanarak uygun bir şablon oluşturulmalı ve daha sonra uygulama kısmına geçilmelidir (Schalk 1998,). Bunun yanında, her ne kadar analizler sonucunda, hipotez desteklenmemiş olsa da yine de eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlara önem vermek değişime karşı olumlu tutum ortalamasını arttıracak (Cordery ve diğerleri 1993; Iverson 1996) ve böylece adanmışlık ve aidiyet düzeylerinde de artış gözlemlenebilecektir. Öte yandan, değişime karşı olumsuz tutum sergileyen çalışanların belirlenmesi suretiyle değişime ilişkin bilgilendirme, bilinçlendirme ve ikna etme gibi eğitici faaliyetlerde bu çalışanlara ağırlık verilmesinin değişim çabalarına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Domino etkisiyle, değişime ilişkin tutumları olumlu yönde değişen çalışanların hem adanmışlıklarının hem de örgütsel bağlılıklarının artacağı düşünülmektedir.

Bulgulara göre, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ayrımın söz konusu olduğu ve öncüllerinin de her birini farklı şekilde etkilediği görülmektedir. Bu yüzden, örgütsel bağlılık kapsamında sadece duygusal bağlılık kavramına odaklanmaktan çok, büyük resmi görebilmek için diğer bağlılık türlerine de önem verilmesi gerekmektedir.

İşgören adanmışlığının tek başına örgütsel bağlılığı anlamlı ve olumlu yönde etkilediği sonucuna bakılarak; özellikle yöneticiler çalışanların daha yüksek adanmışlık düzeylerine ulaşmaya sağlayacak ve buna teşvik edecek kaynaklar ve menfaatler sağlamaya zen göstermelidirler. Adanmışlığı oluşturan ve destekleyen bir örgüt kültürü yaratarak sürekliliğini sağlamak, değişim çabalarına karşı tutumlardan bağımsız olarak örgütsel bağlılığı st seviyelere çekecektir. Buna ek olarak, adanmışlığı organizasyonun her seviyesini ilgilendiren; tutarlı, sürekli ve net bir iletişimi içeren ve üzerinde daha yoğun bir şekilde durulması gereken örgütsel ve kültürel bir strateji olarak görülmesi tavsiye edilmektedir. Çalışanların değişim süresince nasıl hissettikleri, bu hissiyatın adanmışlık düzeylerini etkilemede temel bir mesele olduğu ve sonucunda ise örgütsel bağlılığın

dolaylı veya doğrudan etkilendiği göz önüne alındığında, İK uygulamacılarının bu değişkenler arasındaki ilişkiye dikkat etmeleri gerekmektedir.

5.4 ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE ÖNERİLER

Araştırmada yeniden yapılanmaya veya değişime karşı tutumların öncülleri ve ardılları ayrıntılı olarak incelenmiş olsa da, bu değişkenlerin sadece X firması bağlamında değerlendirilmesi bir kısıt olarak görülebilir. Ayrıca, değişkenlerin yönetici ve işgören ayrımı gözetilerek incelenmesi, hiyerarşik açıdan her bir katmanın değişim sürecini nasıl değerlendirdiğini ve bu süreçten adanmışlık ve bağlılık düzeyinde nasıl etkilendiğinin tespiti açısından önemli olabilir. Bu nedenle, gelecekteki araştırmaların, farklı değişim deneyimi yaşayan örgütlerdeki değişim olgusunu çeşitli düzeydeki çalışan bakış açısıyla ele alınması ilgili yazına katkı sağlayabilir.

Çalışmada kesitsel bir araştırma tasarımı kullanıldığından; demografik özelliklerin değişime karşı tutumlar ile olan ilişkisi ve bu tutumlar ile de örgütsel bağlılık ve çalışanların adanmışlığı arasındaki etkileşimin ne ölçüde olduğuna dair daha kesin sonuçlar çıkarmak için boylamsal çalışmalara ihtiyaç vardır. Ayrıca, araştırmanın X firmasındaki yapılanmadan hemen sonra gerçekleştirildiğine de dikkat edilmelidir. Bu sebeple, bu çalışmada gözlemlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin değişim süreci boyunca tutarlı olup olmadığının saptanması için, tüm değişkenler, değişiklik uygulanmadan önce, sırasında ve sonrasında ölçülebilir. Boylamsal araştırmayı esas alan bir yaklaşım, araştırmacıların nedensellik yönü ile ilgili varsayımları test etmelerine de fayda sağlayacaktır.

Diğer yandan, verilerin aynı kaynaktan ve kesitsel olarak toplandığından sosyal beğenilirlik etkisi ve ortak yöntem yanlılığının söz konusu olma ihtimali araştırmanın bir başka kısıtıdır (Gülbüz ve Şahin 2016). Bu durumun, organizasyon şemaları ve norm kadroların yapısı gereği hiyerarşik düzenden kaynaklandığı düşünülmektedir. Öte yandan, mavi yakalı çalışanlar tarafından anket sonuçlarının İK ve yöneticiler tarafından kötüye kullanabileceği düşüncesi, araştırmaya katılım oranının düşmesine neden olmuştur. Bu bağlamda, her bir katılımcı ile yüz yüze görüşerek daha ikna edici ve samimi açıklamalar yapılarak şüphe ve endişelerinin giderilmesi gerekmektedir. Bunun için de

Türkiye genelinde yapılan bu çalışma adına zaman planlamasına dikkat etmek gerekmektedir.

Bir diğer kısıt ise, katılımcılardan alınan geri bildirimlere göre anket sorularının sayısıdır. Demografik özellikler dâhil olmak üzere toplamda 43 sorudan oluşan anket, katılımcılar için uzun ve konsantre olması zor bir çalışma olarak tanımlanmıştır. Bu sebeple, bunun gibi bir çalışmada katılımcıları motive edecek teknikler eşliğinde benzer bir anket uygulanabilir. Böylece, katılımcıların sıkılması engellenerek gerçeği yansıtmayan cevaplar vermelerinin önüne geçilebilir. Katılım oranının düşük olması sebebiyle, örneklemin belirlenmesinde basit tesadüfi örneklemeden ziyade daha çok kartopu örnekleme yöntemi kullanılması araştırma için bir kısıt olduğu değerlendirilmektedir.

Son olarak, çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizi eldeki veriler ışığında yapılmış, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan devam bağlılığı ve normatif bağlılık ölçeği ile değişime ilişkin tutumlar ölçeğinin geçerliliklerinin yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple, ilgili ölçeklerden madde çıkarılmıştır. Bu ölçeklerin gelecek araştırmalarda kullanılması durumunda psikometrik özelliklerine dikkat edilmesi faydalı olacaktır. Bundan sonraki araştırmalarda, anket uygulamalarının yüz yüze yapılması ile katılımcılara daha sağlıklı bilgiler verilmesi ve takıldıkları yerde açıklamalar yapılması ile bu sorunun önüne geçilebileceği düşünülmektedir.

5.5 SONUÇ

Değişim ve yeniden yapılanma, örgütler için en temel sorunlardan birisidir. Günümüz dünyasında her şey çok hızlı değiştiği için, bu ivmeye ayak uydurmak isteyen örgütler bu aksiyonları en düşük maliyet ile vakit kaybetmeden gerçekleştirmek istemektedirler. Ancak, bu tür örgütlerde, çalışanlar görmezden gelinir ve örgütün çıkarları ön planda tutulur ise kısa dönem için karlı ve doğru gibi gözükse de bu yaklaşım, uzun vadede örgütün zararlı çıkmasına sebebiyet verebilir.

Söz konusu X firması gibi, sürekli değişim ve dönüşüm gayretleri içerisinde olan kurumların makro düzeydeki (örgüt) hususlar yanında mikro düzeydeki (çalışan düzeyi) hususları da dikkate alması örgütsel değişim çalışmalarının başarıya ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

Araştırma sonucunda değişime ilişkin tutumların çalışanların adanmışlık düzeylerine olan olumlu etkisi beklendiği gibi gerçekleşmiştir. Örgütsel değişimi sahiplenip daha fazla destekleme çabasında olan işgörenlerin aynı şekilde adanmışlık düzeylerinin de, değişime karşı direnen işgörelere göre daha yüksek olduğu raporlanmıştır. Ayrıca, kuramsal beklentiye uygun şekilde değişime ilişkin tutumların örgütsel bağlılığa (devam bağlılığı hariç) da olumlu ve anlamlı etki ettiği ortaya konulmuştur. Yani, değişim girişimlerine karşı olumsuz tutum içinde olan çalışanların örgütlerine karşı duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür.

İşgören adanmışlığının, örgütsel bağlılığının alt boyutları olan duygusal bağlılık devam bağlılığı ve normatif bağlılık türlerinin her birini olumlu şekilde etki ettiği bulgulanmış olup, adanmışlık düzeyi yüksek olan çalışanların görev yaptıkları örgütlerine karşı bağlılıklarının da yüksek olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, işgören adanmışlığının değişime ilişkin tutumlar ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide tam aracılık rolünü üstlendiği tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, oluşturulan araştırma modeli toplanan veriler kapsamında analiz edilmiş, büyük ölçüde model doğrulanmıştır. Demografik özellikler ve değişime ilişkin tutumların devam bağlılığı üzerindeki etkisi ile ilgili hipotezler hariç diğer araştırma soruları desteklenmiştir. Tüm bu bulgular ışığında, işgörenlerin değişime ilişkin tutumlarının olumlu olmasının ve olumlu hale getirilmesinin, çalışanlarda değişimi destekleyici tutum ve davranışlar geliştirmelerine neden olacağı (Gülbüz ve Bayık 2016) ve aynı zamanda değişim ve dönüşüm sürecinde onların adanmışlık, duygusal ve normatif bağlılıklarının daha da artacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Adair, J., 2003. Etkili değişim. *Rekabetin önünde nasıl durulur?*. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı, p. 151.
- Balay, R., 2000. *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Balcı, A., 2000. *Örgütsel gelişme – kuram ve uygulama*. 2. Baskı. Ankara: Pagem Yayıncılık.
- Blau, P. M., 1964. *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley
- Broadwell, M., 1985. *Supervisory handbook*. New York: Wiley.
- Bumin, B., 1979. *Örgüt geliştirme*. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.
- Cavusgil, S., Yaprak, A. & Yeohs, P., 1997. A decision-making framework for global sourcing. *Strategic management in a global economy*. H. Vernon-Wortzel & L. Wortzel (Drl.) New York: Wiley.
- Collins, J. & Porras, J., 1997. *Built to last*. New York: HarperBusiness.
- Conner, D. R., 1992. *Managing at the speed of change*. New York: Villard Books.
- Cooper-Thomas, H. D., Leighton, N., Xu, J., Knight-Turvey, T. ve Albrecht, S., 2010. Measuring change: Does engagement flourish, fade, or stay true. *Handbook of employee engagement*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp. 87-98
- Cowling, K. & Sugden, R., 1994. *Beyond capitalism*. London: Pinter.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G., 1993. *Organization development and change*. Minneapolis: West Publishing Company.
- Çakır, Ö., 2001. *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- D.Robinson, Perryman, S. & Hayday, S., 2004. *The drivers of employee engagement*, Brighton: Institute for Employment Studies.
- Davis, K., 1988. *İşletmede insan davranışı: örgütsel davranış*. 3. baskı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- Dick, P. & Ellis, S., 2006. *Introduction to organizational behaviour*. 3. baskı. Berkshire: McGraw-Hill Education.

- Dunham, R. ve diğerkleri, 1989. *The development of an attitude toward change instrument*, Washington: Presented at the Academy of Management Annual Meeting.
- French, L. W. & Zawacki, R. A., 2000. *Organization development and Transformation – managing effective change*. Singapur: McGraw-Hill Higher Education.
- Gomes-Casseres, B., 1996. *The alliance revolution*. Cambridge: Harvard University Press.
- Gümüş, M., Hamarat, B. & Erdem, H., 2003. Örgütsel bağılılığın iş mükemmelliği ile ilişkisinin otel işletmelerinde belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Kocatepe Üniversitesi Bildiriler Kitabı*. Afyon: Kocatepe Üniversitesi Yayınları, pp. 987-998.
- Gürbüz, S. & Şahin, F., 2016. *Soyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Gürbüz, S. & Şahin, F., 2018. *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. 6. Baskı. Ankara: Seçkin.
- Hammer, M. & Champy, J., 1993. *Reengineering the corporation*. London: Allan & Unwin.
- Harrison, B., 1997. *Lean and mean*. New York: Basic Books.
- Harrison, B. & Bluestone, B., 1988. *The great u-turn*. New York: Basic Books.
- Kanter, R., 1995. *World class*. New York: Touchstone.
- Kanter, R. M., 1977. *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Luthans, F., 1992. *Organizational Behavior*. 12. Baskı. Nebraska: McGraw-Hill/Irwin.
- Meyer, J. & Allen, N., 1997. *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc..
- Michlethwait, J. & Wooldridge, A., 1997. *The witch doctors*. London: Heinemann.
- Milkman, R., 1998. The high and low roads in workplace reform. *Workplaces of the future*. P. Thompson & C. Warhurst (Drl.). Basingstoke: Macmillan Business.
- Moody, K., 1997. *Workers in a lean world*. London: Verso.
- Pheysey, D. C., 1993. *Organizational cultures: types and transformations*. New York: Routledge.
- Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S., 2004. *The Drivers of Employee Engagement*. Brighton: Institue for Employment Studies.
- Sabuncuoğlu, E., 2008. Liderlik, değışim ve yenilik. *Liderlik ve motivasyon*. Ankara: Nobel Yayınları, pp. 63-82.

- Salancik, G. R., 1977. Commitment and the control of organizational behavior and belief. *New directions in organizational behavior*. B. M. Staw & G. R. Salancik (Drl.). Chicago: St. Clair Press.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L., 1969. *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Sproul, L., 1981. *Handbook of organizational design*. Oxford: Oxford University Press.
- Stroh, L. K., Northcraft, G. B. & Neale, M. A., 2002. *Organizational behavior : a management challenge*. 3. Baskı. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Tallman, S. & Shenkar, O., 1997. A managerial decision model of international corporate venture formation. *Strategic management in a global economy*. H. Vernon-Wortzel & L. Wortzel (Drl.). New York: Wiley.
- Taşlıyan, M. & Karayılan, D., 2011. Organizasyonlarda değişim ve yönetimi. *Çağdaş yönetim yaklaşımları*. İstanbul: Beta Yayınları, pp. 253-269.
- Yüksel, Ö., 1998. *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Süreli Yayınlar

- Allen, N. & Meyer, J., 1990. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*. **63**, pp. 252-276.
- Antoni, C., 2004. Research note: A motivational perspective on change processes and outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. **13**(2), pp. 197-216.
- Armenakis, A. & Harris, S., 2002. Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*. **15**(2), pp. 169-183.
- Arrowsmith, J. & Parker, J., 2013. The meaning of ‘employee engagement’ for the values and roles of the HRM function. *The International Journal of Human Resource Management*. **24**(14), pp. 2692-2712.
- Attridge, M., 2009. Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*. **24**(4), pp. 383-398.
- Axtell, C. ve diğerleri, 2002. Familiarity breeds content: The impact of exposure to change on employee openness and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. **75**(2), pp. 217-231.
- Bagherian, R., Bahaman, A. & Shamsuddin, A. A. A., 2009. Social exchange approach to people’s participations in watershed management programs in Iran. *European Journal of Scientific Research*, pp. 428-411.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A., 1986. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*. **51**(6), pp. 1173-1182.
- Baumruk, R., 2004. The missing link: the role of employee engagement in business success. *Workspan*. pp. 48-52.
- Becker, H. S., 1960. Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*. **66**, pp. 32-42.
- Beck, K. & Wilson, C., 2000. Development of affective organizational commitment. A cross-sequential examination of change with tenure. *Journal of Vocational Behaviour*. **56**, pp. 114-136.

- Beer, M. & Nohria, N., 2000. Cracking the code of change. *Harvard Business Review*. pp. 133-41.
- Bellou, V., 2007. Psychological contract assessment after a major organizational change: The case of mergers and acquisitions. *Employee Relations*. pp. 68-88.
- Bowman, E. H. & Singh, H., 1993. Corporate restructuring: Reconfiguring the firm. *Strategic Management Journal*. **14**, pp. 5-14.
- Brad, S. & Wollard, K., 2010. Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*. **9**(1), pp. 89-110.
- Bray, D., 1994. Personnel-centred organizational diagnosis. *Diagnosis for Organizational Change*. pp. 152-171.
- Bresnen, M. & Fowler, C., 1994. The organizational correlates and consequence of subcontracting: Evidence from a survey of South Wales. *Journal of Management Studies*. **31**, pp. 847-864.
- Brief, A. P. & Weiss, H. M., 2002. Organizational behavior: affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*. **53**, pp. 279-307.
- Brooks, G., 2002. Knowledge-based structures and organisational commitment. *Management Decision*. **40**(6), pp. 566-573.
- Brown, M. E., 1969. Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*. **14**, pp. 346-355.
- Buchanan, B., 1974. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*. **19**, pp. 533-546.
- Cascio, W., 1993. Downsizing: What do we know? What have we learned? *Academy of Management Executive*. **7**(1), pp. 95-104.
- Chen, G., Goddard, T. & Casper, W., 2004. Examination of the relationships among general and work-specific self-evaluations, work-related control beliefs, and job attitudes. *Applied Psychology: An International Review*. pp. 349-370.
- Choi, M., 2011. Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*. pp. 479-500.
- Christian, M. S., Garza, A. S. & Slaughter, J. E., 2011. Work engagement: A quantitative review a test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*. **64**(1), pp. 89-136.

- Chughtai, A. & Buckley, F., 2008. Work engagement and its relationship with state and trait trust: a conceptual analysis. *Institute of Behavioral and Applied Management*. pp. 47-71.
- Coetsee, L., 1999. From resistance to commitment. *Public Administration Quarterly*. pp. 204-222.
- Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W. & Parker, S., 1993. Correlates of employee attitudes toward functional flexibility. *Human Relations*. pp. 705-723.
- Cotton, J. & Tuttle, J., 1986. Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*. pp. 55-70.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S., 2005. Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*. **31**(6), pp. 874-900.
- Darwish, Y., 2000. Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organization change in a non-western setting. *Personnel Review*. pp. 5-25.
- Dordević, B., 2004. Employee commitment in times of radical organizational changes. *Economics and Organization*. pp. 111-117.
- Eagly, A. & Chaiken, S., 1998. Attitude structure and function. *Handbook of social psychology*. pp. 269-322.
- Elias, S., 2009. Employee commitment in times of change: Assessing the importance of attitudes toward organizational change. *Journal of Management*. pp. 37-55.
- Elizur, D. & Koslovsky, M., 2001. Values and organizational commitment. *International Journal of Manpower*. **22**(7), p. 593.
- Elizur, D. & Guttman, L., 1976. The Structure of Attitudes toward Work and Technological Change within an Organization. *Administrative Science Quarterly*. **21**(4), pp. 611-622.
- Falkenburg, K. & Schyns, B., 2007. Work satisfaction, organizational commitment and withdrawal behaviours. *Management Research News*. pp. 708-723.
- Fedor, D. B., Caldwell, S. & Herold, D. M., 2006. The effects of organizational changes on employee commitment: a multilevel investigation. *Personnel Psychology*. **59**, pp. 1-29.
- Ford, J., L.W.Ford & D'Amelio, A., 2008. Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*. pp. 362-377.

- Frank, F., Finnegan, R. & Taylor, C., 2004. The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*. pp. 12-25.
- Gani, A., 1996. Who Joins the unions and why? Evidence from India. *International Journal of Manpower*. pp. 54-65.
- Gonza'lez-Roma', V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Lloret, S., 2006. Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?. *Journal of Vocational Behavior*. **62**, pp. 165-174.
- Grimm, C. & Smith, K., 1991. Research notes and communications management and organizational change: a note on the railroad industry. *Strategic Management Journal*. pp. 557-562.
- Grusky, O., 1966. Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*. **10**, pp. 488-503.
- Guest, D., 1987. Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*. pp. 503-21.
- Gürbüz, S. & Bekmezci, M., 2012. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. **41**(2), pp. 189-213.
- Hall, D. T., Schneider, B. & Nygren, H. T., 1970. Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*. **15**, pp. 176-189.
- Hernandez, B., Stanley, B. & Miller, L., 2014. Job embeddedness and job engagement: recommendations for a supportive social work environment. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*. **38**(4), pp. 336-347.
- Hersovitch, L. & Meyer, J., 2002. Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*. pp. 474-487.
- Heuvel, V. D., Schalk, R. & Assen, M. v., 2015. Does a well-informed employee have a more positive attitude toward change? the mediating role of psychological contract fulfillment, trust, and perceived need for change. *The Journal of Applied Behavioral Science*. pp. 401-422.
- Holt, D., Armenakis, A., Feild, H. & Harris, S., 2007. Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*. pp. 232-255.

- Hrebiniak, L. C. & Alutto, A. J., 1972. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*. **17**, pp. 555-572.
- Hsieh, C.-C. & Wang, D.-S., 2015. Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust?. *The International Journal of Human Resource Management*. **26**(18), pp. 2329-2348.
- Iverson, R., 1996. Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*. pp. 122-149.
- Johnson, J., Bernhagen, M., Miller, V. & Allen, M., 1996. The role of communication in managing reductions in work force. *Journal of Applied Communication Research*. pp. 139-164.
- Jones, M., 1997. Establishing the vertical boundaries of the firm. *New Zealand Strategic Management*. **3**(2).
- Jones, M., 1999. The competitive advantage of the transnational corporation as an institutional form: A reassessment. *International Journal of Social Economics*. **27**(7/8/9/10), pp. 943-958.
- Jones, M. T., 2002. Globalization and organizational restructuring: a strategic perspective. *Thunderbird International Business Review*. **44**(3), pp. 325-351.
- Judge, T., Thoresen, C., Pucik, V. & Welbourne, T., 1999. Managerial coping with organizational change: a dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*. pp. 107-122.
- Kahn, W., 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. pp. 692-724.
- Kahn, W., 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. **33**, pp. 692-724.
- Kanungo, R. N., 1982. Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*. **67**(3), pp. 341-349.
- Kelman, H. C., 1958. Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*. **2**, pp. 51-60.
- Kotter, J., 2003. The power of feelings. *Leader to Leader*. pp. 25-31.

- Kühnel, J., Sonnentag, S. & Westman, M., 2009. Does work engagement increase after a short respite? The role of job involvement as a double-edged sword. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. **82**(3), pp. 575-594.
- Lau, C. & Woodman, R., 1995. Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of Management Journal*. pp. 537-554.
- Lawler, E. E. & Hall, D. T., 1970. Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*. **54**(4), pp. 305-312.
- Lines, R., 2005. The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review*. pp. 8-32.
- Littler, C., Dunford, R., Bramble, T. & Hede, A., 1997. The dynamics of downsizing in Australia and New Zealand. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. **35**(1).
- Locke, E. A., 1976. The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. **1**, pp. 1297-1343.
- Lodahl, T. & Kejner, M., 1965. The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*. **49**, pp. 24-33.
- Macey, W. H. & Schneider, B., 2008. The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*. **1**, pp. 3-30.
- March, J. G. & Simon, H. A., 1959. Reviewed work: organizations. *Administrative Science Quarterly*. **4**(1), pp. 129-131.
- Martin, A., Jones, E. & Callan, V., 2005. The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. pp. 263-289.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P., 2001. Job burnout. *Annu. Rev. Psychol.*. **52**, pp. 397-422.
- Mathieu, J. & Zajac, D., 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. pp. 171-194.
- Maxwell, G. & Steele, G., 2003. Organizational commitment: A case study of managers in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. pp. 362-369.

- May, D., Gilson, R. & Harter, L., 2004. The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. pp. 11-37.
- McKinley, W. & Scherer, A. G., 2000. Some unanticipated consequences of organizational restructuring. *Academy of Management Review*. **25**, pp. 735-752.
- Meyer, J., Allen, N. J. & Smith, A. C., 1993. Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. **78**(4), pp. 538-551.
- Meyer, J., Stanley, D., Hersovitch, L. & Topolnytsky, L., 2002. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*. pp. 20-52.
- Miller, V., Johnson, J. & Grau, J., 1994. Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*. pp. 133-143.
- Milliken, F., 1987. Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*. pp. 133-143.
- Mostert, K. & Rathbone, A. D., 2007. Work characteristics, work -home interaction and engagement of employees in the mining industry. *Management Dynamics*. **16**(2), pp. 36-52.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W., 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. **14**, pp. 224-247.
- Nimon, K., Shuck, B. & Zigarmi, D., 2016. Construct overlap between employee engagement and job satisfaction: A function of semantic equivalence?. *Journal of Happiness Studies*. **17**(3), pp. 1149-1171.
- Norman, S., Luthans, B. & Luthans, K., 2005. The proposed contagion effect of hopeful leaders on the resiliency of employees and organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. pp. 55-65.
- Oliver, A. & Rothman, S., 2007. Antecedents of work engagement in a multinational oil company. *SA Journal of Industrial Psychology*. **33**(3), pp. 49-56.
- O'Neill, H. & Lenn, D., 1995. Voices of survivors: words that downsizing CEOs should hear. *Academy of Management Executives*. **9**(4).

- Oreg, S., 2006. Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. pp. 73-101.
- Özkan, Y., 2004. İşletmelerde değişime direnme ve çözüm yöntemlerinin incelenmesi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. **6**(1).
- Paterson, J. & Cary, J., 2002. Organizational justice, change anxiety, and acceptance of downsizing: Preliminary tests of an AET-based model. *Motivation and Emotion*. pp. 83-103.
- Piderit, S., 2000. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*. pp. 783-794.
- Piderit, S. K., 2000. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*. **24**(4), pp. 783-794.
- Porras, J. & Robertson, P., 1992. Organizational development: Theory, practice, and research. *Handbook of industrial and organizational psychology*. pp. 719-822.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V., 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. **59**, pp. 603-609.
- Powell, D. & Meyer, J., 2004. Theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. **65**, pp. 157-177.
- Preston, J. B. & Brown, W. A., 2004. Commitment and performance of nonprofit board members. *Nonprofit Management and Leadership*. **15**(2), pp. 221-238.
- Pundziene, A., Alondierene, R. & Bouziute, S., 2007. Managers' change communication competence links with the success of the organisational change. *Engineering Economics*. pp. 61-69.
- Quinn, J. & Hilmer, F., 1994. Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*. **35**(4), p. 43.
- Rafferty, A. & Griffin, M., 2006. Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*. pp. 1154-1162.
- Resigne, B. & Lewin, R., 2000. Leading at the edge: how leaders influence complex systems. Emergence: A *Journal of Complexity Issues in Organizations and Management*. **22**, pp. 5-23.

- Rich, B. L., LePine, A. J. & Crawford, E. R., 2010. Job Engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*. **53**, pp. 617-635.
- Richman, A., 2006. Everyone wants an engaged workforce how can you create it. *Workspan*. **49**, pp. 36-9
- Rosenberg, M. & Hovland, C., 1960. Cognitive, affective, and behavioural components of attitudes. *Attitude organisation and change: An analysis of consistency among attitude components*. pp. 1-14.
- Rothbard, N., 2001. Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*. pp. 655-84.
- Rousseau, D., 1996. Changing the deal while keeping the people. *Academy of Management Executive*. pp. 50-61.
- Rousseau, D. & Tijoriwala, S., 1999. What's a good reason to change? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of Applied Psychology*. pp. 514-528.
- Rurkkhun, S. & Bartlett, K. R., 2012. The relationship between employee engagement and organizational citizenship behavior in Thailand. *Human Resource Development International*. **15**, pp. 157-174.
- Ryan, L. & Macky, K., 1988. Downsizing organizations: Uses, outcomes and strategies. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. **36**(2).
- Saks, A. M., 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*. **21**, pp. 600-619.
- Saks, A. M. & Gruman, J. A., 2014. What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*. **25**, pp. 155-182.
- Salanova, M. & Schaufeli, W., 2008. A Cross-National Study of Work Engagement as a Mediator Between Job Resources and Proactive Behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*. **19**(1), pp. 116-131.
- Schaufeli, W. & Bakker, A., 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior*. pp. 293-315.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzales-Roma, V. & Bakker, A., 2002. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*. pp. 71-92.

- Scheldon, M. E., 1971. Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*. **16**, pp. 142-150.
- Schweiger, D. & Denisi, A., 1991. Communication with employees following a merger: A longitudinal experiment. *Academy of Management Journal*. pp. 110-135.
- Schwenk, C. R., 1986. Information, cognitive biases, and commitment to a course of action. *Academy of Management Review*. **11**(2).
- Scrima, F., Lorito, L., Parry, E. & Falgares, G., 2013. The mediating role of work engagement on the relationship between job involvement and affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*. **25**(15), pp. 2159-2173.
- Shaw, K., 2005. An engagement strategy process for communicators. *Strategic Communication Management*. pp. 26-9.
- Shuck, B., Adelson, J. L. & Reiro, T. G., 2016. The employee engagement scale: initial evidence for construct validity and implications for theory and practice. *Human Resource Management*. **56**(6), pp. 953-977.
- Shuck, B., Ghosh, R., Zigarmi, D. & Nimon, K., 2013. The jingle jangle of employee engagement: Further exploration of the emerging construct & implications for workplace learning and performance. *Human Resource Development Review*. **12**, pp. 11-15.
- Shuck, B., Nimon, K. & Zigarmi, D., 2016. Untangling the predictive nomological validity of employee engagement: Decomposing variance in employee engagement using job attitude measures. *Group and Organizational Management*. pp. 1-34.
- Shuck, B., Twyford, D., Reio, T. G. & Shuck, A., 2014. Human resource development practices and employee engagement: Examining the connection with employee turnover intentions. *Human Resource Development Quarterly*. **25**, pp. 239-270.
- Smith, J. E. P. & Dumas, T. L., 2007. Debunking the ideal worker myth: effect of temporal flexibility & family configuration on engagement. *Academy of Management Best Paper Proceedings*. pp. 1-7.
- Stallworth, L., 2004. Antecedents and consequence of organizational commitment to accounting organizations. *Managerial Auditing Journal*. pp. 945-955.

- Stanley, D., Meyer, J. & Topolnytsky, L., 2005. Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psycholog.* pp. 429-459.
- Tunçer, P., 2013. Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. *On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.* **32**(1), pp. 373-406
- Vakola, M. & Nikolaou, I., 2005. Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations.* pp. 425-455.
- Visagie, C. & Steyn, C., 2011. Organisational commitment and responses to planned organisational change: An exploratory study. *Southern African Business Review.* **15**(3), pp. 98-121
- Vroom, V. H., 1962. Ego-involvement, job satisfaction, and job performance. *Personnel Psychology.* **15**(2), pp. 159-177.
- Wanberg, R. & Banas, T., 2000. Predictors and outcomes of openness to changes in. *Journal of Applied Psychology.* pp. 132-142.
- Wiener, Y. & Gechman, A. S., 1977. Commitment: A behavioral approach to job involvement. *Journal of Vocational Behavior.* **10**, pp. 47-52.
- Wong, Yui-Tim, Ngo, H.-Y. & Wong, C.-S., 2002. Affective organizational commitment of workers in chinese joint. *Journal Managerial Psychology.* **17**(7), pp. 580-598.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B., 2007. The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management.* **14**(2), pp. 121-141.
- Yavan, Ö., 2016. Örgütsel davranış düzleminde adanmışlık. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* pp. 278-296.
- Yazici, H., 2002. The role of communication in organizational change: An empirical investigation. *Information & Management.* pp. 539-552.
- Yousef, D., 2000. Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes towards organizational change in a non-western setting. *Personnel Review.* pp. 567-592.

Diğer Yayınlar

- Ayhan, Ö., (2017). Liderlik tarzının astların performansına etkisinde lidere duyulan güvenin ve liderin cinsiyetinin rolü. *Doktora Tezi*. Ankara: Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
- Brahm, R. & Salbu, S., (1994). Beyond strategic alliances: Reconstructing market power in international business. Yayınlanmamış Çalışma.
- Cingöz, A., (2006). Örgütsel küçülme stratejisi ve küçülen işletmelerde çalışan işgörenlerin örgüte bağlılıkları üzerine bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi.
- Durmaz, H., (2007). Officer attitudes toward organizational change in the Turkish national police. *Doktora Tezi*. Teksas: University of North Texas
- Gill, D. S., (2007). Employee Selection and Work Engagement: Do Recruitment and Selection Practices Influence Work Engagement?. *Doktora Tezi*. Manhattan: Kansas State University:
- Gürbüz, S. & Bayık, M. E., 2016. Değişim ve Dönüşüm Sürecinde Kurumsal Aidiyeti Yönetmek. Ankara, Kara Harp Okulu. Yayınlanmamış Çalışma.
- Pitts, J. P., (2006). The Effects of Managerial Communication and Justice Perceptions. *Doktora Tezi*. Auburn: Auburn University.
- Porter, L. W. & Smith, F. J., (1970). The etiology of organizational commitment. California: University of California. Yayınlanmamış çalışma.
- Psychological Contracts across Employment Situations (PSYCONES): Final scientific report. 2006. <http://www.uv.es/psycon/documentacion/Final%20Report.pdf> [04.04.2018]
- Rathbone, A., (2006). Work Engagement of Employees in the Mining Environment. *Doktora Tezi*. Potchefstroom :North West University.
- Stringer, C., (2007). The relationship between strategic alignment, meaningful work, and employee engagement. *Doktora Tezi*. New Mexico: The University of New Mexico
- Ugboro, I. & Obeng, K., (2001). Managing the aftermaths of contracting in public transit organizations: employee perception of job security, organizational commitment and trust. *Doktora Tezi*. Greensboro: School of Business and Economics.

Williams, J., 2004. Job satisfaction and organizational commitment. Sloan Work and Family Research Network. [Çevrimiçi]
[http://wfnetwork.bc.edu/glossary_entry.php?term=Normative%20Commitment,%20Definition\(s\)%20of&area](http://wfnetwork.bc.edu/glossary_entry.php?term=Normative%20Commitment,%20Definition(s)%20of&area) [18.11.2009].

Yalçın, N., (2007). İşletmelerde yeniden yapılanma sürecinde bilgi teknolojileri yönetiminin yeri: halkla ilişkiler süreci açısından bir değeriendirme. *Doktora Tezi*. İzmir: Ege Üniversitesi.



EKLER



EK 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Bu anketin amacı; bireylerin değişime ve yeniden yapılanmaya ilişkin eğilimlerini saptamaya yönelik bir araştırmaya veri toplamaktır. Aşağıda, sizi tanımlayan (ya da pek tanımlayamayan) birtakım tutumlar ve davranışlar sunulmaktadır. Lütfen aşağıda yer alan maddelerin sizi ne oranda yansıttığını ya da yansıtmadığını örnek değerlendirmeye göre daire içine alınız. Güvenilir sonuçlara ulaşılabilmesi için ifadeleri **samimiyetle** cevaplamanız önem arz etmektedir. Cevaplar toplu olarak değerlendirileceğinden **lütfen isim yazmayınız**. Bu anket sadece bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Çalışmaya yapacağınız önemli katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ediyoruz.

Değerlendirme ölçeği: Aşağıdaki ifadelere katılım derecelerinizi, beşli ölçeğe göre belirtiniz (Size en uygun yanıtı daire içine alınız).

1	2	3	4	5
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ortadayım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

Bölüm I: İşinize ilişkin aşağıdaki ifadelere katılım derecelerinizi belirtiniz.

1. İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissedirim.	1	2	3	4	5
2. İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	1	2	3	4	5
3. Sabah uyandığımda işe gitme isteği duyuyorum.	1	2	3	4	5
4. İşim bana coşku veriyor.	1	2	3	4	5
5. İşim bana ilham veriyor.	1	2	3	4	5
6. Yaptığım işten gurur duyuyorum.	1	2	3	4	5
7. Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissediyorum.	1	2	3	4	5
8. İşime gömülmüş durumdayım.	1	2	3	4	5
9. Çalışırken kendimden geçiyorum.	1	2	3	4	5

Bölüm II: Çalıştığınız organizasyona ilişkin tutumlarınız ile ilgili aşağıdaki ifadelere ne oranda katıldığınızı belirtiniz.

10. Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
11. Bu kuruma kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
12. Bu kurumun sorunlarını gerçekten kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
13. Kendi kurumumda “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
14. Bu kurumun benim için çok özel bir anlamı var.	1	2	3	4	5
15. Bu kuruma karşı çok güçlü bir aidiyet hissim yok.	1	2	3	4	5
16. Şu anda kurumumda kalmam mecburiyetten.	1	2	3	4	5
17. İstesem de şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olur.	1	2	3	4	5
18. Şu anda kurumumdan ayrılmaya karar versem, hayatımın çoğu alt üst olur.	1	2	3	4	5
19. Bu kurumdan ayrılmamın az sayıdaki olumsuz sonuçlarından biri	1	2	3	4	5

alternative kıtlığı olurdu.					
20. Bu kurumu bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
21. Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
22. Kurumuma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
23. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kurumumdan şu anda ayrılmazdım.	1	2	3	4	5
24. Benim için avantajlı da olsa kurumumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
25. Mevcut iş verenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
26. Kurumumdan şu anda ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
27. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5

Bölüm III: Değişim ile ilgili aşağıdaki ifadelere ne oranda katıldığınızı belirtiniz.

28. Değişimden hoşlanmam.	1	2	3	4	5
29. Yeni fikirleri denemeye yatkınım.	1	2	3	4	5
30. Değişim, beni hayal kırıklığına uğrattır.	1	2	3	4	5
31. Değişim, daha iyi çalışmama yardımcı olur.	1	2	3	4	5
32. Yeni fikirleri her zaman desteklerim.	1	2	3	4	5
33. Değişim, bana heyecan verir.	1	2	3	4	5
34. Olaylara ve durumlara ilişkin yeni yaklaşımlar öneririm.	1	2	3	4	5
35. Değişimlerin çoğu rahatsız edicidir.	1	2	3	4	5
36. Değişim, genellikle çalıştığım kurumdaki yetersiz koşulların iyileşmesine yardımcı olur.	1	2	3	4	5
37. Değişimi desteklemek için ne gerekiyorsa yapmaya hazırım.	1	2	3	4	5
38. Yeni fikirleri denemekten genellikle çekinirim.	1	2	3	4	5

Bölüm V: Demografik bilgiler. Lütfen size uygun olan seçeneği işaretleyiniz ya da doldurunuz.

Cinsiyetiniz.	1. Kadın	2. Erkek
Eğitim durumunuz		
Yaşınız.		
Medeni durumunuz.	1. Evli	2. Bekar
Şirketinizdeki görev süreniz		yıl

Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederiz.