

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI**

132 659

**DEĞİŞİM UYGULAMALARINI GERÇEKLEŞTİREN
İŞLETMELERDE İŞ TATMİNİ**

132 659

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hande SİFOĞLU

Danışman: Dr.TURHAN ERKMEN

İSTANBUL, 2003

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TABLolar LİSTESİ.....	vi
ÖZET.....	x
ABSTRACT.....	xi
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1 : ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM.....	3
1.1. DEĞİŞİMİN TANIMI VE ÖNEMİ.....	3
1.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	4
1.2.1. Örgüt Geliştirme.....	4
1.2.2. Yönetimi İyileştirme.....	5
1.2.3. Değişim Mühendisliği	5
1.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN NEDENLERİ.....	7
1.3.1. Örgüt Dışı Sebepler	7
1.3.1.1.Doğal Çevre Koşullarındaki Değişim.....	7
1.3.1.2.Toplumsal Çevre Koşullarındaki Değişim.....	7
1.3.1.3.Ekonomik Çevre Koşullarındaki Değişim.....	8
1.3.1.4.Hukuki Çevre Koşullarındaki Değişim.....	8
1.3.1.5.Teknolojik Çevre Koşullarındaki Değişim.....	8
1.3.2. Örgüt İçi Sebepler.....	9
1.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN AMACI	9
1.5.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM UYGULAMASI.....	11
1.5.1. Örgütsel Değişimin Çeşitleri	11
1.5.2. Örgütsel Değişim Yöntemleri	12
1.5.2.1.Geleneksel Değişim.....	12
1.5.2.2.Planlı Değişim.....	13
1.5.2.2.1.Planlı Değişim Modelleri.....	13
1.5.2.2.1.1.Denge Modeli	13
1.5.2.2.1.2.Organik Model.....	14
1.5.2.2.1.3.Geliştirici Denge Modeli	14

1.5.2.2.2. Planlı Değişimin Safhaları.....	14
1.5.3. Örgütsel Değişimin Evreleri	15
1.5.3.1. Örgütsel Değişim Sorumluluğunun Verilmesi.....	15
1.5.3.2. Mevcut Yapının İncelenmesi.....	15
1.5.3.3. İdeal Yapının Hazırlanması.....	16
1.5.3.4. İdeal Yapının Mevcut Yapıya Uyarlanması.....	16
1.5.3.5. Değişim Planının Uygulamaya Konulması.....	17
BÖLÜM 2: İŞ TATMİNİ.....	18
2.1. İŞ TATMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ	18
2.2. İŞ TATMİNİNİN ÇEŞİTLİ KAVRAMLARLA OLAN İLİŞKİSİ	19
2.2.1. İş Tatmini ve Tutumlar – İnançlar	19
2.2.2. İş Tatmini Ve Moral	20
2.2.3. İş Tatmini ve Motivasyon	21
2.2.3.1. Motivasyonun Tanımı ve Önemi.....	21
2.2.3.2. Motivasyon Teorileri.....	23
2.2.3.2.1. Kapsam Teorileri.....	23
2.2.3.2.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı.....	23
2.2.3.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	25
2.2.3.2.1.3. Alderf'in ERG Teorisi.....	27
2.2.3.2.1.4. Başarma İhtiyacı Teorisi.....	27
2.2.3.2.2. Süreç Teorileri.....	28
2.2.3.2.2.1. Eşitlik Teorisi.....	28
2.2.3.2.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	29
2.2.3.2.2.3. Porter - Lawler Modeli.....	32
2.2.3.2.2.4. John Locke'un Amaç Teorisi.....	33
2.2.4. İş Tatmini ve Performans	33
2.3. İŞ TATMİNİNİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL BELİRLEYİCİLERİ	36
2.3.1. İş Tatmini ve Bireysel Özellikler	36
2.3.2. İş Tatmini ve Örgütsel Özellikler	37
2.3.2.1. Ücret, Terfi ve Ödüller.....	37
2.3.2.2. İşin Genel Görünümü.....	38
2.3.2.3. Beşeri İlişkiler ve Haberleşme.....	39
2.3.2.4. İş Tatmini ve Katılım.....	39

2.3.2.5.İş Ortamının Fiziksel Şartları ve İş Güvenliği.....	40
2.4.İŞ TATMİNSİZLİĞİ VE SONUÇLARI.....	41
2.4.1. İş Tatminsizliği ve İşe Devamsızlık	41
2.4.2. İş Tatminsizliği ve İşgücü Devri (Turnover)	42
2.4.3. İş Tatminsizliğinin Çeşitli Yansıma Biçimleri	42
2.4.4. İş Tatminsizliği ve Davranışsal Bozukluklar	44
BÖLÜM 3:İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN İLİŞKİLENDİRİLMESİ	46
3.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KARŞISINDA BİREY DAVRANIŞI VE DEĞİŞİME DİRENÇ.....	46
3.3.1.Davranışın Tanımı.....	47
3.3.2.Değişime Direnç.....	47
3.2. DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE DEĞİŞİME DİRENCİN ORTADAN KALDIRILMASI.....	49
3.2.1. Değişim Yönetimi ve Değişim Sürecinde Tepe Yönetimin Rolü	49
3.2.2. Değişim Yönetimi ve Kişisel Sözleşmeler	51
3.2.3. Değişime Karşı Direnişin Ortadan Kaldırılması	53
3.2.3.1.Önceden Haber Verme.....	53
3.2.3.2.Katılım.....	54
3.2.3.3.Haberleşme ve Eğitim.....	54
3.2.3.4.Açık veya Kapalı Zor Kullanma.....	55
3.2.3.5.Manipülasyon ve Kooptasyon.....	55
BÖLÜM 4.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İÇERİSİNDEKİ İŞ TATMİNİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA.....	57
4.1.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ, AMACI VE KAPSAMI	57
4.2.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE HİPOTEZLERİ.....	58
4.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	59
4.4. ÖRNEKLEM	59
4.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ	60
4.6.VERİLERİN ANALİZİ	60
4.7. BULGU VE YORUMLAR.....	61
4.7.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları	61
4.7.2. Çalışanların İş Memnuniyetlerine Yönelik Frekans Dağılımları	64

4.7.3. Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumlarına Yönelik Frekans Dağılımları.....	75
4.7.4. Demografik Değişkenlere Göre Çalışanların İş Tatminleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular.....	83
4.7.5. Demografik Değişkenlere Göre Çalışanların Değişime Karşı Tutumları Arasındaki Farklılıklara İlişkinBulgular.....	97
SONUÇ.....	109
EKLER.....	111
EK 1: DEMOGRAFİK SORULAR	111
EK 2 : MINNESOTA İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ	112
EK 3: ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÖLÇEĞİ	114
KAYNAKLAR.....	115



TABLolar LİSTESİ

Tablo	Sayfa No
4.1. Cinsiyet Değişkeninin Frekans Dağılımları	61
4.2. Yaş Değişkeninin Frekans Dağılımları	62
4.3. Eğitim Durumu Değişkeninin Frekans Dağılımları	62
4.4. Aynı İşte Çalışma Süresinin Frekans Dağılımları	62
4.5. Çalışma Hayatında Toplam Çalışma Süresinin Frekans Dağılımları	63
4.6. Çalışanların Kaçınıcı İşlerinde Çalıştıklarına İlişkin Frekans Dağılımları	63
4.7. Çalışanların Şu Andaki İşleri İle İlgili Meşguliyet Durumu	64
4.8. Çalışanların Şu Andaki İşlerinde Tek Başlarına Çalışma Olanağına Sahip Olma Durumu	64
4.9. Çalışanların Şu Andaki İşlerinde Arasına Değişik Şeyler Yapabilme Şansına Sahip Olma Durumu	65
4.10. Çalışanlara Şu Andaki İşlerinin Toplumda Saygın Bir Kişi Olma Şansını Vermesi Durumu	66
4.11. Çalışanların Şu Andaki İşlerinde Amirlerinin Emrindeki Kişileri İdare Tarzı Durumu	66
4.12. Çalışanların Şu Andaki İşlerinde Amirlerinin Karar Verme Yeteneklerinin Durumu	67
4.13. Çalışanların Şu Andaki İşlerinde Vicdanlarına Aykırı Olmayan Şeyler Yapabilme Durumu	67
4.14. Çalışanlara Şu Andaki İşlerinin Sabit Bir İş Sağlaması Durumu	68
4.15. Çalışanların Şu Andaki İşlerinde Başkaları İçin Bir Şeyler Yapabilme Durumu	68
4.16. Çalışanların Şu Andaki İşlerinde Kişilere Ne Yapacaklarını Söyleme Şansına Sahip Olma Durumu	69
4.17. Çalışanların Şu Andaki İşlerinde Kendi Yeteneklerimi Kullanarak Bir Şeyler Yapabilme Durumu	70
4.18. Çalışanların Şu Andaki İşlerinde İş İle İlgili Alınan Kararların Uygulamaya Konulması Durumu	70

4.19. Çalışanların Şu Andaki İşlerinde Yaptıkları İş Karşılığında	
Aldıkları Ücret Durumu	71
4.20. Çalışanların Şu Andaki İşlerinde İş İçinde Terfi Olanaklarının	
Durumu	71
4.21. Çalışanların Şu Andaki İşlerinde Kendi Kararlarını	
Uygulama Serbestliği Durumu	72
4.22. Çalışanların Şu Andaki İşlerinde Kendi Yöntemlerini	
Kullanabilme Durumu.....	73
4.23. Çalışanların Şu Andaki İşlerinde Çalışma Şartlarının Durumu.....	73
4.24.Çalışanların Şu Andaki İşlerinde Çalışma Arkadaşlarının	
Birbirleriyle Anlaşması Durumu	74
4.25. Çalışanların Şu Andaki İşlerinde Yaptıkları İyi Bir İş	
Karşılığında Takdir Edilme	
Durumu.....	74
4.26. Çalışanların Şu Andaki İşlerinde Yaptıkları İyi Bir İş	
Karşılığında Duydukları Başarı Hissi Durumu	75
4.27. İşlerindeki Alışkalıklarını Değiştirmesi Gereken Yeniliklerin	
Çalışanları Endişelendirmesi Durumu	76
4.28. Bireylerin İçinde Bulunduğu Grubun Yargılarından Etkilenmesi	
Durumu	76
4.29. Örgüt İçi Değişimin Çalışanların İhtiyaç ve Beklentilerinden	
Kaynaklanan Bir Dirençle Karşılanması Durumu	77
4.30. Örgüt İçi Değişimin Çalışanlara Sorulmadan Planlanmasının	
Kendi Örgütleri İçin Geçerli Olmaması Durumu	77
4.31. Çalışanların İşlerinde Yeni Bir Uygulamaya Alışmalarının	
Sorun Olmaması Durumu	78
4.32. İşler Mevcut Haliyle Yürüyorsa Değişime Gerek Olmaması	
Durumu	79
4.33. Çalışanlarda Değişimin Başarısız Olacağına Dair Bir İnanç Varsa	
Sorunlar Çıkabilmesi Durumu.....	79
4.34. Örgüt İçindeki İletişim Yapısı Değişim Sürecinde Çalışanların	
Katılımını Olumlu Etkilemesi Durumu.....	80
4.35. Yönetimin Değişim Süreci Boyunca Çalışanların	
Bilgilendirilmesi Durumu	80

4.36. Örgütsel Yaşamda Bir Değişime Karşı Tepkinin Büyük Ölçüde Yakın İş Arkadaşlarının Etkisiyle Oluşması Durumu	81
4.37. İş Ortamındaki Değişim İhtiyacının Gelişmenin Bir Göstergesi Olması Durumu	82
4.38 Değişim Sürecinde Bireyin Çalıştığı Örgüt İçin Değerli Olduğunu Hissetmesinin Sağlanması Durumu	82
4.39. Değişimi Yönetenlere Karşı Duyulan Güvenin Değişimin Başarısında Olumlu Payı Olması Durumu	83
4.40. Birinci İşletmede Çalışanların İş Tatminleri Arasındaki Farklılıkların Cinsiyet – Yaş Değişkenlerine Göre Durumu	85
4.41. Birinci İşletmede Çalışanların İş Tatminleri Arasındaki Farklılıkların Eğitim – İşletmede Çalışma Yılı Değişkenlerine Göre Durumu	87
4.42.İkinci İşletmede Çalışanların İş Tatminleri Arasındaki Farklılıkların Cinsiyet – Yaş Değişkenlerine Göre Durumu	89
4.43. İkinci İşletmede Çalışanların İş Tatminleri Arasındaki Farklılıkların Eğitim – İşletmede Çalışma Yılı Değişkenlerine Göre Durumu	91
4.44. Üçüncü İşletmede Çalışanların İş Tatminleri Arasındaki Farklılıkların Cinsiyet – Yaş Değişkenlerine Göre Durumu	93
4.45. Üçüncü İşletmede Çalışanların İş Tatminleri Arasındaki Farklılıkların Eğitim – İşletmede Çalışma Yılı Değişkenlerine Göre Durumu	95
4.46. Birinci İşletmede Çalışanların Değişime Karşı Tutumları Arasındaki Farklılıkların Cinsiyet – Yaş Değişkenlerine Göre Durumu	97
4.47. Birinci İşletmede Çalışanların Değişime Karşı Tutumları Arasındaki Farklılıkların Eğitim- İşletmede Çalışma Yılı Değişkenlerine Göre Durumu	99
4.48. İkinci İşletmede Çalışanların Değişime Karşı Tutumları Arasındaki Farklılıklarının Cinsiyet -Yaş Değişkenlerine Göre Durumu	101
4.49. İkinci İşletmede Çalışanların Değişime Karşı Tutumları Arasındaki Farklılıkların Eğitim - İşletmede ÇalışmaYılı Değişkenlerine Göre Durumu	103

4.50. Üçüncü İşletmede Çalışanların Değişime Karşı Tutumları Arasındaki Farklılıkların Cinsiyet – Yaş Değişkenlerine Göre Durumu.....	105
4.51. Üçüncü İşletmede Çalışanların Değişime Karşı Tutumları Arasındaki Farklılıkların Eğitim – İşletmede Çalışma Yılı Değişkenlerine Göre Durumu.....	107



ÖZET

Değişim, diğer tüm alanlarda olduğu gibi organizasyonlar içinde vazgeçilmez bir olgudur. Özellikle son yıllarda örgütleri çevreleyen iç ve dış çevre koşullarının hızla değişmesi nedeniyle örgütler de sürekli bir değişim ve gelişim içerisinde olmak zorundadırlar. Değişen koşullar karşısında gerekli olan değişim faaliyetlerini kendi bünyelerinde gerçekleştiremeyen örgütlerin ise başarılı olma şansı oldukça düşüktür.

Değişim kavramı işletmeler açısından çok önemli olmakla birlikte, aynı zamanda işletme içinde çalışan personel için de ayrı bir önem taşımaktadır. Bu noktada iş tatmini kavramı karşımıza çıkmaktadır. İş tatminin sağlanması işletmeler açısından da son derece önemlidir. Çünkü, işinden tatmin olan personel daha verimli çalışacak ve bu durum işletmenin kısa veya uzun dönemli performansı ve karlılığı üzerinde olumlu etkiler yapacaktır. Bu nedenle, yapılan değişim uygulamalarının çalışanlar tarafından kabul görmesini sağlamak yöneticilere düşen en önemli görevlerin başında gelmektedir. Bu noktada değişim yönetimi kavramının önemi ortaya çıkmaktadır. Bir örgütte uygulanan değişim sürecinin başarılı olabilmesi için etkili ve bilinçli bir değişim yönetimine ihtiyaç vardır. Başarılı bir değişim yönetimi sonucunda, değişim uygulamalarının çalışanlar tarafından kabul edilmesi sağlanır ve böylece meydana gelebilecek direnişler en aza indirilebilir.

Bu çalışmada, denizcilik sektöründe çalışanların iş memnuniyetlerini ve değişime karşı olan tutumlarını ölçmek amacıyla yapılan bir uygulamaya yer verilmiş ve elde edilen veriler çeşitli analiz yöntemleri kullanılarak değerlendirilmiştir. İş tatmini ile ilgili olarak yapılan değerlendirmeler sonucunda çalışanların genel olarak, tek başlarına çalışma olanaklarının olmaması, ara sıra değişik şeyler yapma şanslarının bulunmaması ve aldıkları ücret bakımından işlerinden memnun olmadıkları sonucuna varılmıştır. Buna karşılık çalışanların genel olarak, işlerinin kendilerini meşgul etmesi, amirlerinin idare tarzları ve çalışma şartları bakımından işlerinden memnun oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Değişim uygulamalarıyla ilgili yapılan değerlendirmeler sonucunda ise, çalışanların örgüt içi değişime genellikle olumlu baktıkları görülmüştür.

ABSTRACT

Change, like in all the other fields, is the most common action in organizations. Especially for the last few years, because of the changes in internal and external surrounding conditions, organizations are forced to change and improve themselves. Organizations that suffer from adaptation to the change in their environment are not able to survive.

Concept of change is not only an important point for organizations but also it is very important for the employers in those organizations. At this point, we have to interpret the concept of job satisfaction. To provide job satisfaction is very important for organizations. Because, once the employee has the job satisfaction, he or she will be performing his or her work more efficiently, and in the long run this will affect organizations' short and long term performance and its profits positively. Therefore, one of the most important things that manager that should do is to ensure employees adaptation for the changes in the organizations. Because of this, the importance of the organizational change management comes on the scene. To be successful in a changing period of an organization, organization change management must be very affective and conscious. After the successful changing period, the applications of the changing management are adapted by the employees; therefore the probable resistance should be reduced.

In this thesis, statistical analyses were made, by using SPSS 10.0 software, to the firms that are randomly selected from shipping business sector, to measure the job satisfactory levels and the behaviors of the employees against the change in their organizations. When the results of the statistical analysis for job satisfactory levels were interpreted, they showed that the most common reasons for not having job satisfaction are, independence (not being able to work alone), creativity (not having the chance to try own work methods) and compensation (low levels of salaries). On the other hand, the results also showed that employees are having job satisfaction in activity (being able to stay busy on the job), supervision HR (way the managers handles employees) and the working conditions (all facets of the work environment). Outcomes of the organizational change measurements showed that most of the employees have a positive outlook for the changes in their organizations.

GİRİŞ

Günümüzde hemen hemen her alanda yaşanan değişimler sonucunda organizasyonlar da bu değişimlere ayak uydurabilmek için sürekli bir değişim ve gelişim içerisinde olmak durumundadırlar. Organizasyonları değişime götüren pek çok neden bulunmaktadır. Bu nedenler organizasyonların kendi iç bünyelerinden kaynaklanan nedenler olabileceği gibi, aynı zamanda ekonomik, sosyal, hukuki ve teknolojik değişiklikler de olabilmektedir. Bu değişiklikler karşısında kendilerini yenilemeyen organizasyonların başarılı ve verimli olma şansları kalmayacağı gibi rekabet ettikleri pazardan dışlanmaları da söz konusu olabilmektedir.

Organizasyonlarda yaşanan değişim uygulamaları yapılan belirli planlar sonucunda gerçekleştirilmektedir. Planlı bir şekilde gerçekleştirilmeyen değişim uygulamalarının başarılı olma şansı oldukça azdır. Değişim planı uygulamaya konulurken dikkat edilmesi gereken en önemli nokta değişimi tabana yayabilmek ve organizasyon içerisinde çalışan personelin bu değişim uygulamasını kabul etmesini sağlamaktır. Çünkü tepeden inme, tabana yayılmadan yapılan bir değişim uygulaması sonucunda organizasyonda çalışan bireyler bu değişim uygulamalarını kabul etmek istemeyebilir ve direnç gösterebilirler.

Değişime direnişin belirli bir davranış şekli yoktur. Her birey kendi kişilik özelliklerine göre değişimi farklı algılayacak ve farklı tepkiler gösterecektir. Bu nedenle değişim planı uygulamaya konulurken, bu uygulamaya çalışanların katılımının sağlanması, onlara bu konuda temel eğitimler verilmesi, organizasyon içi haberleşmenin mümkün olduğunca açık olmasının sağlanması gerekmektedir.

Değişim uygulamaları sonucunda çalışanlar tarafından gösterilen olumlu veya olumsuz tepkiler iş tatmini konusuyla da yakından ilgilidir. İş tatminini, kişinin işine karşı olan genel tutumudur şeklinde tanımlamak mümkündür. Kişinin işiyle ilgili düşünceleri olumluysa iş tatmininden, eğer olumsuz ise iş tatminsizliğinden bahsedilmektedir.

İş tatmini genellikle bireysel ve örgütsel özellikler tarafından belirlenmektedir. Ancak iş tatminin sağlanmasında inançlar, moral ve motivasyon gibi temel kavramlar da önemli ölçüde rol oynamaktadır. İşletme içinde çalışanların motivasyonun artırılması ve morallerinin yüksek tutulması iş tatminini de artıracaktır. İş tatminin sağlanamadığı durumlarda iş tatminsizliği ortaya çıkabilmektedir. Bu durumda iş ile ilgili sorunlar (işe devamsızlık, iş gücü devri, işten ayrılmalar vs..) meydana gelebilir.

Kısacası, günümüzde işletmeler açısından baktığımızda iş tatmini kavramının giderek önem kazandığını görmekteyiz. İş tatmininin sağlanmasıyla birlikte, işletme içindeki performans, verimlilik ve karlılığın arttığı gözlenmektedir. Bu nedenle işletme yöneticileri artık iş tatminini sağlama konusunda daha titiz davranmakta, bu konuyla ilgili temel çalışma ve uygulamalara daha fazla yer vermektedirler.

Değişim uygulamalarının iş tatmini ile ilişkisinin araştırıldığı bu çalışmanın birinci bölümünde, örgütsel değişim konusu, ikinci bölümünde ise iş tatmini konusu ayrıntılarıyla incelenmiştir. Üçüncü bölümde, değişim uygulamalarının birey davranışı üzerindeki etkileri, değişime direnç ve değişim yönetimi konuları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise, çalışanların iş memnuniyetlerinin ve değişime karşı tutumlarının belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilen bir uygulamanın bulgu ve yorumlarının tartışılmasına yer verilmiştir.

BÖLÜM 1

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

1.1. DEĞİŞİMİN TANIMI VE ÖNEMİ

Genel olarak değişim herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder. Bu, kişilerin, nesnelerin yerlerinin değiştirilmesini, kişisel bilgi, yetenek vs.nin mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesini ifade eder.¹ Değişim evrensel bir olgudur. Maddi olan ya da olmayan her şey değişimin kapsamı içindedir. Belirli bir amacı, bu amacı gerçekleştirme iradesi ve amaca ulaşmayı etkileyen koşullarla çevrelenen her şey değişim içindedir. Nesneler, olaylar, düşünceler ve bunların oluşturduğu sistemler değişim olgusuyla yüz yüzedir.²

Örgütsel değişim ise tüm örgütün yapı, teknoloji, iş ve görevlerini etkileyen herhangi bir durumun planlı ya da plansız bir biçimde değişimidir.³

Örgütler birer açık sistem oldukları için sürekli değişim ve gelişim içinde olmaktadır. Örgütsel değişim, özellikle son yıllarda örgütleri çevreleyen koşulların çok hızlı bir biçimde değişmesi ve geleneksel yol ve yöntemlerin başarılı olmaya yetmemesi önem kazanmıştır.⁴ Bugün dünya, pek çok işletmenin çalışma yöntemlerini değiştirmesini gerektirecek birer değişim sürecinden geçmektedir. Bu değişimlere ayak uyduramayan bireyler, ürünler ve işletmeler çok geçmeden devre dışı kalacaklardır.⁵ Bu anlamada örgütler hiçbir zaman statik kalamazlar. İşletme büyüdükçe ve çalışma koşulları değiştikçe, örgütsel yapısı belirli aralıklarla yapılacak araştırmalar sonucunda günün gereklerine uygun duruma getirilmelidir.⁶

Bu bölümde örgütsel değişimin tanımı ve önemine kısaca değindikten sonra ikinci bölümde örgütsel değişim ile ilgili çeşitli kavramlara yer verilecektir.

¹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları , 1998, s. 477

² Belkıs Özkara, *Evrimsel ve Devimsel Örgütsel Değişim*, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayını, 1999, s.1

³ Hayri Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları*, 3.Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 1987, s.167

⁴ Özkara, s.2

⁵ Seçil Taştan, “*Değişim ve Değişen İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Etkileri ve Rolü*” insankaynaklari.gokceada.com/makale012.html, (22.03.2003).

⁶ Ülgen, s.169

1.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.2.1. Örgüt Geliştirme

Modern örgütlerin çoğunluğu teknoloji ve bilgi değişimlerine uyum sağlamalarını mümkün kılacak stratejiler geliştirmişlerdir. Yine de örgütlerin bir çoğunda kültürel ve sosyal değişime uyum sağlama yeteneği, teknoloji ve bilgi değişimlerine uyum sağlama yeteneklerinden geride kalmıştır. Bundan dolayı ihtiyaç haline gelmiş olan örgüt geliştirme faaliyetleri, örgütün performansını yalnızca teknoloji, ve bilgi açısından değil kültürel ve sosyal açıdan da bir bütün olarak geliştirmeyi amaçlamaktadır. Yani örgüt geliştirmenin temel amacı örgütün değişimlere uyum sağlamasını ve varlığını sürdürebilmesini temin etmenin yanında örgütteki insan değerlerinin de geliştirilmesidir. Böylece örgütlerde atıl durumda olan yaratıcılık ve enerji de harekete geçirilmiş olacaktır

Örgüt geliştirmenin kişiler arası ilişkileri ve tutumları değiştirmeyi esas alan programlar dizisi olarak tanımlamak mümkündür. Bununla birlikte şu tanımı da örgüt geliştirmeyi her yönüyle açıklamayı hedef almıştır: Örgüt geliştirme , planlı, örgüt çapında, yukarıdan yönetilen, örgütün etkinli ve sürekliliğini artırmak amacıyla davranış bilimlerinin bilgilerinden yararlanarak örgüt sürecine yapılan müdahalelerdir

Örgütsel bağlamda değişimi anlamak, değişimi yakalamak ve yönlendirmek için, “örgüt geliştirme” bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt geliştirme, bir anlamda örgütsel değişim demektir. Örgütsel değişim, yapısal ve davranışsal değişimi içine alan kapsamlı bir değişimi ifade eder. Bu değişimin esası yapısal yeniliklerin “davranış değiştirme” veya “davranış geliştirme” ile tamamlanmasına dayanır. Yapının işlevselliğini belirleyen, önemli ölçüde insan unsurudur. Örgüt geliştirme, yöneticilerin iş yaşamına ilişkin davranışlarını değiştirmeyi amaç edinen “yönetimi geliştirme”yi de kapsar. ⁷

⁷ Özkan Leblebici, “Örgütsel Değişim ve Değişim Liderliği”, http://www.mcozden.com/ikf10_odd1.htm, (03. 06 .2003)

1.2.2. Yönetimi İyileştirme

Yönetimin iyileştirilmesini sadece yasal düzenlemelerden ibaret olarak görmenin, az gelişmiş ülkelerde rastlanan bir yanlışlık olduğunu ileri sürülmektedir. Yönetimi iyileştirme, yabancı uzmanların hazırladığı bir rapordan bahisle, bir eğitim meselesi olup okul öğretimi usullerinde yapılması gereken bir reformdur. Yönetimin iyileştirilmesinde iyi niyetli çabaların gerekli fakat tek başına yeterli olmadığı, toplumsal, kültürel ve örgütsel değişim süreciyle eş zamanlı olarak yürütülmediği sürece istenen sonuçların elde edilemeyebileceği ifade edilmektedir .

“Yönetimi geliştirme” kavramı, genellikle var olan durumdan daha iyi bir duruma geçme ya da ona yeni bir biçim verme amacını güden çabaların tümü için kullanılmaktadır. Yönetimin diğer alanlarında olduğu gibi bu alanda da tanımlar ve kapsamlar üzerine fikir birliği bulunmamakla beraber, yönetimi geliştirme geniş kapsamlı bir terim olup, yönetimi amaçlarından başlayarak, insan, yapı, teknoloji ve bu amaçlara eşgüdüm içerisinde gitme açısından inceleyerek, sosyal gereksinme ve günün koşullarına, gelişmelere uygun yeni bir yapı, işleyiş ve davranış getirme amacıyla girişilen çabaların tümünü kapsamaktadır. Geniş açıdan bakıldığında; “yönetimin geliştirilmesi, kaliteli ürün/hizmet üreterek, örgütün canlılığını koruyabilmesi, rakip örgütlerle rekabet edebilmesi için yakın ve uzak çevrenin sürekli izlenmesi, gerekli uyumun zamanında yapılması bakımından kendi kendini sürekli yenilemesi sürecidir “ diye tanımlanabilir.⁸

1.2.3. Değişim Mühendisliği

Değişim mühendisliği kavramı ”maliyet, kalite, esneklik ve hız gibi çağdaş başarı ölçülerinde önemli iyileştirmeler sağlamak için iş süreçlerinin yeniden düşünülmesi ve yeniden tasarımı” şeklinde ifade edilmektedir.

Değişim mühendisliği yaklaşımı, uzun dönemde başarı için süreçlerin yeniden tasarlanması gerektiğini savunur ve iyi ürünlerin başarılı bir şirket yaratmayacağını, başarılı bir şirketin iyi ürün yaratacağını iddia ederek süreçlerin stratejik önemini vurgular.

⁸ Özkan Leblebici, “Örgütsel Değişim ve Değişim Liderliği”, http://www.mcozden.com/ikf10_odd1.htm, (03.06.2003)

Bu noktada bir işi en iyi yapmanın şirketi iyi yapamayacağını savunulmuş ve değişimin önemi vurgulanmıştır. Buna örnek olarak en mükemmel daktiloyu üreten bir firmanın geleceği göremeyerek pazardaki liderliğinin sona ermesine seyirci kalışı gösterilebilir. Bunun şirketler için bir tuzak olduğunu çözümün ise sürekli değişimde olduğunu belirtilmektedir .

Değişim mühendisliği projesinin yürütülmesinde etkili olan beş temel rol aşağıdaki gibi sıralanabilir:

a. Lider, değişim mühendisliği projesinden sorumlu olan ve bu çalışma için motivasyonu sağlayan kişidir.

b. Süreç sorumlusu, seçilmiş olan süreçten ve bu süreç için yapılması gereken değişim mühendisliği girişimlerinden sorumlu olan kişidir.

c. Değişim mühendisliği çarı, işletme içinde değişim mühendisliği projesini genel anlamda ve bir bütün olarak yönetir.

d. Değişim mühendisliği ekibi, süreçleri incelemek,eksikliklerini saptamak ve bunların iyileştirilmesi için gerekli çalışmaları yürütmek için çalışanlar arasından seçilmiş kişilerden oluşur.

e. Yön verme komitesi ise, işletmenin değişim mühendisliği stratejisini genel anlamda nasıl geliştirmesi gerektiği yolundaki politikasını belirleyen ve projenin yürütülüşünü izleyen bir komitedir.

Buraya kadar anlatılanlardan anlaşılacağı üzere, değişim mühendisliği bir yöneticinin harekete geçirdiği bir uygulama olarak başlayıp, yönetsel bir sorumluluğa dönüşmektedir.⁹

⁹ Özkan Leblebici, “Örgütsel Değişim ve Değişim Liderliği” , http://www.mcozden.com/ikf10_odd1.htm, (03. 06 .2003).

Bu bölümde örgütsel değişim ile ilgili olan çeşitli kavramlardan bahsettikten sonra aşağıdaki bölümde örgütleri değişime götüren içsel ve dışsal nedenler üzerinde durulacaktır.

1.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN NEDENLERİ

Örgütleri değişime götüren nedenler genellikle örgüt içi nedenler ve örgüt dışı nedenler olmak üzere iki grupta ele alınır.¹⁰

1.3.1. Örgüt Dışı Sebepler

1.3.1.1. Doğal Çevre Koşullarındaki Değişim

Doğal çevre koşullarında değişim özellikle doğal ve tarımsal hammadde kullanan işletmelerde, üretim veya ulaşımda sudan yararlanan işletmelerde değişime neden olabilir. Aynı şekilde bu işletmelerde iklim ögesinin değişim üzerindeki etkisi oldukça önemlidir. Son yıllarda önem taşıyan bir diğer değişim ögesi de çevre kirlenmesidir.¹¹

1.3.1.2. Toplumsal Çevre Koşullarındaki Değişim

Toplumsal çevre koşullarındaki değişim ögelerinin temelinde nüfus ilişkileri, insancıl, toplumsal ve kültürel sorunlar yatar. Nitekim son yıllarda kentleşme süreci toplumsal çevre koşullarını değiştiren önemli bir değişim ögesi olmuştur.¹² Örneğin, hızlı kentleşme nüfusun eğitim düzeyini yükseltirken, işgücünün yaş ortalamasını düşürmektedir. Bugün yöneticiler daha bilinçli, eğitilmiş genç işçi kütlesiyle karşı karşıyadır. Daha genç, hareketli ve eğitilmiş iş gücünün “kendi isteğini yapmak arzusu” artmaktadır. Çalışanlar özerklik, kişisel doyum ve özgürlük gibi değerlere paradan daha çok önem vermektedir.¹³

Öte yandan yine bu toplumsal ve kültürel değişim sonucu, işletme yöneticileri yalnız işletmenin sahibi olan hisse sahiplerine değil iş görenine, müşterilerine , devlete, rakiplerine vb. türlü çevresel baskı gruplarına karşı bir takım sorumluluklar yüklenmektedir.

¹⁰ Koçel, s.480

¹¹ Ülgen, s.170

¹² Ülgen, s. 169

¹³ Ülgen, s.170

1.3.1.3. Ekonomik Çevre Koşullarındaki Değişim

Günümüzün en önemli sorunlarında biri olan ekonomik çevre koşullarındaki hızlı değişim örgütleri ya da işletmeleri hemen hemen toplumsal değişim kadar etkileyen bir olgudur. Bir yandan üretilen mal ve hizmetlerin arz ve talep durumu, tedarik, üretim ve sürüm gibi pazar koşulları ve bunlardaki dalgalanmalar, öte yandan ekonomik eğilimler özellikle egemen olan ekonomik sistem işletmelerdeki örgütsel değişimler üzerinde önemli etkiler yapar.¹⁴

1.3.1.4. Hukuki Çevre Koşullarındaki Değişim

Hukuki çevre koşullarındaki değişim zorlayıcı bir ögeye sahip olması nedeniyle işletmelerin örgütsel yapısını büyük ölçüde etkiler. İşletme, toplumun yaşama ve gelişmesi bakımından büyük önemleri olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen ilke ve kurallar yanında, toplum ve ekonominin düzenini sağlayan anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere uymak zorundadır.¹⁵

1.3.1.5. Teknolojik Çevre Koşullarındaki Değişim

Teknolojik değişim bütün yönleriyle olmasa bile, örgütsel değişimi gerçekleştirmede en büyük etkendir. Daha çok makineleşme ve elektronik aygıtların iş hayatına girişiyle, bu durum daha belirgin bir boyut kazanmıştır.

Özellikle elektronik bilgisayarların işletme örgütü içindeki *işlere özdevinme* yönünde yaptıkları etkiler, bu iş hayatına giren teknolojik değişim örneğinin yalnızca bir tekinin meydana getirir. Kuşkusuz, öteki teknolojik değişimlerin de işletmeye dolaylı yönde etkisi vardır ve işletmenin örgütsel yapısını etkiler. Bunu da gerekli kılan işletmenin dış çevreyle olan karşılıklı ilişkileridir. Bu karşılıklı ilişkiler, akışlar, özellikle bir çıkış akışı (ürün) ve bir giriş akışı (hammadde) şeklinde ortaya çıkarlar. Diğer karşılıklı ilişkiler arasında, mali ve insancıl akışları da saymak gerekir. Yönetimin amacı da işte bu akışları denetlemek ve hedeflere ve olanaklara uyarlamaktır.¹⁶

¹⁴ Ülgen, s.170

¹⁵ Ülgen, s.172

¹⁶ Fuat Çelebioğlu, *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No:238, 1990, s.81

1.3.2. Örgüt İçi Sebepler

İşletmelerdeki örgütsel değişimin tek nedeni yalnız doğal, toplumsal, ekonomik, hukuki ve teknolojik çevre koşullarından biri ya da birkaçı olamaz. İşletmeler bu dış çevre koşulları dışında çeşitli nedenlerle örgütsel değişime karar verirler.

İşletmeleri değişime zorlayan içsel nedenler, işletmelerin iç bünyelerindeki bazı gelişme ve olaylarla ilgilidir. Bu gelişme ve olayları şu şekilde sıralayabiliriz:¹⁷

- Büyüme
- Şirketler arası birleşmeler ya da şirketlerin alım ve satımı
- Gerileme (satışların düşmesi)
- Tepe yöneticilerin değişmesi
- Yönetim bilimindeki yeni gelişmeler
- Düşük moral ve motivasyon
- Kişiler ve gruplar arası yoğun çatışmalar
- Personelin yükselen eğitim düzeyi ve beklentileri

Öte yandan, işletme içindeki yaratıcılık sonucu ortaya çıkan yeni fikir, ürün, teknoloji ve hizmet türleri de önemli bir içsel değişim nedenidir.

1.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN AMACI

Bir önceki bölümde örgütleri değişime götüren nedenleri ayrıntılarıyla incelemiştik. Bu bölümde ise örgütsel değişimin amaçlarına değinilecektir.

Örgütsel değişimin amacı, genel olarak iç ve dış çevre koşullarına karşın örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmak, bazen de bunların azalmasına engel olmaktır. Bunu ise içinde bulunan ekonomik şartlar ve pazar koşulları gibi unsurlar belirler. Örgütlerin etkinliğini tam olarak ölçebilmek için rekabet koşullarının eksiksiz oluşması gerekmektedir. Örneğin; dünyanın en ciddi ve yolcularına en kötü davranan, Rusya'nın Sovyet döneminden kalma havayolu Aeroflat, tekel olduğu dönemde önemsemediği

¹⁷ Ülgen, s.174

imajı, piyasa ekonomisi koşullarında şirkete milyonlarca dolar kaybettirince paniğe kapıldı. Kabin görevlilerine “gülümseyin” talimatı veren şirket, amblemindeki orak çekici atma, hosteslerin askeri üniformaya benzeyen giysilerini değiştirme, hatta yolcularına seçenekli mönü sunma kararı aldı. Örnekte görüldüğü gibi, tekel olduğu dönemde etkin gibi görünen kuruluşun, rekabet koşullarında gerçek etkinlik derecesi ortaya çıktığında başta örgüt kültürü olmak üzere, radikal değişim kararları aldığına tanık oluyoruz.¹⁸

Kimi durumlarda, amaçlar işletmenin uzun dönem plan ve programlarına yöneliktir. Örgütsel değişim de bu amaçla işletmenin yeni alanlara girmesini kolaylaştıracak bir yapı oluşturmalıdır. Örneğin, işletme yeni bir ürün üretmek üzere tüm hazırlıklarını yapmıştır, ancak ürün henüz üretilmemiş veya piyasaya tanıtılmamıştır. Bu evrede yapılacak örgütsel değişim, yeni ürünün üretim ve pazarlama özellikleri dikkate alınarak planlanmalıdır.¹⁹

Örgütsel değişimde amaçların saptanması açısından şu özelliklere dikkat etmek gerekecektir:

1. Uygulanabilirlik
2. Ulaşılabilirlik
3. Maliyetler

Örgütün içsel ve dışsal koşulları saptanacak amaçlarla karşılaştırılarak uygulanabilme olanakları incelenmelidir. Bu incelemenin yapılabilmesi için ise amaçların gerçekçi ve açık seçik biçimde saptanmasıyla mümkündür.

Saptanan amaçların ulaşılabilir olması gereği göz ardı edilmemelidir. Örneğin değişikliğin amacı örgütlerdeki biçimsel olmayan grupların kaldırılması olarak belirlenmişse bu amaca ulaşmak olanaksızdır. Ancak, bu grupları örgüt amaçları doğrultusunda kullanmak için bir değişiklik amaçlanmaktaysa ulaşılabilirlik söz konusu olabilecektir.

¹⁸ Özkan Leblebici, “Örgütsel Değişim ve Değişim Liderliği”, http://www.mcozden.com/ikf10_odd1.htm, (03 Haziran 2003).

¹⁹ Ülgen, s. 177

Amaçların elde edilmesinden beklenen yararın, amaçlara ulaşılabilme maliyetleriyle karşılaştırılması gereklidir. Çıktıların girdilerden daha düşük olması hiç bir örgütsel çalışma için söz konusu olamaz.²⁰

1.5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM UYGULAMASI

Bir önceki bölümde örgütsel değişimin amaçlarına kısaca değinilmiştir. Bu bölümde ise örgütsel değişimin çeşitleri, örgütsel değişim yöntemleri ve örgütsel değişim evreleri ayrıntılarıyla ele alınacaktır.

1.5.1. Örgütsel Değişimin Çeşitleri

Değişim olayını daha yakından anlayabilmek ve yönetebilmek için değişim ile ilgili çeşitli sınıflamaları görmek gerekir.

- **Planlı - Plansız Değişim:** Değişimin planlı ya da plansız olması, değişim sürecinin her safhasının önceden kararlaştırılıp uygulanması ile ilgilidir. Eğer böyleyse değişim planlı bir değişimdir. Plansız değişim ise, değişimin amacının, yönünün ve süreçteki safhalarının önceden düşünülmendiği ; organizasyonun üzerine gelen, dolayısıyla uymaktan başka çaresini olmadığı değişimi ifade eder.

- **Makro - Mikro Değişim:** Makro ve mikro değişim faaliyeti ise, organizasyonda değişime konu olan hususların sayısı ile ilgilidir. Makro değişim organizasyonun bir bütün olarak tamamının değişime konu yapılmasını ifade eder. Mikro değişim ise, organizasyonun içinde, alt ve üst düzeyde herhangi bir konu ile ilgili değişimi yapmayı ifade eder. Örneğin üretimde iş akışını düzenleme bir mikro değişimdir.

- **Proaktif (öngörücü) - Reaktif (tepkisel) Değişim:** Bir değişimin proaktif olması, tahmin edilen çevre koşullarına göre, organizasyonun iş, faaliyet ve prosedürlerinin değiştirilmesini; dolayısıyla tahmin edilen şartlar gerçekleştirildiğinde organizasyonun hazır olmasını ifade eder. Buna karşılık reaktif değişim, önceden

²⁰ Güngör Onal, *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*, İstanbul, 1995, s.132-133

tahmin edilen koşullara göre organizasyonda değişim yapmak değil, fakat fiilen karşılaşılan koşullara uyabilmek için değişim yapmaktır. Yani bir anlamda karşılaşılan koşullara tepki göstermektir.

- **Aktif - Pasif Değişim:** Pasif değişim, organizasyonun, dış çevresinde gelişen koşullara uyum sağlayabilmek için kendi bünyesinde değişim yapmasıdır. Buna karşılık aktif değişim, organizasyonun yenilik yaparak dış çevresini etkilemesi ve değiştirmesidir. Örnek vermek gerekirse, teknolojiye meydana gelen değişimlere ayak uydurmaya çalışan bir işletme pasif değişim içindedir. Buna karşılık yeni bir teknoloji geliştirerek kullanmaya başlayan işletme hem kendisini değiştirmiş olur hem de ilgili endüstri dalını değiştirir ki bu aktif bir değişimdir.

- **İyileştirme Şeklinde Adım Adım- Radikal (köklü) Değişim:** Değişim olayı her seferinde küçük bir ilerleme – iyileştirme sağlayacak tarzda, adım adım fakat sürekli bir şekilde değişikliklerin yapılması; veya mevcut durumu tamamen radikal bir şekilde değiştirecek değişikliklerin yapılması şeklinde olabilir.²¹

1.5.2. Örgütsel Değişim Yöntemleri

1.5.2.1. Geleneksel Değişim

Bilimin gücünü ön planda tutan bu değişim yöntemi, genel düşünce ve bilimsel ilkelerin yayılmasını sağlamak, yönetimi bilimsel açıdan güçlü kurmaylarla desteklemek, bilimsel danışma politikasını geçerli kılmak gibi amaçlara yönelmiştir.

Bilimin ve kuramın uygulamada oynadığı rol büyüktür. Kuramsal düzeyde ele alınan bilgilerin uygulamada yayımı ve kullanımı gerçekleşmezse, o bilgilerin geçerliliği dahi tehlikeye gireceğine göre, bunların uygulama alanında, sınanması zorunludur. Kuramsal düzeyden uygulamaya geçiş, böyle bir sürecin sağlanması şeklinde ortaya çıkacağına göre işletmelerden oluşan bir uygulama alanında bu konuya ilişkin bilgilerin değerlendirilmeye tabi tutulacağı ve bunların değişimi hazırlayacağı doğal bir sonuçtur.

²¹ Koçel, s.479-480

Bununla birlikte, bilgilerin kendiliğinden böyle bir değişimi kısa dönemde sağlaması mümkün değildir. Aynı zamanda bilimsel danışma politikasını geçerli kılmak da söz konusu olamamaktadır. Oysa bu işbirliğinin verimli olabilmesi için bu uzman kurallarının işletme örgütünde bulunması ve söz sahibi olması ve özellikle uygulamacı toplumsal bilimcilerle, işletme yöneticilerinin dayanışma niteliğinde temas kurmaları gerekir. Böylelikle de bilimin gücüne öncelik tanıyan, onun kendiliğinden değişimi sağlayacağı varsayımına yer veren geleneksel yöntem yerini işe karışmacı yönü ağır olan planlı değişim yöntemine bırakmaktadır.²²

1.5.2.2. Planlı Değişim

Genel olarak planlı değişim; bir kişinin, grubun, örgütün veya daha geniş bir sosyal sistemin varolan durumu doğrudan etkilemek ve başka bir şekle dönüştürmek için gösterdiği planlı ve amaçlı çabadır.²³

1.5.2.2.1. Planlı Değişim Modelleri

1.5.2.2.1.1. Denge Modeli

Her örgüt önceden belirlenmiş bir amacı gerçekleştirmek için kurulur. Amaca ulaşma isteği, örgütü sürekli olarak bir yönde çaba ve enerji harcamaya zorlar. Denge modeli, örgütün amaca ulaşmak için gösterdiği çaba ve harcadığı enerjiyi ters yönde etkileyen bir takım zıt güçlerin varlığını kabul eder.

Bu zıt güçler, örgüt içinde değişmeyi teşvik edip kolaylaştıran itici güçler (para, rekabet vs) ile değişmeye karşı olan sınırlayıcı güçlerdir (kayıtsızlık, araçları kullanmada dikkatsizlik). Bu iki güç arasında bir denge mevcuttur. Bu dengenin herhangi bir nedenle bozulması halinde ortaya çıkan gerginlikler, kendilerini sosyal yapıda da hissettireceklerdir. Bu durumda, denge modelinde izlenecek değişim mekanizmasının temel amacı, örgütün sosyal yapısında ortaya çıkıp gelişim eğilimi gösteren ve işletmede hem üretim seviyesinin düşmesine hem de mevcut dengenin alt üst olmasına yol açan endişe ve güvensizliklerin, şahıs ve gruplar arasındaki düşmanca davranışların, statü ve rol çatışmalarının giderilmesi olacaktır.

²² Çelebioğlu, s.105-106

²³ Ömer Dinçer, *Örgüt Geliştirme (Teori, Uygulama ve Teknikler)*, İstanbul: İz Yayıncılık San. Ve Tic. Ltd. Şti., 1994, s.32

1.5.2.2.1.2.Organik Model

Organik değişme modeli, örgütleri birer mekanizma olarak kabul eden mekanik örgüt anlayışının hızla değişen ve iç ve dış çevre koşullarıyla uğraşmada yetersiz kaldığı noktasından hareket eder. Mekanik örgütler; değişmeye karşı koyma eğiliminde olan kişilerden meydana gelir. Örgütte çalışan kişiler tatmin olamama ve devamlı çatışma halindedirler. Yetki ve sorumlulukların katı bir biçimde belirlendiğı hiyerarşik kontrole dayalı bir iş bölümü vardır ve karar merkezinin tepe yönetimde toplandığı bir yapıya sahiptir.

Bu modelde amaç, organik sistemin özelliklerine göre bir değişme stratejisi belirlemektir.²⁴

1.5.2.2.1.3.Geliştirici Değişme Modeli

Günümüzde bir çok işletmede, yöneticilerin uyguladıkları stratejiler; teşebbüsün sadece rasyonel ve amaca ilişkin fonksiyonları ile üst yönetim kademesinin çalışanların değer yargıları, davranış ve tavırlarını ihmal etmesine sebep olan bir takım bürokratik mekanizmalara dayanır. Bu ise, işletmede kişiler ve gruplar arasındaki etkinliğin giderek düşmesine neden olur.

Geliştirici değişim modeline göre, bu olumsuz sonuçların belirgin hale geldiğı örgütlerde değişme kaçınılmaz hale gelir. Bu değişme modelinin hedefi, örgütte kişiler arası yetki durumuna genişlik ve esneklik kazandırmaktır.²⁵

1.5.2.2.2.Planlı Değişmenin Safhaları

Kurt Lewin, planlı değişmenin gerçekleştirilebilmesi için üç safhadan söz etmiştir: Çözme, değiştirme, yeniden dondurma²⁶

Birinci safhada (*unfreezing*) , değiştirilmek istenen değişkenle ilgili olarak, değişimin gerekli olduğı konusunda ilgilileri inandırmak, değişim zorunluluğına ikna

²⁴ Dinçer, s. 34-35

²⁵ Dinçer, s.36

²⁶ Dinçer, s.38

etmek, en azından değişim halinde ulaşılabacak sonuçların mevcut durumdan daha iyi olacağını göstermektedir.

İkinci safha (*change*) değişimin fiilen yapılmasıdır. Böylece mevcut durumdan farklı bir duruma ulaşılır.

Üçüncü safha, değişim sonucu ulaşılan bu yeni durumun, devamlılığını sağlayacak tarzda yeniden “katıllaştırılması-dondurulması-*refreezing*” safhasıdır. Başka bir deyişle organizasyonun tüm ilişkileri ve sistemleri artık bu yeni durumu esas alarak, işlemeye başlayacaktır.²⁷

1.5.3. Örgütsel Değişimin Evreleri

Değişim çeşitli evreler gerektirmektedir ve bu evreler genellikle toplam olarak uzun zaman alır. Basamakları atlamak yalnızca bir hız yanıması yaratır ve asla tatmin edici bir sonuç doğurmaz. Evrelerden herhangi birinde yapılacak tehlikeli yanlışların yıkıcı etkileri olabileceğı gibi hızı yavaşlatır ve önceki kazanımları da yok edebilir.²⁸

1.5.3.1. Örgütsel Değişim Sorumluluğunun Verilmesi

Bir işletmede örgütsel değişim kararı alındıktan sonra yapılacak ilk şey bu çalışmanın sorumluluğunun belirli bir bireye, komiteye ya da uzman kuruluşa verilmesidir. Bu birey, komite veya uzman kuruluş işletme içinden olabileceğı gibi işletme dışından da olabilir.²⁹

1.5.3.2. Mevcut Yapının İncelenmesi

Örgütsel değişim görevini yüklenen uzmanların ilk işi mevcut örgütsel yapının çözümlenmesidir. Değişim belirli bir sorun veya eksiklik ile ilgili olsa bile çalışmaya mevcut durumu inceleyerek başlanmalıdır. Bu arada, işletmenin amaç ve politikalarının gözden geçirilmesi, çalışmaların değerlendirilmesi, biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt içi ilişkilerle görevi yetki ve sorumlulukların belirlenmesi gerekir.

²⁷ Koçel, s.483

²⁸ John P. Kotter, “Değişimi Yönetmek: Değişim Çabaları Neden Yetersiz Kalıyor?”, *Harvard Business Review*, s.11

²⁹ Ülgen, s.187

Mevcut biçimsel yapının çözümlenmesinde, yazılı belgeler incelenir. Yazılı belgeler biçimsel olmayan örgütsel yapıya ilişkin belgeleri kapsamaz. Bu nedenle uzmanların bir soru dizini hazırlayarak örgüt üyeleri ile soruşturma yapmaları gerekecektir. Böylece örgütün biçimsel olmayan yapısı da belirlenmiş olacaktır.³⁰

1.5.3.3. İdeal Yapının Hazırlanması

Mevcut yapının yetersizlikleri saptandıktan sonra, işletmenin kısa ve uzun dönem amaçları ışığında ideal yapının hazırlanmasına geçilir. İdeal yapı, işletme için bir tür ölçüt oluşturmali, işletmenin amaç ve hedefleri öngörülerek belirlenmelidir. Ancak ideal yapı kısa döneme uyulama olanağı bulamaz, i uzun dönemli bir tasarı olarak ele alınır.

İdeal yapının hazırlanması ile ilgili çalışmalar bir raporla son bulur. Hazırlanan bu rapor, önce çalışmadan sorumlu yönetici veya işletmenin üst düzey yöneticileriyle tartışılacaktır.³¹

1.5.3.4. İdeal Yapının Mevcut Yapıya Uyarlanması

Bir örgütsel değişim çalışmasının başarısı, bu çalışma sonunda oluşturulan yapının uygulanmasına bağlıdır. İdeal yapı her ne kadar geleceğe dönük bir nitelik taşısa da belirli oranda mevcut yapıya uygulanmalıdır. Burada sorun, yapılacak uyarlamanın derecesidir. Örgütün temel kavramlarına çok az bir özen gösterilerek örgüt yapısı belirli bireyler etrafında biçimlendirilebilir veya tam tersine bireylere çok az önem verilebilir. Bu noktada, ilkinde örgütsel değişim tasarısı yozlaşacak, ikincisin de ise örgüt içindeki ilişkilerde kopmalar olacaktır.

Ancak, ideal yapının kısa dönemde tamamen yürürlüğe girmesi örgüt içi insancıl ilişkileri aksatır ve moralin bozulmasına neden olur. Uzun dönemde ise yavaş yavaş gerçekleştirilecek planlı bir değişim ile planlı bir uyarlama örgütsel değişimin uygulama sorunlarını azaltacaktır.³²

³⁰ Ülgen, s.188

³¹ Ülgen, s.189

³² Ülgen, s. 190

1.5.3.5. Değişim Planının Uygulamaya Konulması

Örgütsel değişim planını uygularken, yönetici ilk olarak değişimin önemini dikkate almalıdır. Değişiklikler kararlaştırılıp, ilgili kişilere gereken bilgiler verilince, uygulamaya geçiş tarihi belirlenir. Üst düzey yönetimi bu tarihi belirli bir süre önce açıklamalı ve yeni durumu bildiren organizasyon ve el şemaları dağıtılmalıdır.

Yöneticinin en güç görevlerinden biri, yeni örgütsel yapının işgörenlerce kabul edilmesini sağlamaktır.³³ Örgüt değişimi yaşarken bireyler de değişim geçirir ve örgüt içi değişim, değişimi benimsemiş ve uygulayacak çalışanların varlığını gerektirmektedir.³⁴ Ancak üst düzey yöneticileri bütün çabalarına rağmen, büyük değişim girişimleri çoğunlukla başarısız olmaktadır. Bu başarısızlıkların ez az bir ortak kökü vardır: Yöneticiler ve çalışanlar değişimi farklı bir biçimde görürler. Üst düzey yöneticiler açısından değişim hem işletme hem de kendileri için bir fırsat demektir. Oysa çalışanların çoğu açısından değişim yıkıcıdır ve davetsiz gelir.³⁵ Bu nedenle yöneticiler, yapılacak değişime tümüyle inanmış olsa bile, değişimden etkilenen bireylerin bu tür değişiklikleri anlama ve kabullenmeleri zor olacaktır. Bu noktada amaç değişime karşı koymaları en aza indirmek olmalıdır.³⁶

Çalışmanın buraya kadar ki birinci bölümünde öncelikle örgütsel değişimin tanımı, önemi ve nedenlerinden bahsedilmiştir. Daha sonra örgütsel değişimin amaçlarına değinilmiş ve örgütsel değişimin çeşitleri, yöntemleri ve evreleri örgütsel değişim uygulaması altında ayrıntılarıyla ele alınmıştır. Bundan sonraki bölümde, bu çalışmanın önemli bir diğer konusu olan iş tatmini ile ilgili teorik konulara yer verilecektir.

³³ Ülgen, s. 191

³⁴ G. Moorhead and R.Griffin, *Organizational Behaviour*, 3rd. Edition, USA:Houghtan Mifflin Company, 1992, s.660

³⁵ Paul Strelbel, "Çalışanlar Değişime Niçin Direnç Gösterir?," *Harvard Business Review*. s. 137

³⁶ Ülgen, s.191

BÖLÜM 2

İŞ TATMİNİ

2.1.İŞ TATMİNİN TANIMI VE ÖNEMİ

İş tatmini, işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumudur. Kişinin işine karşı tutumu olumlu veya olumsuz olabileceğine göre, iş tatminini “kişinin iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh halidir” şeklinde tanımlanabilir.

Bir işi yapan kişi, belirli ihtiyaçlarını karşılamak, iş ve iş ortamının kişisel değerlerine uygun olmasını beklemek durumundadır. Eğer kişinin ihtiyaçları ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı iş ile uyumlu ise ortaya iş tatmini çıkacaktır.

Kısacası iş tatmini, işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır. Belirli bir işi yapan kişi, işinin bazı özelliklerinden memnun olurken bazılarında memnun olmayacaktır. Sonuçta kişinin genel tutumu olumlu ise iş tatmini ortaya çıkacak, aksi halde tatminsizlikten söz edilecektir.³⁷

İş tatmini işgörenlerin işlerine karşı genel tutumları olarak tanımlandığına göre, işletmelerde iş tatminin sağlanması beraberinde bir çok olumlu şey getirecektir. İşinden tatmin olan işgören, işine daha fazla konsantre olacak ve böylece işteki performans artacaktır. İşteki performansın artması beraberinde verimliliğin ve karlılığın artmasını sağlayabilecektir.

Bu nedenlerden ötürü, işletmeler artık daha verimli çalışmak istiyorlarsa çalışanların isteklerine cevap verecek uygulamalarda bulunmalı ve ya bu uygulamaları artırıcı önlemler almalıdır.

Bu bölümde kısaca iş tatmininin tanımı ve önemine değinildikten sonra aşağıda iş tatminiyle yakından ilişkisi olan inanç, moral, motivasyon ve performans kavramlarına yer verilecektir.

³⁷ İlhan Erdoğan, “İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”, İstanbul, 1996 , s. 231-232

2.2.İŞ TATMİNİNİN ÇEŞİTLİ KAVRAMLARLA OLAN İLİŞKİSİ

2.2.1. İş Tatmini ve Tutumlar – İnançlar

İnançlar bireylerin kendi dünyalarının iç alemlerinin bir yönüyle ilgili algılarının ve tanımların meydana getirdiği sürekli duygulardır. İnançlar bilgi kanaat ve imkanı kapsayan bir psikolojik olaydır. İnanç ve tutumlar insan kişiliğine ve kararlarına devamlılık kazandırma günlük çeşitli olayları ve faaliyetleri yorumlama anlama kavuşturma , amaçlara ulaşmada alternatif yollar mukayese etme ve seçime yardımcı olmada önemli rol oynar. İnanç ve tutumlar zihnin bir sonucu kabullenmesi durumudur ve bunlar kuşkunun tam tersidir, inanç ve tutumların oluşmasında gözlem ve tecrübe zeka duygu ve sosyal yaşam önemli bir rol oynar. ³⁸

Gözlemler ve tecrübeler sayesinde günlük hayatımızda ortaya çıkan olaylara görerek inanmak zorunda kalırız. Örneğin işletmede performans düşük olduğu zaman primin kesildiğini bilen bir kimse performans düşürmekten kaçınan bir tutum sergiler. Önceden nedenleri bilinen veya ispatlanmış olan olaylar, karmaşık bir olayın aydınlatılmasında akıl yürütme veya zeka yardımıyla kullanılabilir. Bu nedenle zeka, inanç ve tutumların oluşma biçimi, hızı ve niteliği üzerinde önemli etkiler yapmaktadır. Din, ahlak ve sanat duygulara hitap ettiği için inançlar üzerinde etkisi büyüktür. Akıl onayladığı inanç ve tutumların yanında vicdana dayanan inanç ve tutumlardan da bahsetmek gerekmektedir. Bazı inanç ve tutumlar ise, bireyin içinde doğup büyüdüğü, kültürünü aldığı sosyal yaşam tarafından kazandırılır. Örneğin örf ve adetler, değer yargıları ve dini inançlar, çevrenin insanı etkilemesine örnek olarak gösterilebilir. İşletme ortamında çalışan kişi ise, firma ortamı gereği bir takım sosyal değerler, ortak amaçlar ve normları benimser.

İşletme ortamlarında astların olumlu tutumlarını teşvik eden, olumsuzları ise cezalandıran veya en azından ödölsüz bırakan bir işletme düzeni tutum psikolojisi üzerindeki etkisi son derece önemlidir.

³⁸ Erdoğan, s. 376

İşletme ortamlarında tutumların ölçülmesi önemlidir. Çünkü insanların inanç ve tutumları önceden bilinirse, davranışları da önceden kestirilebilir ve düzeltilebilir.³⁹ İş görenin iş tatminini bulası demek işine karşı olumlu tutumunun ortaya çıkması demektir. Kısacası kişi işinden gerekli tatmini duyuyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır. Bu ilişkinin belirli sınırlar içerisinde terside doğrudur. Bireyin işine karşı tutumu ne ölçüde olumlu ise, iş tatmini de o ölçüde fazla olacaktır.⁴⁰

2.2.2. İş Tatmini Ve Moral

Moral tanımlanması ve ölçülmesi zor olan sosyal ve psikolojik bir kavramlardan birisidir. Tek bir birey için kullanılabildiği gibi bir grup için de kullanılabilir. Kısaca tanımlamak gerekirse, bir insana ve ya bir insan grubuna hakim olan iklim veya atmosfer diyebiliriz.

Moral, dinamik bir kavramdır. Yani devamlı değişiklikler gösterdiğinden onu yüksek tutmak için çaba sarf edilmelidir. Bireye, onun enerjisini artıran gelecek hakkındaki umutlarını kuvvetlendiren ve ona yasama gücü sağlayan değerler bütününi kavramasına olanak verilmelidir. Bireye yaşamını sürdürecekt, kişisel değerler bütününi sağlayacak ve ileriye ait umutlarını gerçekleştirecek bir iş yerinde çalıştığına inanmalıdır. Bireysel değerler, iş grubunun değerleriyle uyushmalı ve grup beraberce ortak gaye olarak benimsedikleri amaca, güçlerini koordine ederek ulaşmalıdır.

Kuvvetli ve zayıf moral duygusunun analizi yapılırken üzerinde durulabilecek başlıca hususlar, kişisel mutluluk, tatmin olma ve çevreye rahatça uyabilme gibi kişisel değerlerin durumudur. Örgütün amaçlarını da gerçekleştirmeye çalışan personele kendi kişisel amaçlarını da gerçekleştirme olanağı verilirse yüksek moral uygusu kazandırılabilir. Yüksek morale sahip olan personel işinden tatmin olacak ve daha verimli çalışacaktır. Düşük moral düzeyi ise işletmeyi dolaylı yollardan zarara sokacaktır. Bu dolaylı yollardan birisi, toplu halde direnmeler , grevlerdir. Bunun yanında , izin istemeleri ve devamsızlıklarda artacaktır.⁴¹

³⁹“ İnançlar Tutumlar ve İş Ahlakı: İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”,
www.insankaynaklari.com/CN/ContentBdy.asp?BodyID=564 (25.04.2003).

⁴⁰ Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, 4. Basım, İstanbul, 1993, s. 87

⁴¹ Erol Eren, *Organizasyonlarda Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1998, s. 141-143

2.2.3. İş Tatmini ve Motivasyon

2.2.3.1. Motivasyonun Tanımı ve Önemi

Motivasyon, insanların belirli bir amacı gerçekleştirmek için davranışa geçmeleri olarak tanımlanabilir.

Organizasyonlarda motivasyon ise bireyin ihtiyaçlarını tatmin etmesi için ortam yaratarak, etkileyerek ve isteklendirerek onu harekete geçirme sürecidir.⁴²

Organizasyonlarda yer alan her bir birey birbirinden farklı ihtiyaçlar duymaktadır. Bu nedenle yöneticiler, bireysel farklılıkları göz önünde bulundurarak motivasyonu sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunmalıdır.

Bir yönetici, motivasyona gerektiği önemi vermelidir çünkü motivasyon performansı direkt olarak etkileyen bir faktördür. İşletmelerde performans ulaşılmak istenen asıl hedeftir ve motivasyon bu hedefe ulaşmayı sağlamaktadır. Bir perspektiften baktığımızda performans belirli bir seviyedeki verimliliğe ulaşmayı sağlarken diğer bir perspektiften baktığımızda ise performans çalışanların kabul edilebilir bir oranda işlerinden tatmin olmalarını sağlamaktadır.⁴³ Aynı zamanda motivasyon sonucunda ortaya çıkan yüksek performans ve verimlilik kişisel ve örgütsel gelişimi de beraberinde getirmektedir.

Amerika Birleşik devletlerinde yapılan bir araştırmaya göre çalışanların % 97'si, motivasyonun performanslarına etkisinin çok büyük olduğunu, % 92' si ise motivasyonun firmalarına bağlılıklarını sağlayan anahtar bir faktör olduğunu belirtmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre çalışanların % 70' i işverenin takdirinin kendilerini işte tutan önemli bir neden olduğunu söylerken %78'i işverenin sağladığı motivasyona göre gelecek 2 yıl içinde firmalarından ayrılmayı düşünmediklerini söylemişlerdir. Aynı araştırmada çalışanlara işverenlerin motivasyon yöntemleri de sorulmuştur. Yanıdan çoğunluğunun sözlü takdir edildiği öğrenilirken

⁴² Seçil Taştan, "Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri", www.insankaynaklari.gokceada.com/motivasyon.html (26.04.2003).

⁴³ William H. Holley and Kenneth M.Jennings, *Personnel/Human Resource Management (Contributions and Activities)*, Second Edition, New York: The Dryden Press, 1957, s.101

% 29' luk bir dilim ödüllendirme yoluyla, %26'lık bir dilimin ise terfi ve ücret artışlarıyla motive edildikleri saptanmıştır.

Çalışanlara motivasyon sağlamanın tek bir yöntemi yoktur çünkü her çalışanın beklentileri, zevkleri ve karakteri farklıdır. Değişik çalışan karakterleri ve onları motive eden faktörleri altı gruba ayırabiliriz:⁴⁴

1.Girişimciler / Bağımsız düşünenler	Otonomi	İkramiye,komisyon diğer parasal ödüller
2. Özel Yaşamına önem verenler	Esneklik	Ek tatil
3. Kişisel Gelişimler	Öğrenme/Gelişme	Kurs ve seminerler
4. Kariyere önem verenler	Terfi	Daha üst seviyede bir projede çalışmak
5. Samimiyet anlayışında olanlar	Kendini ifade etme	İyi bir mağaza için hediye çeki
6.Takım çalışmasına önem verenler	Ait olma takıma bağlılık	Plaket ve diğer takım üyeleriyle çekilen fotoğraf

Yapılan bu araştırmaya göre çalışanlara yaptıkları işin anlamlı olduğunu hissettirerek ve onları motive ederek iş tatminini sağlamak mümkündür. Bu noktada motivasyonun önemi tam anlamıyla karşımıza çıkmaktadır.

⁴⁴ “Çalışanlarınıza Paradan Fazlasını Verin”, www.insankaynaklari.com/CN/ContentBdy.asp?BodyID=241 (25.04.2003).

2.2.3.2.Motivasyon Teorileri

Motivasyon teorileri kapsam teorileri ve süreç teorileri olmak üzere iki ana başlık altında incelenebilir.

2.2.3.2.1. Kapsam Teorileri

2.2.3.2.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Bu yaklaşımın iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her türlü davranışın kişinin sahip olduğu belirli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Dolayısıyla ihtiyaçlar davranışı belirleyen en önemli faktördür.

Yaklaşımın ikinci varsayımı ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre kişi belirli bir hiyerarşi gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademedeki ihtiyaçları kişiyi davranışa sevk etmez. İhtiyaçların kişiyi davranışa sevk etme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır.

Bu yaklaşıma göre kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir. Bu ihtiyaçların oluşturduğu hiyerarşi şöyledir:⁴⁵

1. **Fizyolojik ihtiyaçlar** : Yemek yeme , su , uyku, seks
2. **Güvenlik ihtiyaçları**: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma
3. **Sosyal ihtiyaçlar** :Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk
4. **Kendini gösterme (Esteem) ihtiyacı** : Tanınma ve prestij kazanma,kendine güven duyma
5. **Kendini gerçekleştirme (Tamamlama) ihtiyacı** : Sahip olunan potansiyeli geliştirmek, yaratıcılık

Bu beş basamaktan oluşan hiyerarşi de üç grupta ele alınabilir:⁴⁶

1.Özgün, gizilgücün ortaya çıkarılması - (Özgerçekleştirme Gereksinimleri)

⁴⁵ Koçel, s. 437-438

⁴⁶ Can Baysal ve Erdal Tekarslan, *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*, İstanbul: 1996, s.111

2.Saygınlık başarma, yetkinlik tanınma, ait olma ve sevgi gereksinimleri
(Psikolojik Gereksinimler)

3.Güvenlik gereksinimleri (güvenlik ve tehlikelerden uzak olma) Fizyolojik gereksinimler (açlık, susuzluk, vb....) - (Temel Gereksinimler)

Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinin temel özelliği, belirli bir düzeydeki gereksinimlerin tatmin edilmeden bir üst düzey gereksinimlerin ortaya çıkmayacağıdır. Örneğin, fizyolojik gereksinimleri veya güvenlik gereksinimleri tatmin olmamış bireyde psikolojik gereksinimler kendini göstermez. Birey önce bu gereksinimlerini tatmin etmeye çalışır . Belirli bir düzeydeki gereksinimler karşılandıktan sonra bunların güdüleyici etkisi kalmaz ve bir üst düzey gereksinimi ortaya çıkar ve güdüleyici etkisini gösterir. ⁴⁷

Bu modelde yer alan beş temel ihtiyacı işletme örnekleriyle aşağıdaki şekilde açıklayabiliriz:⁴⁸

Tanımlar

-Fiziksel ihtiyaçlar

-Güvenlik ihtiyaçları

-Sevgi ihtiyaçlar

-Değer ihtiyaçlar

- Kendini gerçekleştirme

İşletme Örnekleri

- Yemek ve barınma için yeterli maaş

- Uzun süreli iş sözleşmesi , güvenli bir çalışma ortamı

- Çalışma arkadaşları tarafından kabul görme,yakın dostluklar

-Etkileyici unvan, büyük ofis, şirket arabası

- Kendini gerçekleştirmesini sağlayacak bir iş imkanı

⁴⁷ Can Baysal ve Erdal Tekarslan, *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*, İstanbul: 1996, s.111

⁴⁸ “İşletmelerde Motivasyon”, www.insankaynaklari.com/CN/ContentBdy.asp?BodyID=239 (25.04.2003).

Maslow 'un ihtiyaclar hiyerarsisinin isteki performansa ve yonetime etkisi

Bu yaklaşımin yönetici açısından ise anlamı şudur: Eğer yönetici personelinin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyacı tatmin edecek ortamı yaratarak onların belirli bir yönde davranmalarını sağlayabilir.

Yöneticiler çalışanlarının alt kademe ihtiyaçlarını karşılamadan üst kademe ihtiyaçlarına geçmemeli çünkü alt kademe ihtiyaçlarını karşılamamış bir çalışan motive olmaz.

Üst düzey yöneticiler diğerlerine göre saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını daha kolay giderebilirler. Takım içinde bulunan çalışanlar ise üst kademe ihtiyaçlarını karar verme sürecine katılmakla sağlarlar. Çalışan değişik ihtiyaçlarının karşılanması için kişinin gösterdiği performansa, yaşına, ırkına ve şirketin büyüklüğüne göre değişir.

Herhangi bir motivasyon problemiyle karşılaşan yönetici çalışanların en gerekli ve önemli problemlerini belirlemeli ve işteki performansın artması için gerekli ihtiyaçları karşılamalıdır. ⁴⁹

2.2.3.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Maslow' un motivasyon teorisinde esas olan bu beş ihtiyaç dizisi ve buna göre bir kişinin bu ihtiyaçlarını ne ölçüde tatmin ettiği ve etmediği önem taşımaktaydı. Herzberg'in çift faktör kuramına göre iş yerinde iş görenin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğe yol açan hijyenik etmenler ile , işyerinde iş göreni mutlu kılan , iş yerine bağlayan özendirici etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Herzberg yaptığı araştırmalar sonucunda hijyenik etmenleri (dışsal faktörler) ve güdüleyici etmenleri (içsel faktörler) şu şekilde sıralamıştır.: ⁵⁰

⁴⁹ Sevil Taştan, "Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri", www.insankaynaklari.gokceada.com/motivasyon.html (26.04.2003).

⁵⁰ "İşletmelerde Motivasyon", www.insankaynaklari.com/CN/ContentBdy.asp?BodyID=239 (25.04.2003).

Motivasyon faktörleri

- Bir işi başarıyla tamamlayabilmenin verdiği mutluluk
- İş yerinde başarı ile tanınma
- Kişinin kendisine ilginç ve anlamlı gelen bir işte çalışması
- İş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma
- Terfi edebilme olanaklarına sahip olma

Hijyen faktörleri

- İş yerindeki ücret düzeyi
- Teknik bilgi
- Amirlerle olan beşeri ilişkiler
- Şirket politikaları ve yönetim
- Çalışma koşulları
- İş güvenliği

Herzberg'in çift faktör teorisini Maslow'un teorisine uyarlırsak; güdüleyici faktörler kendini gösterme (esteem) ve kendini gerçekleştirme (self – actualization) , hijyen faktörleri ise fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçları karşılamaktadır.

Hijyen faktörlerin ve güdüleyici faktörlerin, iş tatmini ve iş tatminsizliği ve motivasyon ile olan ilişkilerine baktığımızda şu sonuçları çıkartabiliriz: Eğer güdüleyici faktörler mevcutsa , yüksek oranda iş tatmini ve motivasyon ortaya çıkar bu da iş görenin işini en iyi şekilde yapmak için daha fazla efor ortaya koymasını sağlar. Eğer hijyen faktörler mevcutsa ve kabul edilebilir düzeydeyse o zaman işgören en iyi ihtimalle işi hakkında fazla olumsuz düşünmez tarafsız duygulara sahip olur. Ancak hijyen faktörlerin bulunmaması halinde iş tatminsizliği mutlaka ortaya çıkacaktır ve iş gören işini yapmak için bir efor sarf etmeyecektir. ⁵¹

⁵¹ John H. Jackson and Timothy J. Keaveny, *Successful Supervision*, New Jersey: Prentice Hall, INC., 1980, s. 48-50

2.2.3.2.1.3.Alderf'in ERG Teorisi

Alderfer tarafından geliştirilen ve daha ziyade çalışma hayatındaki ihtiyaçlarla ilgili açıklamalara sahip olan bu teorinin adı, ileri sürülen bu üç ihtiyacın baş harflerinden oluşmaktadır. Bu ihtiyaçlar:⁵²

- 1.Varolma (Existence) :** Psikolojik ve maddesel tutkular
- 2.Aidiyet (Relatedness) :** Sosyal ilişkiler ve arkadaşlıklar
- 3.Gelişme (Growth) :** Beceri ve yeteneklerin kullanılarak potansiyelin artırılması

Varolma ihtiyacı Maslow'un teorisindeki temel ihtiyaçlara denk düşmektedir ve açlık, susuzluk, barınma gibi fizyolojik ve maddi isteklerle ilgilidir. Çalışma ortamlarında bunlar, ücret, ikramiye ve çalışma şartlarını kapsar. Aidiyet ihtiyacı insanlar arasındaki ilişkiyi içermektedir ve Maslow'un güvenlik, sosyal ve bazı benlik ihtiyaçların benzer. Çelişme ihtiyacı, Maslow kategorisindeki bazı benlik ihtiyaçları ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamaktadır.⁵³

2.2.3.2.2.4.Başarma İhtiyacı Teorisi

D. McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi 3 grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar;

1. İlişki Kurma İhtiyacı (Affiliation Needs): İlişki kurma ihtiyacı başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder.

2. Güç Kazanma İhtiyacı (Power Needs): Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.

⁵² Derek Torrington and Laura Hall, *Personel Management (A New Approach)*, 2nd Edition, New York: Prentice Hall, 1991, s

⁵³ "İşletmelerde Motivasyon", www.insankaynaklari.com/CN/ContentBdy.asp?BodyID=239 (25.04.2003).

3. Başarma İhtiyacı (Achievement Needs): Başarma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçerek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir.

Bu modele göre, eğer yöneticiler personelinin sahip olduğu ihtiyaçları bilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirebilir. Dolayısıyla, örneğin başarı gösterme ihtiyacı kuvvetli olan bir personel bunu sağlayacak bir işe yerleştirilir ve böylece bir kişi motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak kullanabilir ve işinden tatmin olur.⁵⁴

2.2.3.2.2. Süreç Teorileri

2.2.3.2.2.1. Eşitlik Teorisi

Süreç teorilerinden biri de eşitlik teorisidir. Ancak, iş tatmini / iş tatminsizliğinin ortaya çıkışı açısından oldukça önem taşımaktadır.⁵⁵ Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre , kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ve ya eşitsizliklere bağlıdır. Adams' a göre kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırılır.⁵⁶

Burada gayret, çalışanın gösterdiği çaba, sahip olduğu yetenekler, eğitim, performans ve deneyimlerden oluşmaktadır. Sonuçlar ise, ücret, terfi, takdir, başarı ve statü gibi işin tamamlanması sonucunda elde edilen ödüllerdir.

Yapılan karşılaştırma sonucunda, bir eşitsizlik olduğunu algılayan işgören haksızlığa uğradığını düşünecek ve iş tatminsizliği ortaya çıkacaktır. Bu durumda işgören, başka bir iş araştırmaya başlayabilir, sarf ettiği çabayı azaltabilir, işi yavaşlatabilir ve hatta işten ayrılma noktasına bile gelebilir. Aksi olduğu takdirde yani, eşitliğin var olduğu bir ortamda ise kişi işinden tatmin olacaktır.⁵⁷

⁵⁴ Koçel, s. 442

⁵⁵ Edward E. Lawler III, *Motivation in Work Organizations*, California: Brooks/ Cole Publishing Company, 1973, s. 69

⁵⁶ Koçel, s. 450

⁵⁷ Holley, Jennings, s. 103

2.2.3.2.2. Vroom ‘un Beklenti Kuramı

Victor Vroom tarafından geliştirilen bu kuram insan davranışlarını, bireyin amaç ve seçimleriyle ve bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışır. Beklenti kuramına göre çalışanlar sadece işlerinden umduklarını buldukları zaman tatmin olurlar. Vroom’a göre bu teorinin 5 tane değişkeni vardır. Bu değişkenler birinci derece ve ikinci derece sonuçlar, çekicilik, araçsallık ve beklentidir.

1. Birinci Derecede Sonuçlar

İşin kendisinin yapılmasıyla oluşan davranışların sonuçları birinci derece sonuçlardır.(verimlilik, devamsızlık ,personel devri ve işin kalitesi gibi sonuçlar)

2. İkinci Derecede Sonuçlar

İkinci düzey sonuçlar ise bireyin hedeflediği bireysel sonuçlardır. Birinci düzey sonuçlar ikinci düzey sonuçları elde etmek için aracı olmaktadır. Örneğin parça payına ücret sistemi uygulanan bir işletme de çalışan işçi günde kaç parça üretirse (birinci düzey sonuç), o kadar ücret alacaktır. Bu sonuçlar negatif veya pozitif ödüllerdir; maaşlarda artışa, terfi ve diğer işçiler tarafından kabul edilmeye neden olan sonuçlardır. ⁵⁸

3. Çekicilik

Çekicilik bireyin gözünde davranışlarının sonuçlarının değeri ve bireylerin bunlar hakkındaki tercihidir. Bu tercih kişinin amacına ulaşmasındaki istek derecesini gösterir. Motivasyon da kişinin bu istekli olmasıyla başlar. Mesela terfi almak isteyen bir işçi için terfiinin çekicilik seviyesi oldukça yüksektir.

Çekicilik bireyden bireye göre değişiklik gösterir ve bu değişiklik de kişinin tecrübeleriyle ilgilidir.

Sonuç istenilen gibi olduğunda çekicilik değeri pozitifdir; istenmeyen bir sonuç olduğunda değer negatiftir. Eğer birey sonuca kayıtsız kalırsa çekicilik sıfırdır.

⁵⁸ Baysal, s. 116

Bu modele göre yöneticiler bireylerin tercihleri hakkında bilgi toplamalı ve bu tercihlerin değişimini devamlı izlemeli.

Güçlü ahlaki iş anlayışı ve motivasyonu olan bireyler için iş içsel bir çekicilik taşır. Bu kişiler verilen görevi tamamlamakla,görevlerini doğru yapmakla işlerinden tatmin sağlarlar. Yani sonuçlar tamamen kişiye bağlıdır,yöneticiye değildir. ⁵⁹

4. Beklenti

Kişinin belli bir çabayı harcadığı ve belli bir davranışa yöneldiği zaman istediği sonucu elde edilebileceği konusunda bireyin inancıdır. Beklentiler olasılıklar olarak değerlendirilebilirler. Yani harcanan gücün sonucunda hangi performansın elde edileceği konusunda önceden yapılan tahminlerdir.

Beklentinin harcanan güç ve performans arasındaki ilişki olduğuna göre değeri 0 ile 1 arasında olabilir. Bu şekilde beklenti iki aşamada ele alınabilir. Birinci aşamada bireyin çabasının istediği düzey performansı (birinci düzey sonuç) başarması ile sonuçlanacağı beklentisi vardır. Eğer birey harcadığı güçle istenilen performansı (birinci düzey sonuç) kesinlikle elde edemeyeceğini düşünüyorsa beklenti değeri 0'dır.Eğer birey bu görevi tamamen başarabileceğini düşünüyorsa beklenti değeri 1'dir.

Aynı şekilde ikinci aşamada beklenti de bireyin başarılı performansın istediği kişisel sonuca (ikinci düzey sonuç) ulaşmasını sağlayacağı ile ilgilidir. Birey performans sonuç bağlantısının kesinliğine ne kadar inanıyorsa o kadar çaba sarf edecektir. Eğer ikinci düzey sonuç ile ilgili beklentisi sıfıra yakınsa , o zaman birey performansının başarılı da olsa kendi amacına ulaşmada etkili olmayacağına inanmaktadır. Bu olasılık değeri 1'e yakınsa, o zaman birey iş performansının amacına ulaşmada etkili olacağına inanmaktadır. ⁶⁰

⁵⁹ Baysal, s. 117

⁶⁰ Baysal, s. 117

5. Araçsalılık

Birinci derece sonuçlarla ikinci derece sonuçlar arasındaki ilişkiyi kişinin algılamasıdır. Kişinin “Şunu yaparsam şu sonucu elde ederim” demesi anlamındadır. Araçsalılık değeri 0 ile 1 arasındadır.

Beklenti kuramına göre motivasyonun miktarını öğrenmek için beklenti ve çekicilik birbiriyle çarpılır.

$$\text{ÇEKİCİLİK} \times \text{BEKLENTİ} = \text{MOTİVASYON}$$

Buna göre, eğer bir işyerinde beklenti ya da çekicilik değerlerinden biri sıfır olursa motivasyon olmayacaktır.

Beklenti modeli yöneticilerin motivasyonun oluşmasını sağlayan zihinsel faaliyetleri düşünmesini sağlar. Bu modele göre kişiler sadece güçlü içsel dürtülere, karşılanmayan ihtiyaçlara veya ödül ve ceza verilmesine göre hareket etmezler. Bunun yerine bireylerin davranışlarının inançları, algılamaları ve olasılık tahminleri tarafından etkilendiği düşünülmelidir.

Bu model ayrıca yöneticileri motivasyon sağlayacak uygun ortamı hazırlamaya iter.

Yöneticiler çalışanlarla iletişim içinde olarak onlara şu tarz sorular sormalı: “Sizin için hangi ödüller değer taşır? Harcadığınız gücün başarılı bir performans sergileyeceğini düşünüyor musunuz? İsteddiğiniz ödülü alabilme olasılığınız nedir?”

Yönetici mutlaka motivasyonu sağlayacak olan faktörlerin işyerinde yoğun bir şekilde bulunmasına dikkat etmelidir çünkü bunlardan biri yoksa kişi o konuda güdülenmeyecektir.

Çalışanların tümü aynı amaçlara sahip değildir. Bu nedenle yönetici işçilerin beklenti ve çekicilik açısından nelere önem verdiğini belirlemelidir. Bunun için de çalışanların geçmişlerini, tecrübelerini ve diğer özelliklerini ayrıntısıyla öğrenmeye çalışmalıdır.

Beklenti modelini kullanmak isteyen yöneticiler şu noktalara önem vermelidir:

- 1- Çalışanların atandığı görevde başarı sağlayabilmesi için onlara gereken eğitimi sağlamak.
- 2- Belirli alanlarda başarı sağlamalarına engel olacak etmenleri ortadan kaldırmak.
- 3- Başaracağı konusunda çalışana destek vermek.
- 4- İş ve ödüller arasındaki ilişkiyi açığa kavuşturmak.
- 5- Çalışanların iş ile ödüller arasında ilişki olduğunu düşünmesini sağlayacak uyumlu bir ödül sistemi sağlamak.⁶¹

2.2.3.2.2.3.Porter - Lawler Modeli

Porter - Lawler güdümün tatmin ve performansa eşit olmadığı varsayımı ile yola çıkmaktadır. Bu modele göre, güdülenme, performans ve tatmin 3 ayrı değişkendir. Porter- Lawler' a göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek performansla sonuçlanmaz.⁶² Araya iki değişken girmektedir. Bunlardan birisi kişinin gerekli ve yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa ne kadar gayret sarf ederse etsin performans gösteremeyecektir.

İkinci değişken kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Burada rol şu anlamdadır: her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde çeşitli rol çatışmaları ortaya çıkar ve bu durum kişinin performans göstermesini engeller.⁶³

Bu modelde ayrıca içsel ve dışsal ödüller de yer verilmektedir. Çaba, bilgi ve yetenek ve algılanan rol değişkenleri de göre gösterilen performans sonucunda kişiler içsel ve dışsal ödülle ödüllendirilirler. Burada önemli olan eşit ödül kavramıdır. Yani herkes kendi performansıyla başkalarının performansını karşılaştırır ve nasıl bir ödül

⁶¹ Seçil Taştan, "Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri", www.insankaynaklari.gokceada.com/motivasyon.html (26.04.2003).

⁶² Baysal, s. 118

⁶³ Koçel, s. 449

alması gerektiği konusunda bir algılamaya varır. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül bu algılanan eşit ödülünden az ise kişi tatmin olmayacaktır.

Tatminin performanstan sonra gelmesi edimsel koşullanma ilkelerine de uygundur. Birey bir davranışta bulunur (yüksek performans), bir ödül alır (yüksek ücret), işinden tatmin olur (pekiştirilir) ve o performansı tekrarlar. Bunun tersi durumunda performans düşebilir.⁶⁴

2.2.3.2.2.4. John Locke' un Amaç Teorisi

Edwin John Locke tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek bir amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi daha kolay amaçlar belirleyen bir kişiye göre daha fazla çalışacak ve daha yüksek bir performans elde edecektir.⁶⁵ Belirlediği hedeflere ulaşmanın sonucundaki performansa bağlı olarak da kişi işinden tatmin olacak, kendisine yeni hedefler koyarak bu süreci tekrarlayacaktır.⁶⁶

2.2.4. İş Tatmini ve Performans

İş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi açıklayan üç ayrı temel görüş bulunmaktadır.

1. Tatmin Performansa Neden Olur

Birinci görüşe dayanarak iş tatmininin yüksek performansa dayandığı düşünülürse yöneticiler açısından alınması gereken mesaj çok açıktır: insanların iş performansına artırmak onları mutlu eder. Araştırmalar göstermiştir ki; aslında belirli bir zamanda sadece bir noktadaki bireysel iş tatmininin belirli bir zamandaki diğer bir noktadaki iş performansı ile basit ve direkt bir ilişkisi yoktur. Ancak çeşitli kanıtlara dayanılarak, aradaki ilişkinin profesyonel ve yüksek kademeli çalışanlarda profesyonel olmayan ve düşük kademeli çalışanlara oranla daha iyi işlemektedir.

İş tatmini tek başına yüksek performansın bir belirleyici değildir. Tatmin performansa neden olan çok çeşitli etkenler grubunun önemli bir kısmını

⁶⁴ Baysal, s. 119 - 120

⁶⁵ Koçel, s. 451

⁶⁶ Koçel, s. 452

oluşturmaktadır. Sonuçta iş tatmini performansa neden olur ve aynı zamanda iş tatmini insan kaynaklarının önemli bir parçasını oluşturur.⁶⁷

2. Performans Tatmine Neden Olur

Eğer yüksek performans iş tatminine neden oluyorsa burada yöneticilere verilmesi gereken mesaj daha farklı olacaktır. Bu noktada kişilerin performanslarına odaklanmak yerine , onlara yüksek performansa ulaşmaları için gerekli olan gelişimin sağlanmasına dikkat edilmelidir. Daha sonra bunun devamında iş tatmini zaten beklenen bir sonuç olarak ortaya çıkacaktır. Yöneticiler çalışanlarının performansı üst düzeye çıkana kadar onlara gerekli eğitimi vermelidir. Ortaya çıkan yüksek performans çalışanların kendilerini saha iyi hissetmelerine ve işlerinde daha uzman hale gelmelerini sağlayacaktır. Yapılan araştırmalarda belirli bir zamandaki performans ile daha sonraki bir zamanda elde edilen tatmin arasında sağlıklı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu ilişkinin tatmininin performansı yarattığı görüşüne dayanan ilişkiden daha kuvvetlidir. Bu noktada yöneticilerin dikkatini çekmesi gereken en önemli kavram ödül kavramı olmaktadır.⁶⁸

3. Ödül Hem Tatmine Hem Performansa Neden Olur

İş tatmini ve performans arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik araştırmalar arttıkça, iş tatmini ile performans arasında düşük bir pozitif ilişkinin varlığı ortaya çıkmış ve araya ödülün girdiği görülmüştür.

Diğer bir deyişle iyi performans gösteren bir çalışan ödül alacak ve iş tatmini sağlayacaktır. Aksini düşünürsek düşük performans gösteren bir çalışan ödül alamayacak ve tatmin de sağlayamayacaktır.

⁶⁷ John R. Schermerhorn, JR. , James G.Hunt and Richard N. Osborn , *Organizational Behaviour*, Sixth Edition, USA: John Willey&Sons, INC., 1997, s. 100

⁶⁸ Schermerhorn, Hunt and Osborn , s. 100

Şekil 2.1. Performans ve Ödül

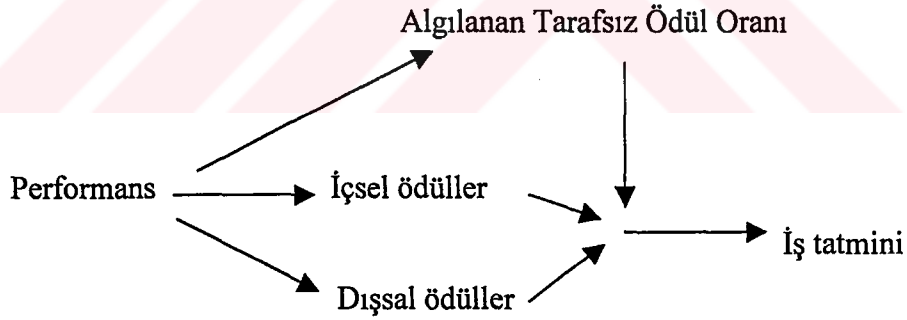
İyi performans → Ödül → İş tatmini

Düşük performans → Ödül yok → İş tatminsizliği

Kaynak: John H. Jackson and Timothy J. Keaveny, *Successful Supervision*, New Jersey: Prentice Hall, INC., 1980, s.59

Eğer ödülün iş tatminine neden olduğunu düşünürsek, bazı durumlarda da performans ödüle neden olduğuna göre o zaman performans ve iş tatmini arasındaki ilişki ödülü de içine alan bir üçlemeden oluşmaktadır. Bu noktada iş tatminini performansa neden olur demek yerine aslında onun performansın sonucunda ortaya çıktığını söylemek daha doğru olacaktır.⁶⁹

Şekil 2.2. Performans ve İş Tatmini Arasındaki İlişki



Kaynak: Edward E. Lawler III, *Motivation in Work Organizations*, California: Brooks/ Cole Publishing Company, 1973, s. 83

Şekil 2.2. 'de görüldüğü gibi alınan içsel ve dışsal ödüllerin sonucunda direkt olarak iş tatmini ortaya çıkmamaktadır. Burada önemli olan kişilerin almayı bekledikleri ödül oranıdır. Yani, iş tatmini çalışanların aldıkları ödülle, almayı bekledikleri ödüllerin bir fonksiyonudur.

⁶⁹ Lawler III, s. 83

Düşük performanslı çalışanlarla yüksek performanslı çalışanların aynı oranda tatmin sağlanması isteniyorsa yüksek performans gösterenler mutlaka daha fazla ödüllendirilmelidir. Eğer, ödüller performansa dayandırılmaz ve düşük performanslı bir çalışan yüksek performanslı bir çalışanla eşit ve ya ondan daha fazla oranda ödül elde ederse yüksek performansla çalışan kişi bu noktada tatmin elde edemeyecek ve negatif tatmin-performans ilişkisi ortaya çıkacaktır. Diğer bir yandan, yüksek performansla çalışanlar daha fazla ödül elde ederlerse bu noktada pozitif tatmin-performans ilişkisi ortaya çıkacaktır. Bu aynı zamanda düşük performansla çalışanların daha fazla ödül elde etmek için performanslarını artırmak için çaba sarf etmelerine de sebep olacaktır.⁷⁰

2.3. İŞ TATMİNİNİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL BELİRLEYİCİLERİ

Yukarıdaki bölümde iş tatmini ile ilgili çeşitli kavramlara değinilmişti. Bu bölümde ise iş tatminini belirleyen bireysel ve örgütsel özelliklere yer verilecektir.

2.3.1. İş Tatmini ve Bireysel Özellikler

İşgörenin işinden bekleyecekleri öncelikle kendi kişiliği ile ilgilidir. Birey, eğitime, toplumsal katmanlar içindeki sosyal yerine, kurduğu ilişkilere göre, iş arayacak ve yapacağı işin gelecekteki şeklini de yine bu tür bireysel özelliklerine göre belirleyecektir. İşgörenin işine ilişkin beklentileri kişiliği ile ilgili olduğuna göre iş tatminini sağlayan faktörlerin başında kişiliğin geldiğini söyleyebiliriz. İşgörenin sahip olduğu kişiliğe bağlı olarak bir dizi değer yargıları, inançları ve tutumları vardır. Bu yargılara göre kişinin işinden tatmin olup olmaması da değişiklik gösterecektir. Örneğin, bazı işgörenler bağımsızlık isterler, yöneticilerinin kendilerine çok karışmasını isterken , bazı işgörenler ise zor işleri tercih ederler.⁷¹

Kişinin iş tecrübeleri de iş tatminini belirlemede bir faktördür. Çalışma yaşamına yeni başlayan , iş tecrübesi az olan kişilerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri vardır. Bu tür beklentilerin etkisi altında işe başlayanlar daha sonra işin gerçeklerini

⁷⁰ Lawler III, s. 84

⁷¹ Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, s. 234

kavrarlar. İşte bu gerçekler önce tatminsizlik yaratır. Gerçekçi olmayan beklentiler işgörenin kişiliğine göre zamanla değişirler. Bazı insanlar iş deneyimleri artıkça beklentilerini iş hayatının gereklerine göre ayarlarlar ve sonuçta iş tatminini bulurlar.⁷²

İşgörenin sosyal yapısının da iş tatmini üzerinde etkisi vardır. Aile bağı zayıf olan, bireysel standardının altında yaşayan, durağan yapılı olan, iş alışkanlığı oluşturmeyen kişilerin iş tatmininin düşük olduğu bilinmektedir. İşe ilişkin özel beklentilerinin olmayışı işgörenin işi ile duygusal bağını azaltacak ve iş tatmini duygusunu çok arka plana itecektir.⁷³

İş tatmini ile yaş arasında da olumlu bir ilişki vardır. Çalışanlar yaşları ilerledikçe işinden daha fazla tatmin olurlar. Genç çalışanlarda iş tatmini daha azdır.

Kişilik faktörleri ile birlikte, algılama farklılıkları, geçmiş deneyimler , aile düzeninin dengesiz oluşu, boşanma, ölüm, taşınma ve ekonomik sorunlar da iş ortamına yansıyan bireysel tatminsizlik kaynaklarını oluşturur.⁷⁴

2.3.2. İş Tatmini ve Örgütsel Özellikler

2.3.2.1. Ücret, Terfi ve Ödüller

Tatmin işgörenin işten elde ettiği maddi çıkarlarla ilgilidir. Bir işgören, çalışması karşılığında elde ettiği ücret ve benzeri ödemelerin düzeyinde tatmin olacaktır.⁷⁵

İş tatmini konusunda yapılan çalışmalar tatmin veya tatminsizliğin temel faktörlerinden biri olarak ücreti göstermektedir. İş görenin işe karşı tutumunu aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normallliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi de belirleyecektir.

İşgörenler , çalıştıkları işletmenin uyguladığı ücret sistemi ve terfi politikalarını adil olarak algılamak ve beklentilerine uygun olmasını isterler ücret, işin kişiden istediklerine, bireyin yeteneğine ve toplumun ekonomik yapısına göre adil ise işgörenin

⁷² Robert P. Vecchio, *Organizational Behaviour*, Orlando: The Dryden Press, 1998 , s. 121

⁷³ Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, s. 235

⁷⁴ Serpil Aksu, *Hizmet İşletmelerinde İş Tatmini* (Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), s. 45

⁷⁵ Dursun Bingöl, *Personel Yönetimi*, 3,Baskı, İstanbul, 1997, s. 270

işine karşı tutumu olumlu olacaktır. Her durumda istenilen ücretin alınması mümkün değildir ancak iş tatmini açısından alınan ücretin diğer kişilere göre dengeli olması yüksek olmasından daha önemlidir.

İnsanlar çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve bir üst görev basamağına terfi etmek isterler. Terfi yapılan işten elde edilen maddi geliri artırdığı kadar, kişinin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir. Yükselme arzusu fazla olan kişiler ilerleme olanağı buldukları işten üst düzeyde tatmin bulurlar.

İşgörenlerin adil bir sistem doğrultusunda ödüllendirilmesi de iş tatminini olumlu yönde etkiler. Bir işi yapan kişinin, işin genel görünümü, elde edeceği ücrete ilişkin beklentileri vardır. Ödül konusunda beklenti daha sınırlıdır. İşini iyi yapacak olan kişi her zaman ödül beklemez. Eğer işletme, oluşturacağı gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi sonucunda başarılı olanları ödüllendirirse ödülü hak edenlerin tatmini artacaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması yeterlinin yanında yetersizin de ödüllendirilmesi ise başarılı olduğuna inanan işgörenlerin tatminini olumsuz yönde etkileyecektir.⁷⁶

2.3.2.2. İşin Genel Görünümü

İşin genel görünümü doğrudan iş tatminini etkileyen faktörlerden birisidir. Genel olarak işin yapısal özelliği de iş tatmini etkileyen değişkenlerdendir. İşin ilginç olması kişiye öğrenme fırsatı vermesi, bir sorumluluk getirmesi birer tatmin nedenidir.

İşin zorluk derecesi de iş tatminini genellikle olumlu yönde etkileyen değişkenlerdendir.⁷⁷ Kişiler genellikle kendilerini zorlayabilecek işleri seçerler. Her gün sıkıcı ve sıradan işlerle uğraşmak istemezler.⁷⁸ Eğer zihinsel olarak zor olan bir iş kişi tarafından başarıyorsa o zaman iş tatmini artacaktır.

İşin çeşitliliği, yaratıcılık gerektirmesi, hedeflerin güçlülüğü de iş tatminini artıracaktır. Zor veya değişken bir işi yapan, bazılarının ulaşamayacağı sonuçlara

⁷⁶ Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, s. 237

⁷⁷ Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, s. 237

⁷⁸ Seçil Taştan, "Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri", www.insankaynaklari.gokceada.com/motivasyon.html (26.04.2003).

ulaşabilen kişiler yaptıkları işten mutluluk duyarlar. İş kişiden üst düzeyde isteklerde bulunuyorsa işgören daha fazla başarıma arzusu gösterecek ve elde ettiği başarı onun işinden daha fazla tatmin olmasını sağlayacaktır.⁷⁹

2.3.2.3 . Beşeri İlişkiler ve Haberleşme

Kişi bir işletmede kendisine verilen işi yapmaya başlayınca o işletmede geçerli olan ilişkiler sisteminin bir parçası haline gelmektedir. İş ortamında kişinin dahil olduğu çalışma gurupları kişinin işi tatmini etkileyen en önemli faktörlerdendir. Her işletmede biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar bulunmaktadır. İşgörenin başarılı sayılan bir grup içinde yer alması, hayat görüşü kendisine uygun insanlarla çalışması iş tatminini artıracaktır.

İşletmelerde kişiler arasındaki haberleşmede ayrı bir iş tatmini nedenidir. Yönetim açısından iyi bir haberleşmeden kasıt, kişilerin birbirlerine bilgi vermesi, talimat aktarması, sistemli raporlar çıkarması, işgörenler arasında bilgi ve duygu birliğinin sağlanmasıdır. Yapılan çalışmalarda iyi haberleşmenin olmamasının iş tatminsizliği doğurduğu, buna karşılık yeterli haberleşmenin her zaman iş tatmini doğurmadığı da görülmüştür.⁸⁰

2.3.3.4. İş Tatmini ve Katılım

Katılma ve katılma sonucunda işgören kendine saygı ve tanınma gereksinimlerini tatmin edecektir.⁸¹

Yönetime katılma iki şekilde tanımlanır: Birincisi ekonomik anlamıyla(işletmenin karları üzerinden bir pay vermeyi taahhüt etme), ikincisi ise politik anlamda katılma (kamu işlerinin yönetime demokrasi gereği doğrudan katılmadır). Yönetime katılma üç özellik taşır: a) Bir örgütün alt yönetim kademelerinin ve ya işgörenlerin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları b) Katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik gereksinimlerini tatmin edebilecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları c) Yönetici ile iş gören arasında bir diyalog ve işbirliğini

⁷⁹ Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, s. 237

⁸⁰ Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, s. 241-242

⁸¹ Seçil Taştan, "Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri", www.insankaynaklari.gokceada.com/motivasyon.html (26.04.2003).

gerçekleştirerek örgütün yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır. Yönetime katılma ; personelin güçlendirilmesini, çalışma gruplarının tavır ve davranışlarının değişmesini, eğitsel amaçlara ulaşmayı, sosyal ilişkilerin daha sakin bir ortamda yürütülmesini, astlara kendini ilgilendiren konularda düşüncelerini açıklama imkanı vermektedir.⁸² Yönetsel kararlara katılma sonucunda iş gören işine daha bağlı hale gelir ve iş tatmini artar.

2.3.3.5. İş Ortamının Fiziksel Şartları ve İş Güvenliği

İş tatmini için işin ortamı ve şartları oldukça önemlidir. Bu özellikler işyerinin ısısı, rutubeti, havalandırılması, ışığı, gürültüsü, temizliği ve gerekli araç ve gereçlerin bulunması çok önemlidir.

Çalışanlar iş ortamının uygun ve rahat olmasını isterler çünkü verimli çalışmaları için rahat şartlar olmalıdır.

Çalışanlar için iş şartları çok önemlidir çünkü işin durumu kişinin iş dışındaki sosyal hayatını da etkiler. Eğer çalışanlar çok uzun saatler çalışıyorlarsa sosyal hayatlarına vakit ayıramazlar ve mutsuz olurlar.⁸³

İş güvenliğinin olması da işgörenler için ayrı bir iş tatmini nedenidir. Kişi, çalıştığı işletmenin kendisine değer verdiğini, işini yapmak için gerekli özelliklere sahip olduğunu bilirse daha kolay tatmin olur. Kişinin işletmenin yönetim kademeleri içindeki yeri düşükse iş güvenliğine verilen önem artar. Özellik ve yetenekleri açısından kendilerini geliştirmiş olan işgörenler, iş piyasasındaki yerlerini daha açık görürler, gerektiğinde iş bulma olanaklarının yüksek olduğunu bilirler. Bu durumlarda iş güvenliğinin tatmin için fazla önemi olmaz. Benzer şekilde eğitim düzeyi yükseldikçe , kişi, aranan niteliklere fazlaca sahip oldukça iş güvenliği iş tatmini açısından önemli olma özelliğini kaybeder. Yaşlı kişiler ve ya özel sorumlulukları olanlar, bekarlara oranla evliler için iş güvenliği değişkeni, iş tatmini için önemli olmaya başlar.⁸⁴

⁸² Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*"

,http://ilim2000.tripod.com/Kitaplar/psiko_sosyal_metafizik/yonetim_psikolojisi.htm, (25.05.2003).

⁸³ Seçil Taştan, "*Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri*", www.insankaynaklari.gokceada.com/motivasyon.html (26.04.2003).

⁸⁴ Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, s. 244

İş tatminini belirleyen bireysel ve örgütsel özelliklere değinildikten sonra aşağıda ikinci bölümün son konusu olarak iş tatminsizliğinin sonuçları üzerinde durulacaktır.

2.4. İŞ TATMİNSİZLİĞİ VE SONUÇLARI

2.4.1. İş Tatminsizliği ve İşe Devamsızlık

Devamsızlık ve iş tatmini arasında tutarlı ve negatif bir korelasyon bulunmaktadır. Genellikle iş tatmini sağlayamayan çalışanların işe devamsızlık oranının yüksek olduğu bilinmektedir.⁸⁵ İşinden tatmini olan çalışanlar genellikle beklenmedik bir durum söz konusu değilse iş tatmini olmayan çalışanların aksine işe devamsızlık yapmamaya çalışırlar.⁸⁶

Bir işletmede ortaya çıkan toplam devamsızlıkların analizi yapıldığında farklı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Öncelikle uzun dönemli devamsızlıkların daha ziyade kıdemli çalışanlar tarafından yapıldığı ve bu tür sonuçların sebebinin de iş tatmininden başka değişkenler olduğu (hastalık, kazalar, doğum, yakınlarının ölümü vb...) bilinmektedir.⁸⁷ Ancak bu noktada iş tatmininin sadece gönüllü olarak işe gelmemekle ilişkilendirilmesi gerekmektedir.⁸⁸

İşe geç kalma ve işten erken ayrılma da devamsızlığın başka bir türüdür. Kronik geç kalmaların iş tatminsizliğinin bir işareti olduğu bilinmektedir. Ancak istenmeyen durumlardan ötürü meydana gelen geç kalmaların iş tatminsizliğiyle bir ilgisi yoktur. İş tatminsizliği olan kişilerin planlı bir şekilde devamsızlık yapmaları gerekmez. Ama devamsızlık yapabilecekleri bir ortam doğduğunda iş tatmini olmayan kişiler devamsızlığı seçmektedirler.⁸⁹

Konuya farklı açıdan yaklaştığımızda, bazı durumlarda işinden tatmin olan çalışanlarında devamsızlık yapabildiklerini görebiliriz. Örneğin çalışanlarına sağlıklı

⁸⁵ Stephen P. Robbins, *Organizational Behaviour(Concepts, Controversies, Applications)*, Sevent Edition, USA: Prentice Hall, 17

⁸⁶ Schermerhorn, Hunt and Osborn , s. 99

⁸⁷ Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, s. 252

⁸⁸ Lawler, s. 86

⁸⁹ Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, s. 252

yaşamaları için yüksek standartlar sunan işletmelerde, ilgi alanı fazla olan çalışanlar işlerinden tatmin olsalar bile, hafta sonlarını üç güne çıkartıp farklı şeyler yapma konusunda istek duyabilir ve devamsızlık yapabilirler.⁹⁰

2.4.2. İş Tatminsizliği ve İşgücü Devri (Turnover)

İş tatmininin azalması halinde iş gücü devir oranı artar. İş tatmini artıkça iş gücü devir oranı alt düzeylere iner.⁹¹

Ancak bir çalışan işinden tatmin olmasa bile uygun alternatifler mevcut değilse işinden ayrılmayı düşünmez. Bu gözleme göre; ekonomik refah düzeyi yüksekse iş tatminsizliği durumunda iş gücü devir oranı artacak, ekonomik refah düzeyi düşükse iş gücü devir oranı azalacaktır.⁹²

İş gücü devir oranının yüksek olması işletmeler açısından yüksek maliyetleri de beraberinde getirmektedir. Tekrar işe alım sürecinin başlatılması; başvurular, başvuruların değerlendirilmesi, yapılan değerlendirmeler sonucunda seçilen tecrübesiz insanların eğitilmesi ve işe alıştırılması, işletmelerde belirli bir süre verimliliğin azalmasına ve düşük morale sebep olabilmektedir.⁹³

2.4.3. İş Tatminsizliğinin Çeşitli Yansıma Biçimleri

İş tatminsizliği karşısında çalışanlar bazen işletmeden ayrılmak yerine şikayet etmeyi, isyan etmeyi (baş kaldırmayı), veya kendilerine düşen görevlerinin bir kısmından kaçmak gibi yollara da başvurabilmektedirler.⁹⁴

⁹⁰ Robert Kreitner and Angelo Kinicki , *Organizational Behaviour* , Boston : BPI/ IRWIN , 1989 , s. 168

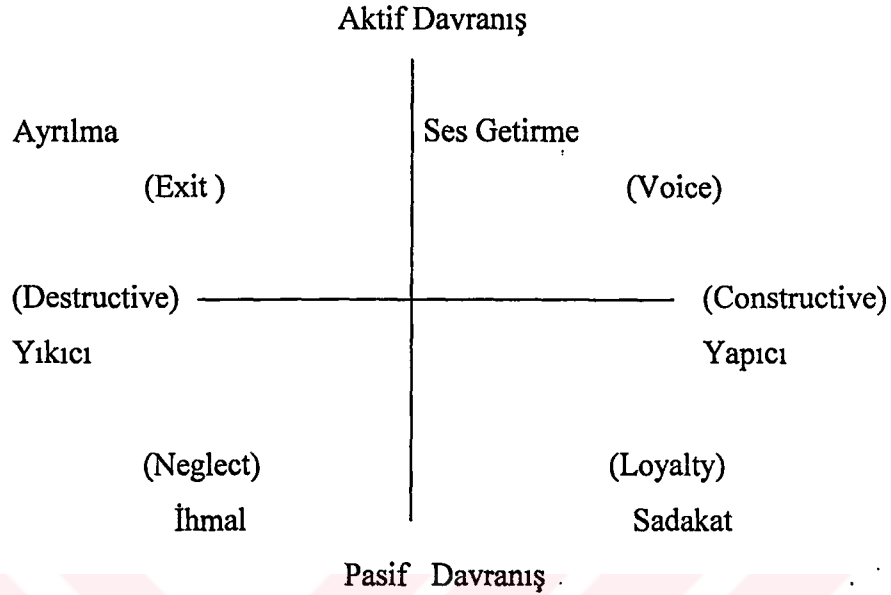
⁹¹ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, 4. Basım, İstanbul: Beta Yayınları, 1994, s.378

⁹² Lawler, s. 85

⁹³ Schermerhorn, Hunt and Osborn , s. 99

⁹⁴ Robbins, s.196

Şekil 2.3. İş Tatminsizliğini Yansıtma Biçimleri



Kaynak : Stephen P. Robbins, *Organizational Behaviour (Concepts, Controversies, Applications)*, Seventh Edition, USA: Prentice Hall, s. 196

Şekil 3' de görüldüğü gibi aktif yapılı ve yıkıcı yaklaşımli kişiler tatminsizliklerini işten ayrılarak göstermeyi tercih ederler. Bu kişiler iş tatminsizliklerini göstermek için istifa ederler, istifa edeceklerini söylerler, bazen iş ararlar ve bunu bilinmesinden rahatsızlık duymazlar. Buna karşılık aktif ve yapıcı yaklaşımli kişiler ses getirme eğilimini benimseler. Kendilerini rahatsız eden durumları düzeltmeye çalışırlar, iyileştirme önerilerini ortaya koyarlar ve sorunları amirleriyle tartışmayı tercih ederler. Pasif davranışlı ve yıkıcı kişilerin tatminsizlik karşısındaki durumları ihmaldir. Bunlar olumsuzluklar karşısında pasif kalırlar, olayların kötüye gitmesine izin verirler, kronik devamsızlık, işe geç gelme, verimliliği sağlayan çalışmaları baltalama, iş hatalarının artmasını sağlama bu tür eğilimleri esas alan kişilerin tipik davranışlarıdır. Pasif davranışlı ve yapıcı olan çalışanlar ise dış dünyaya sadakatlerini yansıtabilirler. Bunlar pasiftirler ama iyimser yaklaşımı benimserler. Zamanla koşulların iyileşeceğini ve tatmini bulacaklarını beklerler. Dış eleştirilere karşı işletmeyi korumaya çalışırlar, yönetimin doğru harekette bulunacağına inanırlar.⁹⁵

⁹⁵ Robbins, s. 197

2.4.4. İş Tatminsizliği ve Davranışsal Bozukluklar

İş tatminsizliğinin verimliliği olumsuz etkilemesi, işe geç kalmaları ve işten ayrılmayı desteklemesi bir bakıma yönetsel bir sonuçtur. Bazı hallerde toplumun ahlaki yapısına, işletmenin kültürel olgunluğuna ters düşen davranışların da iş tatminsizliğinden kaynaklandığı görülmektedir. Sınırlı sayıda da olsa kendisine haksız davranıldığını düşünen, adil olmayan davranışlar algıladığı için işinden tatmin olamayan kişilerin yönetimi cezalandırmak için işyerinde hırsızlık yaptıkları ve böyle kendilerini böyle bir yol izlemekte haklı gördükleri saptanmıştır.

İş tatminsizliği aynı zamanda sinirsel ve duygusal bozukluklara da yol açabilmektedir. İştahsızlık, uykusuzluk, duygusal çöküntü gibi faktörlerle iş tatminsizliği arasında ilişkiler vardır. Bazen işgörenin hayatındaki kötü evlilik, başarısız çocuk gibi diğer stres kaynakları iş tatminsizliği ile birleşerek kişiyi yıkabilmektedir.⁹⁶

Ayrıca psikolojik tatminsizlik sonucunda ortaya çıkan belirli davranış bozuklukları mevcuttur. Bunlar:

- Saldırgan davranışlar
- Geriye dönüş davranışları
- Tekrar denenmek istenen sabit davranışlar
- Tevekkül olma (İşi oluruna bırakma)

Değer verilen kişi gözüyle bakılmak, yetenekli bir insan gözüyle sayılmak ve anlaşılacak, grup içinde sivrilme ihtiyacı tatmin edilmediği sürece bu tür karakter sahibi olan kişiler tatminsizlik ve şikayete yol açan ruhsal bunalımlara gireceklerdir.⁹⁷

Şüphesiz hırsızlık, duygusal hastalıklar gibi sonuçlar iş tatminsizliğinin yaratacağı uç davranışlardır. İş tatminsizliğinin daha çok sendikal faaliyetlere yol açtığını ve daha

⁹⁶ John B. Miner, *Industrial – Organizational Psychology*, Singapore: McGraw Hill Comp, 1992 , s. 119

⁹⁷ Erol Eren, “Yönetim Psikolojisi”

,http://ilim2000.tripod.com/Kitaplar/psiko_sosyal_metafizik/yonetim_psikolojisi.htm, (25.05.2003).

önce de yukarıda incelediğimiz gibi işgörenlerin kendi aralarında anlaşarak verimi düşürmelerine sebep olduğu, devamsızlık ve işten ayrılmaları desteklediği bilinmelidir.⁹⁸

Çalışmanın buraya kadar ki ikinci bölümünde öncelikle iş tatmininin tanımı ve önemine değinilmiştir. Daha sonra iş tatminiyle ilgili çeşitli kavramlara yer verilmiş ve iş tatmini belirleyen örgütsel ve bireysel özellikler ayrıntılarıyla ele alınmıştır. İkinci bölümün son konusu olarak ise iş tatminsizliğinin sonuçları incelenmiştir. Çalışmanın bundan sonraki üçüncü bölümünde ise örgütsel değişim karşısında birey davranışı olarak değişime direnç, değişim yönetimi ve değişime direncin ortadan kaldırma yöntemleri ele alınacaktır.

⁹⁸ Erdoğan, *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, s. 255

BÖLÜM 3

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE İŞ TATMİNİN İLİŞKİLENDİRİLMESİ

Bu çalışmanın birinci bölümünde örgütsel değişim ikinci bölümünde ise iş tatmini konuları ana hatlarıyla ele alınmıştır. Bu bölümde ise organizasyonlardaki değişim iş tatmini konusuyla birlikte ele alınacak ve buna paralel olarak özellikle değişim karşısında birey davranışı, değişime direnç, değişim yönetimi ve değişime direncin ortadan kaldırılması için gerekli olan yöntemler incelenecektir.

3.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KARŞISINDA BİREY DAVRANIŞI VE DEĞİŞİME DİRENÇ

Bilindiği gibi değişen koşullara uyum sağlayabilmek amacıyla organizasyonlar da sürekli bir değişim ve gelişim içerisinde olmaktadır. Özellikle yönetim anlayışında ve işletme yapılarında değişimler yaşanmaktadır. Bu değişim süreçlerinin olumlu bir şekilde sonuçlandırılabilmesi için en önemli faktörlerden biri de, değişimin işletmede çalışanlar tarafından kabul görüp görmeyeceği konusudur. Bu noktada yöneticilere düşen en önemli görev yapılan değişimin çalışanlar tarafından kabul görmesini sağlamak, değişimi tabana yaymak ve değişime olan direnişi en aza indirmektir. Peki bu nasıl sağlanacaktır? Aslında bu sorunun cevabını vermek oldukça zordur. Çünkü bir organizasyonda çalışan tüm bireyler birbirlerinden farklıdır, bu nedenle değişimi de farklı algılayacaklar ve farklı tepkiler göstereceklerdir. Bu nedenle burada biz öncelikle davranış kavramını ele alacağız daha sonra ise değişime direnç konusunu inceleyeceğiz.

3.3.1. Davranışın Tanımı

Birey davranışı esas olarak bir nedene dayanan, bir hedefi olan ve belirli bir etki ve bireysel güdülerin sonucu ortaya çıkan eylemdir.⁹⁹ Her davranış, diğer insan davranışları ile bütünleşmesi halinde, sosyal yapının oluşumuna hizmet eder. Bu, bireyin içinde bulunduğu örgüt ve örgütün işleyişi ile belirlenir. Birey, bilgi, yetenek ve

⁹⁹ Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, s. 3

kişisel özelliklerine bağlı pek çok davranış gerçekleştirebilir. Her davranışın bir nedeni ve sonucunda tatmini vardır ve bulunduğu sosyal yapı içinde anlam kazanmaktadır.¹⁰⁰

Yöneticilerin ve planlama uzmanlarının gerek örgüt politikasında, gerek teknolojik unsurlarda, gerekse organizasyon yapısında ve işgörenlerde getirmeyi planladığı değişimlerin karşısındaki en büyük engel değişimden etkilenebilecek işgörenlerin değişime direnmeleridir.¹⁰¹ Bireyler değişim olasılığı ile karşı karşıya kaldıklarında onu bir tehlike uyarısı olarak algılar ve korkar, dolayısıyla değişimden kaçınabilir. Çoğunluk varolan durumu korumaya çalışır ve değişim gereksinimine bulabildiği her yolla karşı çıkabilir. Bu nedenlerden ötürü değişim konusunda insan psikolojisinden gelen değişim korkusu ve korkunun dışı vurumu olarak ruhsal tepkisi göz ardı edilmemelidir.¹⁰² Bu göz ardı edildiği takdirde çalışanlardan beklenen uyum sürecinin gelişmesi çok zor olacaktır.

3.3.2. Değişime Direnç

Günümüzde örgütler dinamik bir çevre içerisinde faaliyet göstermek zorundadırlar. Bunun sonucu olarak sürekli değişim, örgütlerin büyük çoğunluğu için stratejilerinin bir parçası olmuştur. Ancak değişim sürecine konu olan fenomenleri incelediğimizde, özellikle yönetsel yapıdaki değişimlerin insanlar üzerinde çok büyük oranda tedirginlik yarattığını görebiliriz. İnsanlar çoğunlukla mevcut durumlarında ya da çevreleriyle olan ilişkilerde meydana gelen değişime ayak uydurmakta güçlük çekerler. Çoğu kişi bu nedenlerle açık ya da gizli olarak değişikliklere engel olma eğilimindedirler. Bu da sürekli değişimi ilke edinmiş örgütleri bir direnç sorunuyla karşı karşıya bırakır¹⁰³

Değişime direnişin tipik bir davranış biçimi yoktur,¹⁰⁴ değişiklikler karşısında ne tür tepkilerin geleceği, değişikliğin niteliğine, biçimine ve yenilikten etkilenen kişilerin karakterine göre değişir. Tepkinin niteliği, üretim miktar ve kalitesinin değişmesi şeklinde meydana gelebileceği gibi, işe geç gelmek alışkanlıkları doğurmak şeklinde de

¹⁰⁰ Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, s. 37

¹⁰¹ Ülgen, s.192

¹⁰² Çınar Özhan Özcan, "Dönüşüm Yolundaki Yaratıcılık ve Kalite," www.kalder.org/yayinlar/html/kalderforum/sayil/foruml/makale.html#dönüşüm (19.03.2003).

¹⁰³ Özkan Leblebici, "Örgütsel Değişim ve Değişim Liderliği", http://www.mcozden.com/ikf10_odd1.htm, (03 Haziran 2003)

¹⁰⁴ Ülgen, s. 192

olabilecektir. Bunun dışında, işten ayrılmalar sonucu işçi devri yükselebilecek, iş kazaları artacak ve toplu direnişler, grevler meydana gelebilecektir.¹⁰⁵

İnsanlar değişime neden direnç gösterir sorusuna ise üç kademedede cevap verilebilir. İş ile ilgili nedenlerden dolayı; kişisel nedenlerden dolayı ve sosyal nedenlerden dolayı insanlar değişime direnç gösterir.

- **İş ile İlgili Nedenler:** Bunlar, kişinin hali hazırda organizasyonda yaptığı iş ve değişim sonucu yapacağı iş ile ilgilidir. Bu nedenlerden ortaya çıkan direncin kaynakları şunlar olabilir:¹⁰⁶

- Teknolojik işsizlik korkusu
- İş yükü artışı korkusu
- Teknik bilgi yetersizliği korkusu
- İş/ücret/ödül ilişkisinde değişiklik korkusu
- Değişimi teknik olarak imkansız görme
- İş koşullarında değişiklik korkusu
- Maliyet yüksekliği

- **Kişisel Nedenler:** Değişime karşı olumsuz tutum alma, direnme ve karşı koymanın bazı kişisel nedenleri olarak şunlar belirtilebilir:¹⁰⁷

- Bilinmeyen korkusu
- Güvenlik ihtiyacı
- Alışkanlıklardan vazgeçme zorluğu
- Değişim hakkında bilgi sahibi olmama
- Başarısız olma endişesi
- Çıkar kaybı
- Yeni şeyler öğrenme zorluğu
- Dar görüşlülük
- Daha önceki kişisel tecrübeler
- Kendine güvenmeme

¹⁰⁵ Eren, s.172

¹⁰⁶ Koçel, s.485

¹⁰⁷ Koçel, s.486

- **Sosyal Nedenler:** Değişime karşı direnç kaynağı oluşturabilecek başlıca sosyal nedenler olarak şunlar belirtilebilir.¹⁰⁸

- Değişim amaçları ile grup normları ve hedefleri arasındaki farklar
- Değişimi öneren/uygulayanlara karşı olumsuz tutum ve güvensizlik
- Yakın çevresinin, grubunun değişime karşı olumsuz tutumu
- Mevcut sosyal ilişkilerden vazgeçmeme arzusu
- Değişim çalışmalarının (ekibin) dışında kaldığı inancı
- Değişimin sadece belli bir grubun çıkarı şeklinde algılanması

3.2. DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE DEĞİŞİME DİRENCİN ORTADAN KALDIRILMASI

Bir önceki bölümde örgütsel değişim karşısında birey davranışı ve bir davranış şekli olarak değişime direnç konularına değinilmişti. Bu bölümde ise, değişim yönetimi ve değişime karşı olan direnişi ortadan kaldırmak için uygulanabilecek yöntemler üzerinde durulacaktır.

3.2.1. Değişim Yönetimi ve Değişim Sürecinde Tepe Yönetimin Rolü

Bir örgütte uygulanan değişim sürecinin başarılı olabilmesi için etkili ve bilinçli bir değişim yönetimi gerekmektedir. Ancak değişimin başarılı bir şekilde yönetimi hiç de kolay değildir. Değişimi yönetirken başarısızlığa uğrama ihtimali, bir lider için her zaman mevcuttur. Liderin uyguladığı yöntem, değişimin başarıyla yönetilmesiyle yakından ilgilidir.¹⁰⁹

Değişimin başarıyla gerçekleştirilmesi organizasyon genelinde kabul görmesiyle mümkündür. Bu noktada değişimi yönetme, değişime karşı oluşabilecek direnişi ortadan kaldırma ve değişimin kabul görmesini sağlama sorumluluğu tepe yönetime aittir.¹¹⁰

¹⁰⁸ Koçel, s. 487

¹⁰⁹ Özkan Leblebici, “Örgütsel Değişim ve Değişim Liderliği” , http://www.mcozden.com/ikf10_odd1.htm, (03 Haziran 2003).

¹¹⁰ Tuğray Kaynak, *Örgütsel Davranış ve Yönlendirilmesi*, 2.Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım ve Dağıtım, 1995, s.207

Değişim süreci toplam olarak oldukça uzun bir süre gerektiren çeşitli evrelerden geçmektedir. Basamaklardan birini atlamak yalnızca hız yanılması yaratır ve tatmin edici olmaz. Aynı zamanda evrelerden herhangi birinde yapılacak bir hatanın yıkıcı etkileri olabileceği gibi o ana kadar elde edinilmiş kazanımları da yok edebilir. Bu evreleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:¹¹¹

1.Bir İvedilik Duygusu Oluşturmak

- Piyasa ve rekabet gerçekliklerini incelemek
- Krizleri, potansiyel krizleri ya da büyük fırsatları tanımlamak ve tartışmak

2.Güçlü Bir Rehberlik Koalisyonu Biçimlendirmek

- Değişim çabasını yönetebilecek güçte bir grup oluşturmak
- Grubu takım halinde birlikte çalışmak için yüreklendirmek

3.Bir Vizyon Yaratmak

- Değişim çabasını yönlendirmeye yardımcı olmak için bir vizyon yaratmak
- Bu vizyonu gerçekleştirmek için stratejiler geliştirmek

4.Vizyonu İlerletmek

- Yeni vizyonu ve stratejileri ilerletmek için her türlü ilacı kullanmak
- Rehber koalisyon örneğinde yeni davranışları öğrenmek

5.Diğerlerine Vizyona Göre Hareket Etme Yetkisi Vermek

- Değişimin önündeki engellerden kurtulmak
- Vizyona önemli ölçüde zarar veren sistem ve yapıları değiştirmek
- Risk üstlenmeyi, geleneksel olmayan fikir, girişim ve eylemleri cesaretlendirmek

6.Kısa Vadeli Kazanımları Planlamak ve Oluşturmak

- Kayda değer performans artışları belirlemek
- Bu artışları sağlamak
- Bu artışlarda katkısı olan işgörenleri takdir etmek ve ödüllendirmek

¹¹¹ Kotter, s.17

7.İyileştirmeleri Pekiştirmek ve Daha Fazla Değişim Yaratmak

- Vizyona uymayan sistem, yapı ve politikaları değiştirmek için, artan saygınlığı kullanmak
- Vizyonu gerçekleştirebilecek kişileri işe almak, terfi ettirmek ve geliştirmek
- Süreci yeni projeler, temalar ve değişim araçlarıyla yeniden güçlendirmek

8.Yeni Yaklaşımları Kurumsallaştırmak

- Yeni davranışların şirketin başarısıyla bağlantısını dile getirmek
- Liderliğin gelişimini ve sürekliliğini sağlayan araçlar geliştirmek

Yukarıda görüldüğü gibi değişim süreci sekiz adımdan oluşmaktadır. Tepe yönetim bu adımları tam olarak planlamalı ve değişimin hatasız bir şekilde yönetilmesini sağlamalıdır.

3.2.2. Değişim Yönetimi ve Kişisel Sözleşmeler

Daha öncede belirttiğimiz gibi organizasyonlarda yaşanan değişim çalışanlar ve yöneticiler tarafından farklı bir şekilde algılanmaktadır. İki grupta vizyonun ve liderliğin başarılı değişimi yönettiğini bilmekte, ama çok az sayıda lider, bireylerin değişimi gerçekleştirmek amacıyla değişime bağlanmasının yollarını bulabilmektedir. Üst düzey yöneticiler değişimi, operasyonları stratejiye göre ayarlayarak işletmeyi güçlendirmek, yeni profesyonel zorluklar ve riskler üstlenmek, kariyerlerini ilerletmek için fırsat olarak görürüler. Öte yandan, orta kademe yöneticiler de dahil olmak üzere birçok çalışan için değişim yıkıcıdır ve davetsiz gelir.

Üst düzey yöneticiler bu açıklığı kapatmak için, kendilerini çalışanların yerine koyarak değişimin o açıdan nasıl görüldüğünü anlamaları ve çalışanlar ile şirket arasındaki kişisel sözleşmelerin koşullarını iyice incelemeleri gerekmektedir.¹¹²

Kişisel sözleşmeler, çalışanlar ve kuruluşların ilişkilerini tanımlayan, hem açıklanmış hem de ima edilmiş karşılıklı yükümlülükler ve ortak bağlılıkları içeren

¹¹² Strebel, s. 139

sözleşmelerdir. Kişisel sözleşmelerde resmi, psikolojik ve toplumsal olmak üzere üç temel boyut bulunmaktadır.

Bir kişisel sözleşmenin resmi boyutu, çalışanlarla işverenleri arasındaki ilişkinin en bilinen yönleridir. Çalışan için resmi boyut, iş tanımları, personel sözleşmeleri ve performans anlaşmaları gibi şirket belgelerinde tanımlandığı şekliyle, işin gerektirdiği temel görevler ve performanstır. İşletme ya da bütçe planları finanssal performans beklentilerini belirler. Performansa katkının karşılığında yöneticiler her bireyin işini yapmak için gerek duyduğu yetkiyi ve kaynağı aktarır. Açıkça yazılı olmayan konular üzerinde sözlü olarak anlaşılır.

Bir kişisel sözleşmenin psikolojik boyutu, iş ilişkisinin temelde zımni olan yönleriyle ilgilidir. Çalışan ile işveren arasında güven ve bağımlılık gibi duygulardan doğan ortak beklenti ve karşılıklı bağlılık unsurlarını içerir. çoğunlukla yazılı olmamasına karşılık psikolojik boyut, çalışanın bireysel amaçlara ve şirket amaçlarına bağlılığını destekler. Bireyin sadakati ve bağlılığı, sadece daha fazla paraya değil, yöneticilerin iyi yapılan bir işi fark etme isteğine duyduğu inançla yakından bağlantılıdır. Büyük bir değişim programı bağlamında, bir yöneticinin astlarıyla olan ilişkisinin bu boyutuna duyarlı olması, yeni hedeflere ve performans standartlarına bağlılığı sağlamak açısından çok önemlidir.

Çalışanlar bir örgütün kültürünü, kişisel ilişkilerinin toplumsal boyutuyla ölçerler. Şirketin, misyon açıklamalarında şirket değerleri konusunda neler söylediğine dikkat eder, şirket uygulamaları ile yönetimin bu uygulamalar karşısındaki tavrı arasındaki etkileşimi gözlerler. Şirketin temel hedefleri konusundaki algılamalar, çalışanların finanssal ve finanssal dışı amaçlar arasındaki dengeyi değerlendirmeleri ve yönetimin söylediklerini uygulayıp uygulamadığını bakmalarıyla sınıanır. Çalışanlar bu değer algılamalarını, şirketin gerçekte nasıl işlediğine ilişkin kariyer gelişiminde, terfilerde, karar vermede, çatışmaları çözmede, kaynak dağıtımında, risk paylaşımında ve personel çıkarmada uygulanan, konuşulmayan kurallara ilişkin inançlara dönüştürürler.

Değişim yönetiminin olması gerektiği gibi işleyebilmesi için kişisel sözleşmelerin varlığı yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda bu sözleşmelerin stratejik değişim uygulamalarına göre revizyondan da geçirilmesi gerekmektedir. Kişisel sözleşmelerin

revizyonu üç evrede gerçekleştirilir. İlk olarak liderler değişimin gerekliliğine dikkat çeker ve sözleşmeleri revizyondan geçirme bağlamını oluştururlar. İkinci olarak, çalışanların yeni sözleşme koşullarını revizyondan geçirebilecekleri ve bu sürece ortak olabilecekleri bir süreci başlatırlar. Son olarak, resmi ve resmi olmayan yeni kurallara bağlılığı sağlama alırlar. Yöneticiler bu evrelere sistemli olarak yaklaşarak ve çalışanların sözleşmeleri ile şirketin gerekli değişim sonuçları arasında açık bağlantılar yaratarak istenilen hedeflere ulaşma olasılığını önemli ölçüde artırır. ¹¹³

3.2.3. Değişime Karşı Direnişin Ortadan Kaldırılması

Daha öncede belirttiğimiz gibi örgütsel değişim uygulamasının başarılı olabilmesi için öncelikle değişimin çalışanlar tarafından kabul edilmesinin sağlanması gerekmektedir. Tepeden inme tabana yayılmadan gerçekleştirilen bir değişim uygulaması genellikle çalışanların tepkileriyle karşılaşır ve değişime karşı direnişler ortaya çıkar. Bu noktada yöneticilere düşen görev, değişime karşı meydana gelen direnişleri en aza indirmek için gerekli olan yöntemleri uygulamaktır.

3.2.3.1. Önceden Haber Verme

Çalıştığı ortam bireyin kişisel yaşamının bir parçasıdır. Birey yaşamında kurduğu dengenin kendisi için bir güvence olduğu inancındadır. Bu nedenle, tepeden inme karar ve isteklere tepki göstereceği kesindir. O halde bir zorlama yapıldığı inancını doğurmamak için konuyla doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkisi bulunabilecek işgörenlere yapılmak istenen değişimi önceden haber vermek ve uygun bir örgütsel ortam meydana getirmek daha uygulamanın başında büyük yarar sağlar. Uygulamaya girdiğinde ise yavaş ilerlemek, değişikliğe karşı gelebilecek direnci kırmak açısından bir gereklilik halidir. Birey eski ekonomik, psikolojik ve sosyal dengesini yavaş yavaş terk ederken, kendisi için kaybettiği güvencesini tekrar bulabileceği yeni bir denge halinin doğmakta olduğunu hissederse, direncin kendiliğinden giderilmesi olgusu ortaya çıkar ki, bu yönetim açısından zaten olması istenen durumdur. ¹¹⁴

3.2.3.2. Katılım

Birey ya da grubun değişiklik uygulamasına tam anlamda katılmalarını sağlamak yöneticinin bu konuda başta gelen emellerindendir. Yöneticilerin, değişiklik sonucu

¹¹³ Strebel, s. 140 – 142

¹¹⁴ Kaynak, s.158

ulaşılabacak yeni dengede işgörenlerin daha çok yarar ve çıkar sağlayacaklarını onlara anlayabilecekleri bir dille iletmeleri, bir anlamda işgörenleri bu yönde motive etmeleri gerekmektedir. Ayrıca değişim sürecinin başından itibaren işgörenler bu konuda bilgilendirilmeli ve işgörelere bu değişim sürecinin birer parçası oldukları hissettirilmelidir. Aksi takdirde değişim süreci iş görenler tarafından tepkiyle karşılanacak ve değişime olan direnç artacaktır.

Uygulamada, işgörenlerin değişikliğe katılmaları iki türlü olur:

İlki pasif katılımdır. Burada, çalışan birey, ya da bireyin içinde bulunduğu grup, yapılacak değişikliğe sadece uyacağını bildirir. Olumlu ya da olumsuz bir kanı belirtmez. İçten içe değişikliğin, onun için kurulu dengesinde bir şey fark ettirmeyeceğini düşünür. Durumun daha iyiye gidebileceği konusunda ümidi vardır, ancak emin değildir, bekleyip görmeyi yeğler.

İkinci katılma türü ise, aktif niteliktedir. Bu durumda birey, değişikliğin kendisine yarar sağlayacağı konusunda kesin yargıya sahiptir. Bu noktaya ya kendisi varmıştır, ya da çok olumlu motive edilerek getirilmiştir. Değişiklik uygulamasına kendisi katıldığı gibi, başkalarının da katılması için gayret sarf eder.¹¹⁵

Değişim sürecine işgörenlerin tam anlamıyla katılımının sağlanması değişim sürecinin başarılı olması için çok önemlidir. Ancak işgörenlerin değişime katılmaları sağlanırken, yöneticilerin gerçek anlamda işgörenlerin katkılarına ihtiyaç duyduklarını hissettirmeleri daha başarılı bir değişim sürecinin gerçekleşmesi sağlar.

3.2.3.3. Haberleşme ve Eğitim

Değişimden etkilenecek kişilerle kurulacak iletişim, değişime hazırlamak için verilecek eğitim bu kişilerin olumsuz tutum içine girmelerini büyük ölçüde önleyecektir.¹¹⁶ Bilindiği gibi eğitim çalışanların motivasyonu için yöneticilerin kullanacağı en önemli araçtır. Yeni bilgilerin sunulması, davranış ve tutumların değişiminin sağlanması ve işgörenlerin tatminini sağlaması açısından eğitim çok önemlidir. Dinamik yapıya sahip organizasyonlarda sürekli olarak yeni bilgilerin

¹¹⁵ Kaynak, s.208-209

¹¹⁶ Koçel, s.487

edinilmesi gerektiğinden ve organizasyonun yeni gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlaması ancak çalışanların yeni bilgilerle donatılması ve onları değişim sürecine adapte edilmesi ile mümkün olacaktır.

Haberleşme bir değişikliğin uygulanması sürecinde çok büyük önem taşır. Uygulamanın her aşamasında yeterli ve geçerli bilginin zamanında iletilmesi ve yönetici - uzman- işgören ve grup arasındaki halkalaşmanın eylemsel işlerlik kazanması, bilgi, düşünce, anlayış ve görüş akışının düzenli bir biçimde geliştirilip gerçekleştirilmesine bağlıdır. Uygulama sonuçlarının ve bunlara bağlı yorumların bir geri besleme süreciyle ve yeni ek bilgilerle bütünleştirilerek sonuçsal başarının gerçekleşmesi açısından büyük gereklilik gösterir.¹¹⁷

3.2.3.5. Açık veya Kapalı Zor Kullanma

Açık veya kapalı zor kullanma direnci ortadan kaldırmaktan çok, kişilerin direnç göstermesini önleyecek şekilde zor kullanma, tehdit etme ve şantaj yapmayı kapsar. Örneğin yapılacak değişim uygulamasına karşı çıkan işgörelere işlerini kaybedecekleri ya da ücret zammı alamayacakları gibi tehditlerde bulunulabilir. Fakat bu işletmede değişim sonucunda meydana gelen direnci ortadan kaldırmak için geçerli bir yöntem olmamalıdır. Çünkü bu tür baskı ve zorlamalar işgörelerin daha fazla tepki vermelerine neden olabilmektedir. Ayrıca, bu tür yöntemlere başvurulduğu takdirde işgörelerin motivasyonu tamamen düşecek ve baskı altında bir çalışma ortamı meydana gelecektir. Bu da verimliliğin düşmesine ve iş tatminin azalmasına sebep olacaktır.

3.2.3.6. Manipölasyon ve Kooptasyon

Manipölasyon, herhangi bir olayı, şu veya bu şekilde değiştirerek kişilere takdim etmeyi; olayı olduğundan farklı göstererek kişilerin farklı algılamasını sağlamayı ifade eder. Bu başlangıçta direnci azaltabilir, fakat eğer kişi manipüle edildiğini anlarsa ileride daha büyük sorunlar çıkabilir. Kooptasyon ise, herhangi bir konuya karşı kişileri o konu ile ilgili sorunların ve çözümlerin bir parçası haline getirmeyi ifade eder.¹¹⁸

¹¹⁷ Kaynak, s. 210

¹¹⁸ Koçel, s. 489

Sonuç olarak, bir değişim planı uygulamaya konulurken yöneticiler sorgusuz sualsiz, insanın örgütün en değerli varlığı olduğunu kabul etmek zorundadır. Çünkü, günümüzde insan, örgütte ikamesi en zor olan kaynakların başında gelmektedir. Değişim boyunca insanların eğitim ve geliştirilmesine sürekli bir yatırım yapılmalı ve insan onurunun korunmasına özen gösterilmelidir.

Buraya kadar ki çalışmanın üçüncü bölümünde öncelikle örgütsel değişim karşısında birey davranışı ve bir davranış şekli olarak değişime direnç konuları üzerinde durulmuştur. Daha sonra ise değişim yönetimi ve değişime karşı olan direnci ortadan kaldıracı için uygulanabilecek çeşitli yöntemler ele alınmıştır. Bundan sonra ki çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise, çalışanların iş memnuniyetlerini ve değişime karşı tepkilerini ölçmek amacıyla hazırlanan ve seçilen firmalara uygulanan iki bölümlük anket çalışmasının sonuçları değerlendirilecektir.



BÖLÜM 4

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM İÇERSİNDEKİ İŞ TATMİNİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ, AMACI VE KAPSAMI

Günümüzde yönetim anlayışında ve işletme yapılarında önemli değişimler yaşanmaktadır. Bu değişim süreçlerinin olumlu bir şekilde sonuçlandırılabilmesi için en önemli faktörlerden biri de değişimin işletmede çalışanlar tarafından kabul görüp görmeyeceği konusu olup, bu konuda yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yapılan değişimin çalışanlar tarafından kabul görmesini sağlamak, değişimi tabana yaymak ve değişime olan direnişi en aza indirmek en önemli görevlerinden bazılarını oluşturmaktadır. Tüm bu görevlerini yerine getirebilmek için organizasyonda çalışan tüm bireylerin birbirlerinden farklı olduğunu, bu nedenle değişimi de farklı algılayacaklarını ve farklı tepkiler göstereceklerini unutmamaları gerekmektedir. Stratejik değişiklikler; üst düzey yönetici ekibini oluşturmak, ileriye dönük bir vizyon yaratmak, personel destek sistemlerinden yararlanmak, katılmalı bir yapı oluşturmak olarak sıralayabileceğimiz bu unsurlar sayesinde uygulanabilme olanağı bulabilmektedir. Günümüzde değişim liderleri, insan odaklı ve demokratik yaklaşımli bir liderlerden oluşmaktadır. Değişim liderleri çalışanların amaçlarıyla örgüt amaçları arasında paralellik kurabilmeli yaratıcı ve değişik fikirlere açık olmalıdırlar. Karmaşık sorunların üstesinden gelebilecek kavramsal beceriye sahip olmanın yanında iletişime önem vermeli, istek ve ihtiyaçlara karşı duyarlı olmalıdırlar. Değişim liderleri, bu günün değil yarının uygulayıcısı olmalıdır. Alışılmamış şey ile yeniliği birbirinden ayırt etmesini bilmelidirler. Bir değişim yöneticisi sorgusuz sualsiz, insanın örgütün en değerli varlığı olduğunu kabul etmek zorundadır. Günümüzde insan, örgütte ikamesi en zor olan kaynakların başında gelmektedir.

Bu nedenle konuyu uygulamaya yönelik incelerken öncelikle işletmelerde çalışan davranışı ele alınmış, daha sonra ise işletmelerde çalışanların değişime direnci konusu incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan araştırmamızda iki bölümden oluşan bir anket formu hazırlanmış ve çalışanlara sorular sorarak ilk bölümde iş

memnuniyetleri ve işten beklentileri ölçülmeye çalışılmış, diğer bölümde çalışanların değişime karşı tutumları ölçülmeye çalışılmıştır.

Yapılan çalışmada amaç; işletmelerde çalışan kişilerin iş memnuniyetlerinin ne boyutta olduğunu ölçmek ve işletme yöneticilerinin ve çalışanların işletme içi değişimlere karşı nasıl bir tutum içerisinde olduklarını belirlemektir. Örneklem kütlesi olarak Denizcilik işletmelerinden üç firma seçilmiş ve bu üç firmanın çalışanlarına anket uygulanmıştır.

4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın modeli tanımlayıcı araştırma modelidir. Bu model çerçevesinde iki bölümden oluşan anketimizin birinci bölümünde, işletme çalışanlarının işlerinden memnuniyet derecelerini ölçmek için çeşitli sorular hazırlanarak çalışanlara yöneltilmiş, ikinci bölümünde ise örgüt içi değişimin çalışanların davranışlarında ne gibi bir değişime sebep olabileceği ve değişime bakış açılarını sorgulayan sorular hazırlanarak çalışanlara yöneltilmiştir.

Yapılan araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H1: Çalışanların cinsiyetleri açısından iş tatminleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1: Çalışanların yaşları bakımından iş tatminleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1: Çalışanların eğitim düzeyleri açısından iş tatminleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1: Çalışanların aynı işletmede çalışma süresi bakımından iş tatminleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1: Çalışanların cinsiyetlerine göre değişime karşı tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1: Çalışanların cinsiyetlerine göre değişime karşı tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1: Çalışanların yaşlarına göre değişime karşı tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1: Çalışanların eğitim düzeylerine göre değişime karşı tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H1: Çalışanların aynı işletmede çalışma sürelerine göre değişime karşı tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

4.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmaya konu olacak hedef kitlemiz olan Türkiye'deki işletmelerde çalışanlara ulaşabilmek için üç pilot firma seçilmiş ve yöneticilerin izniyle işletme çalışanlarına anketler uygulanmıştır. İşletme çalışanları çeşitli yaş grupları, eğitim grupları, çeşitli iş tecrübesine sahip kişilerden oluşmaktadır.

Bu araştırma yapılırken birçok işletmeyle bağlantıya geçilmiş ancak bu firmalardan sadece üç tanesi anket çalışmasına katılmayı kabul etmişlerdir. Ayrıca zaman ve maliyet kısıtlılığı da uygulamanın sadece üç firma ile yapılabilmesinde kısıtlayıcı faktörler olarak ortaya çıkmaktadır.

4.4. ÖRNEKLEM

Araştırmaya konu olacak hedef kitlemiz çeşitli Denizcilik işletmelerinde çalışanlardan oluşmaktadır. İşletme çalışanları 18 yaş ve üzeri, farklı eğitim seviyelerine sahip, çeşitli pozisyonlarda çalışan kişilerden oluşmaktadır.

Anket çalışmasının yapıldığı Denizcilik işletmeleri:

- * Deniz Kara Taşımacılık A.Ş.
- * Botros - Nata Uluslararası Ulaşım ve Ticaret Ltd. Şti.
- * Amelie Denizcilik A.Ş.

Ana kütle içerisinde “ Kolayda örnekleme yöntemi ” ni kullanarak ulaştığımız Denizcilik firmaları çalışanlarından toplam 100 kişiye anket yapılmıştır

4.5. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak, doğrudan veri toplama yöntemi seçilmiştir. İşletme çalışanlarına uygulanan anketler çalışanlara e- mail ve posta yoluyla ulaştırılmıştır. Daha sonra ise yapılan anketlerin aynı yollarla geri dönüşümü sağlanmıştır. Yapılmış olan anketlerin örnekleri çalışmanın ekinde verilmiştir.

Bu araştırma için hazırladığımız anketin ilk bölümünde, işletme çalışanlarının işlerinden memnuniyet derecelerini ve çalışma koşulların bakış açılarını ölçmek amacıyla 20 soruluk Minnesota 5'li Likert ölçeğinin B formu kullanılmıştır. Anketin ikinci bölümü ise, araştırmacının kendisi tarafından hazırlanan ve örgüt içi değişimin çalışanların davranışlarında ne gibi bir değişime sebep olabileceğini sorgulayan 13 sorudan oluşmaktadır.

4.6. VERİLERİN ANALİZİ

Bu araştırmada istatistiksel analizler SPSS 10.0 kullanılarak yapılmıştır. Gerçekleştirilen bu çalışmada hata yapma olasılığını düşük tutmak için anlamlılık düzeyi 0,01 olarak belirlenmiştir.

Toplanan sonuçlar incelenerek veriler kodlanmaya hazır hale getirilmişlerdir. Kodlamada, anket formundaki cevaplar sayılarla tanımlanmakta ve sınıflandırılmaktadır. Gerçekleştirilen araştırmanın veri analizinde kullanılan istatistik yöntemler; frekans dağılımları, güvenilirlik analizi ve one way anova testidir.

Anketteki soruların iç tutarlılığının incelenebilmesi için en sık kullanılan yöntemlerden biri olan Cochran's α değerine bakılmıştır. Bu değerin 0'dan büyük olması halinde ankette verilen cevapların tesadüfi dağılım gösterdiği ve sonuçların iç tutarlılığının olduğu kararı verilir.

One way anova testi, bir değişkenin bir gruplayıcı değişken tarafından ikiden fazla alt gruba ayrılıp karşılaştırılması için kullanılan tek yönlü varyans analizidir. Bu araştırmada demografik özelliklerden eğitim, yaş, cins ve işletmede çalışma yılı gruplayıcı değişkenlerinin diğer değişkenlerle karşılaştırılması yapılmıştır.

Yapılan 2 bölümlük anketin, birinci bölümünde işletme çalışanlarının şimdiki işinden memnurluk derecelerini ölçmek amacıyla sorulan 20 kritere verilen cevapların rastsal dağılıp dağılmadığını test etmek için yapılan bu analizde Cochran's α modeli kullanılmıştır. Bu analiz sonucunda bulunan α değeri 0,9012 ile güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde ise, işletme çalışanlarının örgüt içi değişime karşı davranış yapılarını ve bakış açılarını ölçmek amacıyla sorulan 13 kritere verilen cevapların rastsal dağılıp dağılmadığını test etmek için yapılan bu analizde de yine Cochran's α modeli kullanılmıştır. Bu analiz sonucunda bulunan α değeri 0,6742 ile güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

4.7. BULGU VE YORUMLAR

4.7.1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları

Yapılan anket çalışması sonucunda, demografik değişkenler için frekans dağılımları aşağıdaki tablolarla açıklanmıştır.

* Demografik özelliklerin frekans dağılımları Tablo 4.1'den Tablo 4.6'ya kadar olan tablolarda açıklanmıştır.

Tablo 4.1. Cinsiyet Değişkeninin Frekans Dağılımları

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Kadın	39	39	39,0
Erkek	61	61	100,0
TOPLAM	100	100	

Medyan	1,00
Mod	1,00
Std. Sapma	0,49

Yapılan ankete katılanların 61'i (%61) erkek, 39'u (%39) kadınlardan oluşmaktadır.

Tablo 4.2. Yaş Değişkeninin Frekans Dağılımları

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
18-25 arası	22	22	22,0
26-35 arası	52	52	74,0
36-45 arası	23	23	97,0
46-55 arası	3	3	100,0
55' den fazla	0	0	100,0
TOPLAM	100	100	

Medyan 2,00

Mod 2,00

Std. Sapma 0,76

Yapılan ankete katılanların 22'si (%22) 18-25 arası yaşlarda , 52'si (%52) 26-35 arası yaşlarda, 23'ü (%23) 36-45 arası yaşlarda, 3'ü (%3) 46-55 arası yaşlarda kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 4.3. Eğitim Durumu Değişkeninin Frekans Dağılımları

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
İlköğretim	1	1	1,0
Lise	24	24	25,0
lisans	66	66	91,0
Lisans üstü	9	9	100,0
TOPLAM	100	100	

Medyan 3,00

Mod 3,00

Std. Sapma 0,52

Yapılan ankete katılanların 1'i (%1) ilköğretim mezunu , 24'ü (%24) lise mezunu, 66'sı (%66) lisans mezunu, 9'u (%9) lisans üstü kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 4.4. Aynı İşte Çalışma Süresinin Frekans Dağılımları

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
1 yıldan az	6	6	6,0
1-3 yıl arası	45	45	51,0
4-10 yıl arası	43	43	94,0
10 yıldan fazla	6	6	100,0
TOPLAM	100	100	

Medyan 2,00

Mod 2,00

Std. Sapma 0,70

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 6'sı (% 6) 1 yıldan az süre boyunca, 45'i (% 45) 1-3 yıl arası, 43'ü (% 43) 4-10 yıl arası, 6'sı (% 6) 10 yıldan fazla süre boyunca şu an bulunduğu işletmede çalıştığı cevabını vermişlerdir.

Tablo 4.5. Çalışma Hayatında Toplam Çalışma Süresinin Frekans Dağılımları

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
1-2 yıl arası	10	10	10,0
3-5 yıl arası	31	31	41,0
6-10 yıl arası	32	32	73,0
11-15 yıl arası	23	23	96,0
16 yıldan fazla	4	4	100,0
TOPLAM	100	100	

Medyan 3,00
Mod 3,00
Std. Sapma 1,03

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 10'u (% 10) 1-2 yıl arası, 31'i (% 31) 3-5 yıl arası, 32'si (% 32) 6-10 yıl arası, 23'ü (% 23) 11-15 yıl arası, 4'ü (% 4) 16 yıldan fazla süre boyunca çalışma hayatı içerisinde bulunduğu cevabını vermişlerdir.

Tablo 4.6. Çalışanların Kaçınıcı İşlerinde Çalıştıklarına İlişkin Frekans Dağılımları

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Birinci	11	11	11,0
İkinci	61	61	72,0
Üçüncü	24	24	96,0
Dördüncü	2	2	98,0
Beşinci ve daha fazla	2	2	100,0
TOPLAM	100	100	

Medyan 2,00
Mod 2,00
Std. Sapma 0,75

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 11'i (% 11) birinci iş yerinde, 61'i (% 61) ikinci iş yerinde, 24'ü (% 24) üçüncü iş yerinde, 2'si (% 2) dördüncü iş yerinde, 2'si (%2) beşinci ve daha fazla iş yerinde çalıştığı cevabını vermişlerdir.

4.7.2. Çalışanların İş Memnuniyetlerine Yönelik Frekans Dağılımları

Anketin 1. Bölümündeki, çalışanların işlerinden memnuniyet derecelerini ölçmek amacıyla sorulan soruların frekans dağılımları Tablo 4.7. ile Tablo 4.26 arasında yer almaktadır.

Tablo 4.7. Çalışanların Şu Andaki İşleri İle İlgili Meşguliyet Durumu

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Çok Memnunum	2	2	2,0
Memnunum	53	53	55,0
Kararsızım	15	15	70,0
Memnun Değilim	22	22	92,0
Hiç Memnun Değilim	8	8	100,00
TOPLAM	100	100	

Medyan 1,00
Mod 1,00
Std. Sapma 1,06

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 53'ü (% 53) şu andaki işinin kendisini meşgul etmesi bakımından memnunum cevabını, 22'si (% 22) memnun değilim cevabını vermiştir. 15'i (% 15) konu hakkında kararsız oldukları cevabını vermiştir. Görüldüğü gibi çalışanların büyük çoğunluğu kendilerini meşgul etmesi açısından işlerinden memnun olduklarını ifade etmektedirler.

Tablo 4.8. Çalışanların Şu Andaki İşlerinde Tek Başlarına Çalışma Olanlığına Sahip Olma Durumu

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Çok Memnunum	8	8	8,0
Memnunum	28	28	36,0
Kararsızım	16	16	52,0
Memnun Değilim	43	43	95,0
Hiç Memnun Değilim	5	5	100,00
TOPLAM	100	100	

Medyan 0,00
Mod -1,00
Std. Sapma 1,11

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 43'ü (% 43) şu andaki işinde tek başına çalışması bakımından memnun değilim cevabını, 28'si (% 28) memnunum cevabını vermiştir. 18'i (% 18) konu hakkında kararsız oldukları cevabını vermiştir. Elde edilen sonuçlara bakıldığında çalışanların çoğunluğu tek başlarına çalışma olanaklarının bulunmaması bakımından işlerinden memnun olmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.9. Çalışanların Şu Andaki İşlerinde Ara sıra Değişik Şeyler Yapabilme Şansına Sahip Olma Durumu

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Çok Memnunum	10	10	10,0
Memnunum	33	33	43,0
Kararsızım	9	9	52,0
Memnun Değilim	39	39	91,0
Hiç Memnun Değilim	9	9	100,00
TOPLAM	100	100	

Medyan 0,00
Mod -1,00
Std. Sapma 1,22

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 39'u (% 39) şu andaki işimde ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından memnun değilim cevabını, 33'ü (% 33) memnunum cevabını vermiştir. 9'u (% 9) konu hakkında kararsız oldukları cevabını vermiştir.

Burada elde edilen sonuç bir önceki tabloda elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir. Yukarıdaki tabloda çalışanların büyük bölümünün tek başlarına çalışma olanaklarının olmaması bakımından işlerinden memnun olmadıklarını belirtmiştik. Bu tabloya bakıldığında ise yine çalışanların çoğunluğu, değişik şeyler yapabilme şanslarının olmadığını düşündükleri için işlerinden memnun olmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.10. Çalışanlara Şu Andaki İşlerinin Toplumda Saygın Bir Kişi Olma Şansını Vermesi Durumu

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Çok Memnunum	9	9	9,0
Memnunum	47	47	56,0
Kararsızım	22	22	78,0
Memnun Değilim	17	17	95,0
Hiç Memnun Değilim	5	5	100,00
TOPLAM	100	100	

Medyan 1,00
Mod 1,00
Std. Sapma 1,03

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 47'si (% 47) şu andaki işimde toplumda saygın bir kişi olma şansını vermesi bakımından memnunum cevabını, 17'si (% 17) memnun değilim cevabını vermiştir. 22'si (% 22) konu hakkında kararsız oldukları cevabını vermiştir. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların büyük çoğunluğu işlerinin kendilerine toplumda saygın bir kişi olma şansını sağladığını düşünmektedir.

Tablo 4.11. Çalışanların Şu Andaki İşlerinde Amirlerinin Emrindeki Kişileri İdare Tarzı Durumu

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Çok Memnunum	13	13	13,0
Memnunum	37	37	50,0
Kararsızım	19	19	69,0
Memnun Değilim	25	25	94,0
Hiç Memnun Değilim	6	6	100,00
TOPLAM	100	100	

Medyan 0,500
Mod 1,00
Std. Sapma 1,15

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 37'si (% 37) şu andaki işimde amirlerimin emrindeki kişileri idare tarzı bakımından memnunum cevabını, 25'i (% 25) memnun değilim cevabını vermiştir. 19'u (% 19) konu hakkında kararsız oldukları cevabını vermiştir. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların çoğunluğu amirlerinin kişileri idare tarzı açısından işlerinden memnun olduklarını belirtmektedir.

Tablo 4.12. Çalışanların Şu Andaki İşlerinde Amirlerinin Karar Verme Yeteneklerinin Durumu

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Çok Memnunum	7	7	7,0
Memnunum	43	43	50,0
Kararsızım	19	19	69,0
Memnun Değilim	24	24	93,0
Hiç Memnun Değilim	7	7	100,00
TOPLAM	100	100	

Medyan 0,500
Mod 1,00
Std. Sapma 1,10

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 43'ü (% 43) şu andaki işimde amirlerimin karar verme yeteneği bakımından memnunum cevabını, 24'ü (% 24) memnun değilim cevabını vermiştir. 19'u (% 19) konu hakkında kararsız oldukları cevabını vermiştir. Elde edilen sonuçlara göre çalışanların % 43'lük orandaki çoğunluğu amirlerinin karar verme yetenekleri bakımından işlerinden memnun olduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç yukarıdaki tablodan elde edilen sonuçla da paralellik göstermektedir. Tablo 4.11. 'e baktığımızda çalışanların %37 'lik bölümünün, amirlerinin kişileri idare etme tarzları açısından işlerinden memnun oldukları görülmektedir.

Tablo 4.13. Çalışanların Şu Andaki İşlerinde Vicdanlarına Aykırı Olmayan Şeyler Yapabilme Durumu

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Çok Memnunum	28	28	28,0
Memnunum	55	55	83,0
Kararsızım	9	9	92,0
Memnun Değilim	7	7	99,0
Hiç Memnun Değilim	1	1	100,00
TOPLAM	100	100	

Medyan 1,00
Mod 1,00
Std. Sapma 0,86

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 55'i (% 55) şu andaki işimde vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından memnunum cevabını, 28'i (% 28) çok memnunum cevabını vermiştir. 9'u (%9) konu hakkında kararsız oldukları cevabını vermiştir.

Tablo 4.14. Çalışanlara Şu Andaki İşlerinin Sabit Bir İş Sağlaması Durumu

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Çok Memnunum	10	10	10,0
Memnunum	63	63	73,0
Kararsızım	18	18	91,0
Memnun Değilim	7	7	98,0
Hiç Memnun Değilim	2	2	100,00
TOPLAM	100	100	

Medyan 1,00
Mod 1,00
Std. Sapma 0,82

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 63'ü (% 63) şu andaki işimin bana sabit bir iş sağlaması açısından memnunum cevabını, 10'u (% 10) çok memnunum cevabını vermiştir. 18'i (%18) konu hakkında kararsız oldukları cevabını vermiştir. Görüldüğü gibi ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğu işlerinin kendilerine sabit bir iş sağlaması bakımından memnun olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.15. Çalışanların Şu Andaki İşlerinde Başkaları İçin Bir Şeyler Yapabilme Durumu

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Çok Memnunum	15	15	15,0
Memnunum	14	14	29,0
Kararsızım	21	21	50,0
Memnun Değilim	41	41	91,0
Hiç Memnun Değilim	9	9	100,00
TOPLAM	100	100	

Medyan -0,50
Mod -1,00
Std. Sapma 1,23

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 41'i (% 41) şu andaki işimin bana başkaları için bir şeyler yapabilme olanağı tanınması açısından memnun değilim cevabını, 15'i (% 15) çok memnunum cevabını vermiştir. 21'i (%21) konu hakkında kararsız oldukları cevabını vermiştir. Görüldüğü gibi çalışanların büyük çoğunluğu başkaları için bir şeyler yapabilme şansları olmamasından dolayı işlerinden memnun olmadıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 4.16. Çalışanların Şu Andaki İşlerinde Kişilere Ne Yapacaklarını
Söyleme Şansına Sahip Olma Durumu**

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Çok Memnunum	9	9	9,0
Memnunum	38	38	47,0
Kararsızım	15	15	62,0
Memnun Değilim	32	32	94,0
Hiç Memnun Değilim	6	6	100,00
TOPLAM	100	100	

Medyan 0,00
Mod 1,00
Std. Sapma 1,14

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 32'si (% 32) şu andaki işimden kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından memnun değilim cevabını, 38'i (% 38) memnunum cevabını vermiştir. 15'i (%15) konu hakkında kararsız oldukları cevabını vermiştir. Elde edilen verilere bakıldığında ankete katılan çalışanların %38 'i kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olduklarından dolayı işlerinden memnun olduğunu söylerken, buna karşılık %32'lik bir kısım memnun olmadığını belirtmiştir.

**Tablo 4.17. Çalışanların Şu Andaki İşlerinde Kendi Yeteneklerini
Kullanarak Bir Şeyler Yapabilme Durumu**

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Çok Memnunum	21	21	21,0
Memnunum	37	37	58,0
Kararsızım	12	12	70,0
Memnun Değilim	25	25	95,0
Hiç Memnun Değilim	5	5	100,00
TOPLAM	100	100	

Medyan 1,00
Mod 1,00
Std. Sapma 1,59

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 37'si (% 37) şu andaki işimden kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından memnunum cevabını, 25'i (% 25) memnun değilim cevabını vermiştir. 12'i (%12) konu hakkında kararsız oldukları cevabını vermiştir.

**Tablo 4.18. Çalışanların Şu Andaki İşlerinde İş İle İlgili Alınan Kararların
Uygulamaya Konulması Durumu**

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Çok Memnunum	11	11	11,0
Memnunum	33	33	44,0
Kararsızım	13	13	57,0
Memnun Değilim	35	35	92,0
Hiç Memnun Değilim	8	8	100,00
TOPLAM	100	100	

Medyan 0,00
Mod -1,00
Std. Sapma 1,21

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 33'ü (% 33) şu andaki işimde iş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konulması açısından memnunum cevabını, 35'i (% 35) memnun değilim cevabını vermiştir. 13'ü (%13) konu hakkında kararsız oldukları cevabını vermiştir. Ankete katılan çalışanların %33'ü iş ile ilgili kararların uygulamaya konması açısından işlerinden memnun olduklarını belirtirken, %35'lik gibi çok yakın orandaki bir kısım ise iş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından işlerinden memnun olmadıklarını belirtmiştir.

Tablo 4.19. Çalışanların Şu Andaki İşlerinde Yaptıkları İş Karşılığında Aldıkları Ücret Durumu

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Çok Memnunum	10	10	10,0
Memnunum	14	14	24,0
Kararsızım	19	19	43,0
Memnun Değilim	49	49	92,0
Hiç Memnun Değilim	8	8	100,00
TOPLAM	100	100	

Medyan -1,00
Mod -1,00
Std. Sapma 1,13

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 49'u (% 49) şu andaki işimde yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından memnun değilim cevabını, 14'i (% 14) memnunum cevabını vermiştir. 19'ü (%19) konu hakkında kararsız oldukları cevabını vermiştir. Elde edilen verilere göre ankete katılan çalışanların büyük çoğunluğu yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücretten memnun olmadıklarını belirtmiştir.

Tablo 4.20. Çalışanların Şu Andaki İşlerinde İş İçinde Terfi Olanaklarının Durumu

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Çok Memnunum	13	13	13,0
Memnunum	30	30	43,0
Kararsızım	13	13	56,0
Memnun Değilim	36	36	92,0
Hiç Memnun Değilim	8	8	100,00
TOPLAM	100	100	

Medyan 0,00
Mod -1,00
Std. Sapma 1,23

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 36'sı (% 36) şu andaki işimde iş içinde terfi olanağının olması bakımından memnun değilim cevabını, 30'u (% 30) memnunum cevabını vermiştir. 13'ü (%13) konu hakkında kararsız oldukları cevabını vermiştir. Ankete katılan çalışanların %36'lık kısmı iş içinde terfi olanağı olmadığı

için şu andaki işlerinden memnun olmadığını belirtirken, buna karşılık %30'luk bir kısım terfi olanakları açısından işlerinden memnun %13'lük bir kısım ise çok memnun olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.21. Çalışanların Şu Andaki İşlerinde Kendi Kararlarını Uygulama Serbestliği Durumu

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Çok Memnunum	13	13	13,0
Memnunum	32	32	45,0
Kararsızım	14	14	59,0
Memnun Değilim	35	35	94,0
Hiç Memnun Değilim	6	6	100,00
TOPLAM	100	100	

Medyan 0,00
Mod -1,00
Std. Sapma 1,20

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 35'i (% 35) şu andaki işimde kendi kararlarımın uygulama serbestliği bakımından memnun değilim cevabını, 32'si (% 32) memnunum cevabını vermiştir. 14'ü (%14) konu hakkında kararsız oldukları cevabını vermiştir. Elde edilen verilere göre ankete katılan çalışanların %35'i kendi kararlarını uygulama serbestliği bakımından işlerinden memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç Tablo 4.8 'de elde edilen sonuç ile paralellik göstermektedir. Ancak buna karşılık, çalışanların %32'lik kısmı kendi kararlarını uygulama serbestliği olması bakımından işlerinden memnun olduklarını, %13'lük kısmı ise çok memnun olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.22. Çalışanların Şu Andaki İşlerinde Kendi Yöntemlerini Kullanabilme Durumu

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Çok Memnunum	13	13	13,0
Memnunum	34	34	47,0
Kararsızım	14	14	61,0
Memnun Değilim	34	34	95,0
Hiç Memnun Değilim	5	5	100,00
TOPLAM	100	100	

Medyan 0,00
Mod -1,00
Std. Sapma 1,18

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 34'ü (% 34) şu andaki işimin kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını sağlaması bakımından memnun değilim cevabını, 34'ü (% 34) memnunum cevabını vermiştir. 14'ü (%14) konu hakkında kararsız oldukları cevabını vermiştir. Görüldüğü gibi çalışanların %34'ü kendi yöntemlerini uygulama serbestliği olmadıklarını düşündükleri için şu an ki işlerinden memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç Tablo 4.8 ve Tablo 4.21'deki sonuçlarla da paralellik göstermektedir. Ancak, buna karşılık yine %34'lük bir bölüm ise kendi yöntemlerini kullanabilme şansları olması bakımından işlerinden memnun olduklarını %13'lük bir oran ise çok memnun olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.23. Çalışanların Şu Andaki İşlerinde Çalışma Şartlarının Durumu

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Çok Memnunum	8	8	8,0
Memnunum	40	40	48,0
Kararsızım	21	21	69,0
Memnun Değilim	27	27	96,0
Hiç Memnun Değilim	4	4	100,00
TOPLAM	100	100	

Medyan 0,00
Mod 1,00
Std. Sapma 1,06

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 40'ı (% 40) şu andaki işimden çalışma şartları bakımından memnunum cevabını, 27'si (% 27) memnun değilim cevabını vermiştir. 21'i (%21) konu hakkında kararsız oldukları cevabını vermiştir. Görüldüğü

gibi çalışanların çoğunluğu çalışma şartları bakımından işlerinden memnun olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.24.Çalışanların Şu Andaki İşlerinde Çalışma Arkadaşlarının Birbirleriyle Anlaşması Durumu

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Çok Memnunum	37	37	37,0
Memnunum	43	43	80,0
Kararsızım	11	11	91,0
Memnun Değilim	7	7	98,0
Hiç Memnun Değilim	2	2	100,00
TOPLAM	100	100	

Medyan 1,00
Mod 1,00
Std. Sapma 0,97

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 43'ü (% 43) şu andaki işimde çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları bakımından memnunum cevabını, 37'si (% 37) çok memnunum cevabını vermiştir. 11'i (%11) konu hakkında kararsız oldukları cevabını vermiştir. Görüldüğü gibi çalışanların büyük çoğunluğu çalışma arkadaşları bakımından işlerinden memnun olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.25. Çalışanların Şu Andaki İşlerinde Yaptıkları İyi Bir İş Karşılığında Takdir Edilme Durumu

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Çok Memnunum	9	9	9,0
Memnunum	49	49	58,0
Kararsızım	24	24	82,0
Memnun Değilim	16	16	98,0
Hiç Memnun Değilim	2	2	100,00
TOPLAM	100	100	

Medyan 1,00
Mod 1,00
Std. Sapma 0,94

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 49'u (% 49) şu andaki işimde yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem bakımından memnunum cevabını, 16'sı (% 16)

memnun değilim cevabını vermiştir. 24'ü (%24) konu hakkında kararsız oldukları cevabını vermiştir. Görüldüğü gibi çalışanların çoğunluğu yaptıkları iş karşılığında takdir edildiklerini düşündükleri için işlerinden memnun olduklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.26. Çalışanların Şu Andaki İşlerinde Yaptıkları İyi Bir İş Karşılığında Duydukları Başarı Hissinin Durumu

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Çok Memnunum	13	13	13,0
Memnunum	46	46	59,0
Kararsızım	22	22	81,0
Memnun Değilim	18	18	99,0
Hiç Memnun Değilim	1	1	100,00
TOPLAM	100	100	

Medyan 1,00
Mod 1,00
Std. Sapma 0,97

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 46'sı (% 46) şu andaki işimde yaptığım iyi bir iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından memnunum cevabını, 18'i (% 18) memnun değilim cevabını vermiştir. 22'si (%22) konu hakkında kararsız oldukları cevabını vermiştir. Yukarıdaki tabloya göre, çalışanların çoğunluğu yaptıkları iş karşılığında başarı hissi duymakta ve bu nedenle işlerinden memnun olduklarını belirtmektedirler.

4.7.3. Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumlarına Yönelik Frekans

Dağılımları

* Anketin 2. Bölümündeki, çalışanların örgüt içi değişime karşı davranış yapılarını ve bakış açılarını ölçmek amacıyla sorulan soruların frekans dağılımları Tablo 4.27 ile Tablo 4.39 arasında yer almaktadır.

Tablo 4.27.İşlerindeki Alışkanlıklarını Değiştirmesi Gereken Yeniliklerin Çalışanları Endişelendirmesi Durumu

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Kesinlikle Katılmıyorum	38	38	38	38,0
Katılmıyorum	27	27	27	65,0
Kararsızım	12	12	12	77,0
Katılıyorum	21	21	21	98,0
Kesinlikle Katılıyorum	2	2	2	100,00
TOPLAM	100	100	100	

Medyan -1,00
Mod -2,00
Std. Sapma 1,22

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 38'i (% 38) işimde alışkanlıklarımı değiştirmem gereken yeniliklerin beni endişelendirmesi konusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını, 27'si (% 27) katılmıyorum cevabını vermiştir. 12'si (%12) konu hakkında kararsız oldukları cevabını vermiştir.Tablo 4.27'ye göre çalışanların çoğunluğu alışkanlıklarını değiştirmeleri gereken yeniliklerin kendilerini endişelendirmediğini belirtmektedir.

Tablo 4.28. Bireylerin İçinde Bulunduğu Grubun Yargılarından Etkilenmesi Durumu

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Kesinlikle Katılmıyorum	4	4	4	4,0
Katılmıyorum	13	13	13	17,0
Kararsızım	8	8	8	25,0
Katılıyorum	64	64	64	89,0
Kesinlikle Katılıyorum	11	11	11	100,00
TOPLAM	100	100	100	

Medyan 1,00
Mod 1,00
Std. Sapma 0,98

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 64'ü (% 64) bireylerin içinde bulunduğu grubun yargılarından etkilenmesi konusuna katılıyorum cevabını, 13'ü (% 13)

katılmıyorum cevabını vermiştir. 8'i (%8) konu hakkında kararsız oldukları cevabını vermiştir. Tablo 4.28'e göre çalışanların çoğunluğu bireylerin içinde bulundukları grubun yargılarından etkilendiklerini düşünmektedirler.

Tablo 4.29. Örgüt İçi Değişimin Çalışanların İhtiyaç ve Beklentilerinden Kaynaklanan Bir Dirençle Karşılanması Durumu

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1	1	1,0
Katılmıyorum	9	9	9	10,0
Kararsızım	31	31	31	41,0
Katılıyorum	51	51	51	82,0
Kesinlikle Katılıyorum	8	8	8	100,00
TOPLAM	100	100	100	

Medyan 1,00

Mod 1,00

Std. Sapma 0,81

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 51'i (% 51) örgüt içi değişimin çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinden kaynaklanan bir dirençle karşılanması konusuna katılıyorum cevabını, 9'u (% 9) katılmıyorum cevabını vermiştir. 31'i (%31) konu hakkında kararsız oldukları cevabını vermiştir. Elde edilen verilere göre çalışanların büyük çoğunluğu örgüt içi değişimin çalışanların direnciyle karşılanacağı konusuna katıldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 4.30. Örgüt İçi Değişimin Çalışanlara Sorulmadan Planlanmasının Kendi Örgütleri İçin Geçerli Olmaması Durumu

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Kesinlikle Katılmıyorum	5	5	5	5,0
Katılmıyorum	38	38	38	43,0
Kararsızım	19	19	19	62,0
Katılıyorum	30	30	30	92,0
Kesinlikle Katılıyorum	8	8	8	100,00
TOPLAM	100	100	100	

Medyan 0,00

Mod -1,00

Std. Sapma 1,1

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 38'i (% 38) örgüt içi değişimin çalışanlara sorulmadan planlanması bizim örgütümüz için geçerli değildir sorusuna katılmıyorum cevabını, 30'u (% 30) katılıyorum cevabını vermiştir. 19'u (%19) konu hakkında kararsız oldukları cevabını vermiştir.

Tablo 4.31. Çalışanların İşlerinde Yeni Bir Uygulamaya Alışmalarının Sorun Olmaması Durumu

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Kesinlikle Katılmıyorum	2	2	2	2,0
Katılmıyorum	10	10	10	12,0
Kararsızım	14	14	14	26,0
Katılıyorum	56	56	56	82,0
Kesinlikle Katılıyorum	18	18	18	100,00
TOPLAM	100	100	100	

Medyan 1,00

Mod 1,00

Std. Sapma 0,93

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 56'sı (% 56) işimde yeni bir uygulamaya alışmak benim için sorun değildir sorusuna katılıyorum cevabını, 18'i (% 18) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. 14'ü (%14) konu hakkında kararsız oldukları cevabını vermiştir. Tablo 4.31'e göre çalışanların çoğunluğu işlerinde yeni bir uygulamaya alışmalarının kendileri için bir sorun olmadığını belirtmişlerdir. Tablo 4.27'de de çalışanların geneli alışkanlıklarını değiştirmeleri gereken değişikliklerin kendilerini endişelendirmediğini belirtmişlerdir. Bu noktada Tablo 4.31 ve Tablo 4.27'deki sonuçların paralellik gösterdiğini söyleyebiliriz.

Tablo 4.32. İşler Mevcut Haliyle Yürüyorsa Değişime Gerek Olmaması

Durumu

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Kesinlikle Katılmıyorum	13	13	13	13,0
Katılmıyorum	54	54	54	67,0
Kararsızım	13	13	13	80,0
Katılıyorum	15	15	15	95,0
Kesinlikle Katılıyorum	5	5	5	100,00
TOPLAM	100	100	100	

Medyan -1,00

Mod -1,00

Std. Sapma 1,08

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 54'ü (% 54) işler mevcut haliyle yürüyorsa değişime gerek olmadığı konusuna katılmıyorum cevabını, 15'i (% 15) katılıyorum cevabını vermiştir. 13'ü (%13) konu hakkında kararsız oldukları cevabını vermiştir.

Tablo 4.33. Çalışanlarda Değişimin Başarısız Olacağına Dair Bir İnanç Varsa Sorunlar Çıkabilmesi Durumu

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Kesinlikle Katılmıyorum	2	2	2	2,0
Katılmıyorum	4	4	4	6,0
Kararsızım	10	10	10	16,0
Katılıyorum	72	72	72	88,0
Kesinlikle Katılıyorum	12	12	12	100,00
TOPLAM	100	100	100	

Medyan 1,00

Mod 1,00

Std. Sapma 0,74

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 72'si (% 72) çalışanlarda değişimin başarısız olacağına dair bir inanç varsa sorunlar ortaya çıkacağı konusuna katılıyorum cevabını, 12'si (% 12) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. 10'u (%10) konu hakkında kararsız oldukları cevabını vermiştir.Tablo 4.33'e göre çalışanların büyük

çoğunluğu değişimin başarısız olacağına dair bir inanç olması durumunda sorunlar çıkabileceğini düşünmektedirler.

Tablo 4.34. Örgüt İçindeki İletişimin Yapısının Değişim Sürecinde Çalışanların Katılımını Olumlu Etkilemesi Durumu

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1	1	1,0
Katılmıyorum	6	6	6	7,0
Kararsızım	8	8	8	15,0
Katılıyorum	73	73	73	88,0
Kesinlikle Katılıyorum	12	12	12	100,00
TOPLAM	100	100	100	

Medyan 1,00
Mod 1,00
Std. Sapma 0,72

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 73'ü (% 73) örgüt içindeki iletişim yapısının değişim sürecinde çalışanların katılımını olumlu etkilemesi konusuna katılıyorum cevabını, 12'si (% 12) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. 8'i (%8) konu hakkında kararsız oldukları cevabını vermiştir. Tablo 4.34'e göre çalışanlar örgüt içi iletişimin örgütsel değişim sürecinde çok önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 4.35. Yönetimin Değişim Süreci Boyunca Çalışanları Bilgilendirilmesi Durumu

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1	1	1,0
Katılmıyorum	7	7	7	8,0
Kararsızım	12	12	12	20,0
Katılıyorum	58	58	58	78,0
Kesinlikle Katılıyorum	22	22	22	100,00
TOPLAM	100	100	100	

Medyan 1,00
Mod 1,00
Std. Sapma 0,84

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 58'i (% 58) yönetimin değişim süreci boyunca çalışanların bilgilendirilmesi gereği konusuna katılıyorum cevabını, 22'si (% 22) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. 12'si (%12) konu hakkında kararsız oldukları cevabını vermiştir. Elde edilen verilere göre çalışanların büyük çoğunluğu, değişim süreci boyunca çalışanların bilgilendirilmesi gerektiğine katılmaktadır.

Tablo 4.36. Örgütsel Yaşamda Bir Değişime Karşı Tepkinin Büyük Ölçüde

Yakın İş Arkadaşlarının Etkisiyle Oluşması Durumu

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Kesinlikle Katılmıyorum	6	6	6	6,0
Katılmıyorum	19	19	19	25,0
Kararsızım	12	12	12	37,0
Katılıyorum	48	48	48	85,0
Kesinlikle Katılıyorum	15	15	15	100,00
TOPLAM	100	100	100	

Medyan 1,00

Mod 1,00

Std. Sapma 1,14

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 48'i (% 48) örgütsel yaşamda bir değişime karşı tepkinin büyük ölçüde yakın iş arkadaşlarının etkisiyle oluşması konusuna katılıyorum cevabını, 19'u (% 19) katılmıyorum cevabını vermiştir. 12'si (%12) konu hakkında kararsız oldukları cevabını vermiştir. Tablo 4.36'ya göre çalışanların çoğunluğu değişme karşı tepkinin yakın iş arkadaşlarının etkisiyle oluşacağını düşünmektedir.

Tablo 4.37. İş Ortamındaki Değişim İhtiyacının Gelişmenin Bir Göstergesi Olması Durumu

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1	1	1,0
Katılmıyorum	6	6	6	7,0
Kararsızım	6	6	6	13,0
Katılıyorum	67	67	67	80,0
Kesinlikle Katılıyorum	20	20	20	100,00
TOPLAM	100	100	100	

Medyan 1,00
Mod 1,00
Std. Sapma 0,77

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 67'si (% 67) iş ortamındaki değişim ihtiyacının gelişmenin bir göstergesi olduğu konusuna katılıyorum cevabını, 20'si (%20) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. 6'sı (%6) konu hakkında kararsız oldukları cevabını vermiştir. Tablo 4.37'ye göre çalışanların büyük çoğunluğu iş ortamındaki değişim ihtiyacının gelişimin bir göstergesi olduğuna katılmaktadırlar.

Tablo 4.38 Değişim Sürecinde Bireyin Çalıştığı Örgüt İçin Değerli Olduğunu Hissetmesinin Sağlanması Durumu

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1	1	1,0
Katılmıyorum	3	3	3	4,0
Kararsızım	4	4	4	8,0
Katılıyorum	59	59	59	67,0
Kesinlikle Katılıyorum	33	33	33	100,00
TOPLAM	100	100	100	

Medyan 1,00
Mod 1,00
Std. Sapma 0,74

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 59'u (% 59) değişim sürecinde bireyin çalıştığı örgüt için değerli olduğunu hissetmesinin sağlanması konusuna katılıyorum cevabını, 33'ü (%33) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. 4'ü (%4) konu hakkında kararsız oldukları cevabını vermiştir.

Tablo 4.39. Değişimi Yönetenlere Karşı Duyulan Güvenin Değişimin Başarısında Olumlu Payı Olması Durumu

DEĞİŞKENLER	FREKANS	YÜZDE	GEÇERLİ YÜZDE	KÜMÜLATİF YÜZDE
Kesinlikle Katılmıyorum	1	1	1	1,0
Katılmıyorum	3	3	3	4,0
Kararsızım	2	2	2	6,0
Katılıyorum	64	64	64	70,0
Kesinlikle Katılıyorum	30	30	30	100,00
TOPLAM	100	100	100	

Medyan 1,00

Mod 1,00

Std. Sapma 0,71

Yapılan anket sonucuna göre, 100 kişiden 64'ü (% 64) değişimi yönetenlere karşı duyulan güvenin değişimin başarısında olumlu payı olduğu konusuna katılıyorum cevabını, 30'u (%30) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. 2'si (%2) konu hakkında kararsız oldukları cevabını vermiştir. Tablo 4.39 'a göre çalışanların büyük çoğunluğu değişimi yönetenlere karşı duyulan güvenin değişimin başarısında olumlu payı olduğuna katıldıklarını belirtmişlerdir.

4.7.4. Demografik Değişkenlere Göre Çalışanların İş Tatminleri Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Demografik değişkenlere göre çalışanların iş tatminleri arasındaki farklılıkları ölçmek amacıyla, uygulanan anket soruları bazında One Way Anova testi uygulanmıştır.

One Way Anova testinde öncelikle varyansların homojenliğine bakılmış ve significant değeri daha önceden belirlenmiş olan anlamlılık seviyesi 0,1 ile karşılaştırılmıştır. Bu değer büyük olması durumunda varyansların eşit olduğuna karar verilmiştir. Varyansları eşit olan değişkenlerin Anova tablosundaki significant değerine bakılmış ve bu değer anlamlılık seviyesi olan 0,01 ile karşılaştırılmıştır. Significant değerinin küçük olması durumunda demografik değişkenler açısından incelenen değişkenlerde anlamlı bir farklılık olduğuna karar verilmiştir. Varyansları eşit olmayan değişkenler için ise Anova tablosundaki significant değerine bakılmadan demografik değişkenler açısından incelenen değişkenlerde anlamlı bir farklılık olduğuna karar verilmektedir.

Tablo 4.40. Birinci İşletmede Çalışanların İş Tatminleri Arasındaki Farklılıkların Cinsiyet – Yaş Değişkenlerine Göre Durumu

DEĞİŞKENLER	Cinsiyet		Yaş	
	Var.Sig.	Anova Sig.	Var.Sig.	Anova Sig.
Beni her zaman meşgul etmesi	0,242	0,603	0,014	0,568
Tek başıma çalışma olanağımın olması	0,796	0,708	0,436	0,096
Ara sıra değişik işler yapabilme olanağımın olması	0,138	0,132	0,612	0,042
Toplumda saygın bir kişi olma şansımın olması	0,567	0,317	0,561	0,042
Amirlerimin emrindeki kişileri idare tarzı	0,308	0,804	0,330	0,289
Amirlerimin karar verme yeteneği	0,597	0,742	0,432	0,250
Vicdanıma aykırı olmayan işler yapabilme şansımın olması	0,666	0,977	0,283	0,368
Bana sabit bir iş sağlaması	0,323	0,797	0,779	0,100
Başkaları için bir şeyler yapabilme şansımın olması	0,368	0,361	0,053	0,954
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam	0,400	0,844	0,007	0,011
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması	0,506	0,453	0,307	0,000
İşle ilgili alınan kararları uygulama	0,695	0,943	0,259	0,179
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret	0,022	0,590	0,003	0,131
İş içinde terfi olanağımın olması	0,037	0,116	0,014	0,003
Kendi kararlarımı uygulama serbestliği vermesi	0,032	0,942	0,334	0,000
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanma şansını vermesi	0,008	0,893	0,085	0,014
Çalışma şartları bakımından	0,018	0,751	0,371	0,009
Çalışma arkadaşlarının birbiriyle uyumu açısından	0,545	0,370	0,141	0,861
Yaptığım iyi bir iş karşılığı takdir	0,955	0,934	0,315	0,317
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi	0,244	0,886	0,180	0,184

* Koyu olarak yazılan değerler, demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim, işletmede çalışma yılı) açısından incelenen değişkenlerde farklılık olduğu durumları göstermektedir.

One Way Anova testinde demografik özelliklerden cinsiyet ile yapılan test sonucunda, yaptığım iş karşılığında aldığım ücret, iş içinde terfi olanağımın olması, kendi kararlarımı uygulama serbestliği vermesi, işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanma şansını vermesi, çalışma şartları bakımından memnuniyet derecelerinin incelendiği değişkenlerin cinsiyete göre farklılık gösterdiğine karar verilmiştir.

One Way Anova testinde demografik özelliklerden yaş ile yapılan test sonucunda, işimin beni her zaman meşgul etmesi, başkaları için bir şeyler yapabilme şansımın olması, kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam, kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması, yaptığım iş karşılığında aldığım ücret, iş içinde terfi olanağımın olması, kendi kararlarımı uygulama serbestliği vermesi, işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanma şansını vermesi, çalışma şartları bakımından incelenen değişkenlerin yaşa göre farklılık gösterdiğine karar verilmiştir.



Tablo 4.41. Birinci İşletmede Çalışanların İş Tatminleri Arasındaki Farklılıkların Eğitim – İşletmede Çalışma Yılı Değişkenlerine Göre Durumu

	Eğitim		İşletmede Çalışma yılı	
	Var.Sig.	Anova Sig.	Var.Sig.	Anova Sig.
DEĞİŞKENLER				
Beni her zaman meşgul etmesi	0,005	0,628	0,000	0,192
Tek başıma çalışma olanağının olması	0,158	0,380	0,422	0,297
Ara sıra değişik işler yapabilme olanağının olması	0,157	0,156	0,130	0,204
Toplumda saygın bir kişi olma şansının olması	0,158	0,007	0,257	0,091
Amirlerimin emrindeki kişileri idare tarzı	0,052	0,111	0,463	0,880
Amirlerimin karar verme yeteneği	0,075	0,328	0,261	0,684
Vicdanıma aykırı olmayan işler yapabilme şansının olması	0,000	0,129	0,102	0,618
Bana sabit bir iş sağlaması	0,473	0,953	0,001	0,229
Başkaları için bir şeyler yapabilme şansının olması	0,352	0,126	0,109	0,605
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam	0,106	0,295	0,145	0,018
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması	0,790	0,537	0,864	0,881
İşle ilgili alınan kararları uygulama	0,043	0,698	0,093	0,285
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret	0,026	0,115	0,025	0,519
İş içinde terfi olanağının olması	0,058	0,193	0,066	0,107
Kendi kararlarımı uygulama serbestliği vermesi	0,118	0,105	0,109	0,008
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanma şansını vermesi	0,072	0,110	0,044	0,080
Çalışma şartları bakımından	0,078	0,144	0,190	0,047
Çalışma arkadaşlarının birbiriyle uyumu açısından	0,544	0,595	0,013	0,044
Yaptığım iyi bir iş karşılığı takdir	0,300	0,126	0,172	0,790
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi	0,365	0,081	0,266	0,030

* Koyu olarak yazılan değerler, demografik değişkenler (cinsiyet , yaş, eğitim, işletmede çalışma yılı) açısından incelenen değişkenlerde farklılık olduğu durumları göstermektedir.

One Way Anova testinde demografik özelliklerden eğitim ile yapılan test sonucunda, işimin beni her zaman meşgul etmesi, toplumda saygın bir kişi olma şansımın olması, amirlerimin emrindeki kişileri idare tarzı, amirlerimin karar verme yeteneği, vicdanıma aykırı olmayan işler yapabilme şansımın olması, işle ilgili alınan kararları uygulama, yaptığım iş karşılığında aldığım ücret, iş içinde terfi olanağımın olması, işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanma şansını vermesi, çalışma şartları bakımından memnuniyet derecelerinin incelendiği değişkenlerin eğitime göre farklılık gösterdiğine karar verilmiştir.

One Way Anova testinde demografik özelliklerden işletmede çalışma yılı ile yapılan test sonucunda, işimin beni her zaman meşgul etmesi, bana sabit bir iş sağlaması, işle ilgili alınan kararları uygulama, yaptığım iş karşılığında aldığım ücret, iş içinde terfi olanağımın olması, kendi kararlarımı uygulama serbestliği vermesi, işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanma şansını vermesi, çalışma arkadaşlarının birbiriyle uyumu açısından incelenen değişkenlerin işletmede çalışma yılına göre farklılık gösterdiğine karar verilmiştir.

Tablo 4.42.İkinci İşletmede Çalışanların İş Tatminleri Arasındaki Farklılıkların Cinsiyet – Yaş Değişkenlerine Göre Durumu

DEĞİŞKENLER	Cinsiyet		Yaş	
	Var.Sig.	Anova Sig.	Var.Sig.	Anova Sig.
Beni her zaman meşgul etmesi	0,154	0,508	0,606	0,611
Tek başıma çalışma olanağımın olması	0,718	0,412	0,334	0,538
Ara sıra değişik işler yapabilme olanağımın olması	0,353	0,478	0,268	0,871
Toplumda saygın bir kişi olma şansımın olması	0,795	0,165	0,062	0,043
Amirlerimin emrindeki kişileri idare tarzı	0,114	0,707	0,216	0,432
Amirlerimin karar verme yeteneği	0,035	0,145	0,188	0,272
Vicdanıma aykırı olmayan işler yapabilme şansımın olması	0,992	0,476	0,251	0,498
Bana sabit bir iş sağlaması	0,626	0,204	0,182	0,115
Başkaları için bir şeyler yapabilme şansımın olması	0,736	0,624	0,101	0,380
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam	0,048	0,517	0,186	0,170
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması	0,201	0,303	0,242	0,364
İşle ilgili alınan kararları uygulama	0,546	0,791	0,416	0,243
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret	0,075	0,142	0,214	0,033
İş içinde terfi olanağımın olması	0,885	0,818	0,181	0,201
Kendi kararlarımı uygulama serbestliği vermesi	0,052	0,769	0,415	0,301
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanma şansını vermesi	0,718	0,836	0,175	0,067
Çalışma şartları bakımından	0,999	0,580	0,229	0,041
Çalışma arkadaşlarının birbiriyle uyumu açısından	0,941	0,227	0,321	0,459
Yaptığım iyi bir iş karşılığı takdir	0,486	0,914	0,019	0,034
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi	0,526	0,580	0,412	0,246

* Koyu olarak yazılan değerler, demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim, işletmede çalışma yılı) açısından incelenen değişkenlerde farklılık olduğu durumları göstermektedir.

One Way Anova testinde demografik özelliklerden cinsiyet ile yapılan test sonucunda, amirlerimin karar verme yeteneği, kişilere ne yapacaklarını söyleme şansımın olması açısından, yaptığım iş karşılığında aldığım ücret bakımından ve kendi kararlarımı uygulama serbestliği vermesi bakımından incelenen değişkenlerin cinsiyete göre farklılık gösterdiğine karar verilmiştir.

One Way Anova testinde demografik özelliklerden yaş ile yapılan test sonucunda, toplumda saygın bir kişi olma şansımın olması ve yaptığım iş karşılığında takdir edilme değişkenlerinin yaşa göre farklılık gösterdiğine karar verilmiştir.



Tablo 4.43. İkinci İşletmede Çalışanların İş Tatminleri Arasındaki Farklılıkların Eğitim – İşletmede Çalışma Yılı Değişkenlerine Göre Durumu

	Eğitim		İşletmede Çalışma yılı	
	Var.Sig.	Sig.	Var.Sig.	Sig.
DEĞİŞKENLER				
Beni her zaman meşgul etmesi	0,870	0,783	0,740	0,945
Tek başıma çalışma olanağının olması	0,966	0,083	0,430	0,698
Ara sıra değişik işler yapabilme olanağının olması	0,842	0,431	0,967	0,188
Toplumda saygın bir kişi olma şansının olması	0,144	0,080	0,149	0,060
Amirlerimin emrindeki kişileri idare tarzı	0,630	0,330	0,829	0,408
Amirlerimin karar verme yeteneği	0,853	0,878	0,549	0,794
Vicdanıma aykırı olmayan işler yapabilme şansının olması	0,921	0,549	0,865	0,373
Bana sabit bir iş sağlaması	0,257	0,215	0,039	0,170
Başkaları için bir şeyler yapabilme şansının olması	0,295	0,357	0,566	0,865
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam	0,442	0,031	0,840	0,326
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması	0,737	0,005	0,134	0,880
İşle ilgili alınan kararları uygulama	0,828	0,051	0,725	0,049
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret	0,167	0,085	0,596	0,097
İş içinde terfi olanağının olması	0,082	0,361	0,995	0,186
Kendi kararlarımı uygulama serbestliği vermesi	0,085	0,157	0,489	0,237
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanma şansını vermesi	0,386	0,014	0,243	0,919
Çalışma şartları bakımından	0,559	0,005	0,007	0,349
Çalışma arkadaşlarının birbiriyle uyumu açısından	0,225	0,604	0,925	0,273
Yaptığım iyi bir iş karşılığı takdir	0,085	0,339	0,032	0,446
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi	0,411	0,621	0,649	0,383

* Koyu olarak yazılan değerler, demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim, işletmede çalışma yılı) açısından incelenen değişkenlerde farklılık olduğu durumları göstermektedir.

One Way Anova testinde demografik özelliklerden eğitim ile yapılan test sonucunda, kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması, iş içinde terfi olanağımın olması, kendi kararlarımı uygulama serbestliği vermesi, çalışma şartları bakımından, yaptığım iyi bir iş karşılığı takdir edilme değişkenlerinin eğitime göre farklılık gösterdiğine karar verilmiştir.

One Way Anova testinde demografik özelliklerden çalışma yılı ile yapılan test sonucunda, bana sabit bir iş sağlaması, çalışma şartları bakımından ve yaptığım iş karşılığında takdir edilme değişkenlerinin çalışma yılına göre farklılık gösterdiğine karar verilmiştir.



Tablo 4.44. Üçüncü İşletmede Çalışanların İş Tatminleri Arasındaki Farklılıkların Cinsiyet – Yaş Değişkenlerine Göre Durumu

DEĞİŞKENLER	Cinsiyet		Yaş	
	Var.Sig.	Sig.	Var.Sig.	Sig.
Beni her zaman meşgul etmesi	0,039	0,546	0,338	0,372
Tek başıma çalışma olanağının olması	0,482	0,064	0,378	0,722
Ara sıra değişik işler yapabilme olanağının olması	0,157	0,083	0,041	0,894
Toplumda saygın bir kişi olma şansının olması	0,119	0,702	0,481	0,212
Amirlerimin emrindeki kişileri idare tarzı	0,932	0,824	0,012	0,228
Amirlerimin karar verme yeteneği	0,280	0,433	0,066	0,175
Vicdanıma aykırı olmayan işler yapabilme şansının olması	0,023	0,571	0,083	0,536
Bana sabit bir iş sağlaması	0,063	0,247	0,618	0,540
Başkaları için bir şeyler yapabilme şansının olması	0,395	0,202	0,246	0,483
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam	0,719	0,307	0,198	0,329
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması	0,712	0,931	0,052	0,334
İşle ilgili alınan kararları uygulama	0,494	0,566	0,238	0,500
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret	0,033	0,884	0,056	0,418
İş içinde terfi olanağının olması	0,881	0,904	0,447	0,298
Kendi kararlarımı uygulama serbestliği vermesi	0,257	0,946	0,410	0,590
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanma şansını vermesi	0,475	0,657	0,093	0,556
Çalışma şartları bakımından	0,020	0,172	0,064	0,673
Çalışma arkadaşlarının birbiriyle uyumu açısından	0,835	0,540	0,257	0,904
Yaptığım iyi bir iş karşılığı takdir	0,173	0,169	0,396	0,826
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi	0,281	0,572	0,054	0,677

* Koyu olarak yazılan değerler, demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim, işletmede çalışma yılı) açısından incelenen değişkenlerde farklılık olduğu durumları göstermektedir.

One Way Anova testinde demografik özelliklerden cinsiyet ile yapılan test sonucunda, beni her zaman meşgul etmesi, vicdanıma aykırı olmayan işler yapabilme şansımın olması, bana sabit bir iş sağlaması, yaptığım iş karşılığında aldığım ücret ve çalışma şartları bakımından memnuniyet derecelerinin incelendiği değişkenlerin cinsiyete göre farklılık gösterdiğine karar verilmiştir.

One Way Anova testinde demografik özelliklerden yaş ile yapılan test sonucunda, arasıra değişik işler yapabilme olanağımın olması, amirlerimin emrindeki kişileri idare tarzı, amirlerimin karar verme yeteneği, vicdanıma aykırı olmayan işler yapabilme şansımın olması, kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması, yaptığım iş karşılığında aldığım ücret, işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanma şansını vermesi, çalışma şartları bakımından ve yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi değişkenlerinin yaşa göre farklılık gösterdiğine karar verilmiştir.



Tablo 4.45. Üçüncü İşletmede Çalışanların İş Tatminleri Arasındaki Farklılıkların Eğitim – İşletmede Çalışma Yılı Değişkenlerine Göre Durumu

DEĞİŞKENLER	Eğitim		İşletmede Çalışma yılı	
	Var.Sig.	Anova Sig.	Var.Sig.	Anova Sig.
Beni her zaman meşgul etmesi	0,059	0,047	0,009	0,038
Tek başıma çalışma olanağının olması	0,360	0,076	0,148	0,838
Ara sıra değişik işler yapabilme olanağının olması	0,068	0,040	0,036	0,767
Toplumda saygın bir kişi olma şansının olması	0,059	0,228	0,126	0,266
Amirlerimin emrindeki kişileri idare tarzı	0,285	0,878	0,783	0,152
Amirlerimin karar verme yeteneği	0,354	0,849	0,249	0,315
Vicdanıma aykırı olmayan işler yapabilme şansının olması	0,367	0,420	0,454	0,872
Bana sabit bir iş sağlaması	0,468	0,198	0,916	0,756
Başkaları için bir şeyler yapabilme şansının olması	0,214	0,158	0,304	0,524
Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam	0,342	0,538	0,463	0,393
Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması	0,603	0,069	0,397	0,791
İşle ilgili alınan kararları uygulama	0,238	0,327	0,300	0,190
Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret	0,181	0,105	0,443	0,420
İş içinde terfi olanağının olması	0,883	0,198	0,446	0,422
Kendi kararlarımı uygulama serbestliği vermesi	0,477	0,242	0,827	0,504
İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanma şansını vermesi	0,995	0,052	0,421	0,471
Çalışma şartları bakımından	0,714	0,375	0,325	0,898
Çalışma arkadaşlarının birbiriyle uyumu açısından	0,385	0,385	0,100	0,372
Yaptığım iyi bir iş karşılığı takdir	0,929	0,083	0,377	0,918
Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi	0,533	0,312	0,117	0,297

* Koyu olarak yazılan değerler, demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim, işletmede çalışma yılı) açısından incelenen değişkenlerde farklılık olduğu durumları göstermektedir.

İSTANBUL KÜLTÜR ENSTİTÜSÜ
İKTİSADİ İLHAKATİ
İKTİSADİ İLHAKATİ

One Way Anova testinde demografik özelliklerden eğitim ile yapılan test snucunda, beni her zaman meşgul etmesi, ara sıra değişik şeyler yapabilme olanağının olması, toplumda saygın bir kişi olma şansının olması değişkenlerinin eğitime göre farklılık gösterdiğine karar verilmiştir.

One Way Anova testinde demografik özelliklerden çalışma yılı ile yapılan test sonucunda, beni her zaman meşgul etmesi ve ara sıra değişik şeyler yapabilme olanağının olması bakımından memnuniyet derecelerinin incelendiği bu değişkenin çalışma yılına göre farklılık gösterdiğine karar verimiştir.



4.7.5. Demografik Değişkenlere Göre Çalışanların Değişime Karşı Tutumları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Bulgular

Tablo 4.46. Birinci İşletmede Çalışanların Değişime Karşı Tutumları Arasındaki Farklılıkların Cinsiyet – Yaş Değişkenlerine Göre Durumu

DEĞİŞKENLER	Cinsiyet		Yaş	
	Var.Sig.	Anova Sig.	Var.Sig.	Anova Sig.
Alışkanlıklarımı değiştirmem gereken yenilikler beni endişelendirir	0,086	0,603	0,177	0,507
Bireyler içinde bulunduğu grubun yargılarından etkilenir	0,224	0,328	0,094	0,356
Örgüt içi değişim çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarından kaynaklanan dirençle karşılaşabilir	0,728	0,905	0,376	0,688
Örgütümüzde değişimler çalışanlara sorularak planlanmakta	0,240	0,591	0,211	0,579
İşimde yeni bir uygulamaya alışmak benim için sorun değildir	0,529	0,706	0,422	0,505
İşler mevcut haliyle yürüyorsa değişime gerek yoktur	0,137	0,638	0,079	0,359
Çalışanlar değişimin başarısız olacağına inanıyorsa sorunlar çıkabilir	0,060	0,051	0,452	0,527
Örgüt içi iletişimin yapısı değişim sürecinde çalışanları olumlu etkiler	0,850	0,332	0,297	0,970
Yönetimin değişim süreci boyunca çalışanları bilgilendirmesi gerek	0,798	0,689	0,284	0,604
Örgütsel yaşamda değişime karşı tepki yakın iş arkadaşlarının etkisiyle olur	0,036	0,057	0,052	0,643
İş ortamında değişim ihtiyacı gelişimin göstergesidir	0,002	0,385	0,062	0,215
Değişim süresince bireyin örgüt için değerli olduğunu hissetmesi sağlanmalı	0,807	0,893	0,631	0,266
Değişimi yönetenlere karşı güvenin değişimin başarısında payı vardır	0,375	0,891	0,042	0,311

* Koyu olarak yazılan değerler, demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim, işletmede çalışma yılı) açısından incelenen değişkenlerde farklılık olduğu durumları göstermektedir.

One Way Anova testinde demografik özelliklerden cinsiyet ile yapılan test sonucunda, alışkanlıklarımı değiştirmem gereken yenilikler beni endişelendirir, çalışanlar değişimin başarısız olacağına inanıyorsa sorunlar çıkabilir, örgütsel yaşamda değişime karşı tepki yakın iş arkadaşlarının etkisiyle olur ve iş ortamında değişim ihtiyacı gelişimin göstergesidir açısından incelenen değişkenlerin örgüt içi değişimin çalışanların davranışlarını etkilemesi açısından cinsiyete göre farklılık gösterdiğine karar verilmiştir.

One Way Anova testinde demografik özelliklerden yaş ile yapılan test sonucunda, bireyler içinde bulunduğu grubun yargılarından etkilenir, işler mevcut haliyle yürüyorsa değişime gerek yoktur, örgütsel yaşamda değişime karşı tepki yakın iş arkadaşlarının etkisiyle olur, iş ortamında değişim ihtiyacı gelişimin göstergesidir, değişimi yöntemlere karşı güvenin değişimin başarısında payı vardır açısından incelenen değişkenlerin yaşa göre farklılık gösterdiğine karar verilmiştir.

Tablo 4.47. Birinci İşletmede Çalışanların Değişime Karşı Tutumları Arasındaki Farklılıkların Eğitim- İşletmede Çalışma Yılı Değişkenlerine Göre Durumu

DEĞİŞKENLER	Eğitim		İşletmede Çalışma yılı	
	Var.Sig.	Anova Sig.	Var.Sig.	Anova Sig.
Alışkanlıklarımı değiştirmem gereken yenilikler beni endişelendirir	0,109	0,132	0,206	0,525
Bireyler içinde bulunduğu grubun yargılarından etkilenir	0,582	0,602	0,110	0,935
Örgüt içi değişim çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarından kaynaklanan dirençle karşılaşabilir	0,235	0,073	0,333	0,735
Örgütümüzde değişimler çalışanlara sorularak planlanmakta	0,118	0,376	0,429	0,545
İşimde yeni bir uygulamaya alışmak benim için sorun değildir	0,547	0,959	0,364	0,120
İşler mevcut haliyle yürüyorsa değişime gerek yoktur	0,271	0,026	0,373	0,567
Çalışanlar değişimin başarısız olacağına inanıyorsa sorunlar çıkabilir	0,064	0,005	0,346	0,271
Örgüt içi iletişimin yapısı değişim sürecinde çalışanları olumlu etkiler	0,033	0,681	0,359	0,095
Yönetimin değişim süreci boyunca çalışanları bilgilendirmesi gerek	0,695	0,684	0,558	0,132
Örgütsel yaşamda değişime karşı tepki yakın iş arkadaşlarının etkisiyle olur	0,170	0,870	0,395	0,857
İş ortamında değişim ihtiyacı gelişimin göstergesidir	0,546	0,454	0,092	0,796
Değişim süresince bireyin örgüt için değerli olduğunu hissetmesi sağlanmalı	0,817	0,622	0,103	0,042
Değişimi yönetenlere karşı güvenin değişimin başarısında payı vardır	0,354	0,176	0,436	0,793

* Koyu olarak yazılan değerler, demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim, işletmede çalışma yılı) açısından incelenen değişkenlerde farklılık olduğu durumları göstermektedir.

One Way Anova testinde demografik özelliklerden eğitim ile yapılan test sonucunda, çalışanlar değişimin başarısız olacağına inanıyorsa sorunlar çıkabilir, örgüt içi iletişimin yapısı değişim sürecinde çalışanları olumlu etkiler değişkenlerinin eğitime göre farklılık gösterdiğine karar verilmiştir.

One Way Anova testinde demografik özelliklerden işletmede çalışma yılı açısından yapılan test sonucunda, iş ortamında değişim gelişimin bir göstergesidir değişkenin işletmede çalışma yılına göre farklılık gösterdiğine karar verilmiştir.



Tablo 4.48. İkinci İşletmede Çalışanların Değişime Karşı Tutumları
Arasındaki Farklılıklarının Cinsiyet -Yaş Değişkenlerine
Göre Durumu

DEĞİŞKENLER	Cinsiyet		Yaş	
	Var.Sig.	Anova Sig.	Var.Sig.	Anova Sig.
Alışkanlıklarımı değiştirmem gereken yenilikler beni endişelendirir	0,754	0,781	0,340	0,685
Bireyler içinde bulunduğu grubun yargılarından etkilenir	0,796	0,715	0,504	0,564
Örgüt içi değişim çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarından kaynaklanan dirençle karşılaşabilir	0,912	0,250	0,530	0,646
Örgütümüzde değişimler çalışanlara sorularak planlanmakta	0,496	0,784	0,373	0,206
İşimde yeni bir uygulamaya alışmak benim için sorun değildir	0,598	0,645	0,432	0,458
İşler mevcut haliyle yürüyorsa değişime gerek yoktur	0,004	0,079	0,424	0,168
Çalışanlar değişimin başarısız olacağına inanıyorsa sorunlar çıkabilir	0,243	0,080	0,878	0,641
Örgüt içi iletişimin yapısı değişim sürecinde çalışanları olumlu etkiler	0,180	0,092	0,814	0,524
Yönetimin değişim süreci boyunca çalışanları bilgilendirmesi gerek	0,858	0,886	0,602	0,908
Örgütsel yaşamda değişime karşı tepki yakın iş arkadaşlarının etkisiyle olur	0,823	0,802	0,200	0,299
İş ortamında değişim ihtiyacı gelişimin göstergesidir	0,353	0,185	0,056	0,363
Değişim süresince bireyin örgüt için değerli olduğunu hissetmesi sağlanmalı	0,207	0,117	0,197	0,439
Değişimi yönetenlere karşı güvenin değişimin başarısında payı vardır	0,165	0,351	0,499	0,417

* Koyu olarak yazılan değerler, demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim, işletmede çalışma yılı) açısından incelenen değişkenlerde farklılık olduğu durumları göstermektedir.

One Way Anova testinde demografik özelliklerden cinsiyet ile yapılan test sonucunda, işler mevcut haliyle yürüyorsa değişime gerek yoktur değişkeninin cinsiyete göre farklılık gösterdiğine karar verilmiştir.

One Way Anova testinde demografik özelliklerden yaş ile yapılan test sonucunda, iş ortamında değişim gelişimin göstergesidir değişkeninin yaşa göre farklılık gösterdiğine karar verilmiştir.



Tablo 4.49. İkinci İşletmede Çalışanların Değişime Karşı Tutumları
Arasındaki Farklılıkların Eğitim - İşletmede Çalışma Yılı
Değişkenlerine Göre Durumu

DEĞİŞKENLER	Eğitim		İşletmede Çalışma yılı	
	Var.Sig.	Anova Sig.	Var.Sig.	Anova Sig.
Alışkanlıklarımı değiştirmem gereken yenilikler beni endişelendirir	0,487	0,833	0,877	0,488
Bireyler içinde bulunduğu grubun yargılarından etkilenir	0,032	0,128	0,503	0,627
Örgüt içi değişim çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarından kaynaklanan dirençle karşılaşabilir	0,444	0,612	0,543	0,476
Örgütümüzde değişimler çalışanlara sorularak planlanmakta	0,941	0,591	0,189	0,144
İşimde yeni bir uygulamaya alışmak benim için sorun değildir	0,626	0,960	0,096	0,783
İşler mevcut haliyle yürüyorsa değişime gerek yoktur	0,144	0,044	0,269	0,968
Çalışanlar değişimin başarısız olacağına inanıyorsa sorunlar çıkabilir	0,655	0,604	0,972	0,649
Örgüt içi iletişimin yapısı değişim sürecinde çalışanları olumlu etkiler	0,479	0,654	0,351	0,384
Yönetimin değişim süreci boyunca çalışanları bilgilendirmesi gerek	0,857	0,138	0,452	0,569
Örgütsel yaşamda değişime karşı tepki yakın iş arkadaşlarının etkisiyle olur	0,452	0,846	0,002	0,090
İş ortamında değişim ihtiyacı gelişimin göstergesidir	0,898	0,171	0,359	0,710
Değişim süresince bireyin örgüt için değerli olduğunu hissetmesi sağlanmalı	0,950	0,033	0,004	0,272
Değişimi yönetenlere karşı güvenin değişimin başarısında payı vardır	0,001	0,077	0,013	0,575

* Koyu olarak yazılan değerler, demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim, işletmede çalışma yılı) açısından incelenen değişkenlerde farklılık olduğu durumları göstermektedir.

One Way Anova testinde demografik özelliklerden eğitim ile yapılan test sonucunda, bireyler içinde bulunduğu grubun yargılarından etkilenir ve değişimi yönetenlere karşı güvenin değişimin başarısında payı vardır değişkenlerinin eğitime göre farklılık gösterdiğine karar verilmiştir.

One Way Anova testinde demografik özelliklerden çalışma yılı ile yapılan test sonucunda, işimde yeni bir uygulamaya alışmak benim için sorun değildir, örgütsel yaşamda değişime karşı tepki yakın iş arkadaşlarının etkisiyle olur, değişim süresince bireyin örgüt için değerli olduğunu hissetmesi sağlanmalı, değişimi yönetenlere karşı güvenin değişimin başarısında payı vardır değişkenlerinin çalışma yılına göre farklılık gösterdiğine karar verilmiştir.



Tablo 4.50. Üçüncü İşletmede Çalışanların Değişime Karşı Tutumları Arasındaki Farklılıkların Cinsiyet – Yaş Değişkenlerine Göre Durumu

DEĞİŞKENLER	Cinsiyet		Yaş	
	Var.Sig.	Anova Sig.	Var.Sig.	Anova Sig.
Alışkanlıklarımı değiştirmem gereken yenilikler beni endişelendirir	0,331	0,655	0,284	0,840
Bireyler içinde bulunduğu grubun yargılarından etkilenir	0,829	0,972	0,000	0,385
Örgüt içi değişim çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarından kaynaklanan dirençle karşılaşabilir	0,033	0,169	0,654	0,682
Örgütümüzde değişimler çalışanlara sorularak planlanmakta	0,566	0,281	0,034	0,977
İşimde yeni bir uygulamaya alışmak benim için sorun değildir	0,178	0,069	0,021	0,649
İşler mevcut haliyle yürüyorsa değişime gerek yoktur	0,002	0,069	0,503	0,149
Çalışanlar değişimin başarısız olacağına inanıyorsa sorunlar çıkabilir	0,036	0,228	0,195	0,246
Örgüt içi iletişimin yapısı değişim sürecinde çalışanları olumlu etkiler	0,003	0,126	0,274	0,880
Yönetimin değişim süreci boyunca çalışanları bilgilendirmesi gerek	0,480	0,288	0,405	0,340
Örgütsel yaşamda değişime karşı tepki yakın iş arkadaşlarının etkisiyle olur	0,331	0,116	0,610	0,075
İş ortamında değişim ihtiyacı gelişimin göstergesidir	0,193	0,587	0,276	0,504
Değişim süresince bireyin örgüt için değerli olduğunu hissetmesi sağlanmalı	0,268	0,941	0,245	0,683
Değişimi yönetenlere karşı güvenin değişimin başarısında payı vardır	0,025	0,240	0,073	0,715

* Koyu olarak yazılan değerler, demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim, işletmede çalışma yılı) açısından incelenen değişkenlerde farklılık olduğu durumları göstermektedir.

One Way Anova testinde demografik özelliklerden cinsiyet ile yapılan test sonucunda, örgüt içi değişim çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarından kaynaklanan dirençle karşılaşabilir, işler mevcut haliyle yürüyorsa değişime gerek yoktur, çalışanlar değişimin başarısız olacağına inanıyorsa sorunlar çıkabilir, örgüt içi iletişimin yapısı değişim sürecinde çalışanları olumlu etkiler, değişimi yönetenlere karşı güvenin değişimin başarısında payı vardır değişkenlerinin cinsiyete göre farklılık gösterdiğine karar verilmiştir.

One Way Anova testinde demografik özelliklerden yaş ile yapılan test sonucunda, bireyler içinde bulunduğu grubun yargılarından etkilenir, örgütümüzde değişimler çalışanlara sorularak planlanmakta, işimde yeni bir uygulamaya alışmak benim için sorun değildir, değişimi yönetenlere karşı güvenin değişimin başarısında payı vardır değişkenlerinin yaşa göre farklılık gösterdiğine karar verilmiştir.



Tablo 4.51. Üçüncü İşletmede Çalışanların Değişime Karşı Tutumları
Arasındaki Farklılıkların Eğitim – İşletmede Çalışma Yılı
Değişkenlerine Göre Durumu

	Eğitim		İşletmede Çalışma yılı	
	Var.Sig.	Anova Sig.	Var.Sig.	Anova Sig.
DEĞİŞKENLER				
Alışkanlıklarımı değiştirmem gereken yenilikler beni endişelendirir	0,817	0,711	0,390	0,815
Bireyler içinde bulunduğu grubun yargılarından etkilenir	0,012	0,227	0,010	0,623
Örgüt içi değişim çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarından kaynaklanan dirençle karşılaşabilir	0,323	0,507	0,872	0,972
Örgütümüzde değişimler çalışanlara sorularak planlanmakta	0,223	0,358	0,048	0,818
İşimde yeni bir uygulamaya alışmak benim için sorun değildir	0,409	0,672	0,358	0,552
İşler mevcut haliyle yürütülürse değişime gerek yoktur	0,007	0,481	0,071	0,447
Çalışanlar değişimin başarısız olacağına inanıyorsa sorunlar çıkabilir	0,223	0,470	0,773	0,939
Örgüt içi iletişimin yapısı değişim sürecinde çalışanları olumlu etkiler	0,109	0,388	0,438	0,960
Yönetimin değişim süreci boyunca çalışanları bilgilendirmesi gerek	0,888	0,224	0,911	0,747
Örgütsel yaşamda değişime karşı tepki yakın iş arkadaşlarının etkisiyle olur	0,255	0,884	0,375	0,519
İş ortamında değişim ihtiyacı gelişimin göstergesidir	0,319	0,855	0,470	0,473
Değişim süresince bireyin örgüt için değerli olduğunu hissetmesi sağlanmalı	0,780	0,507	0,863	0,870
Değişimi yönetenlere karşı güvenin değişimin başarısında payı vardır	0,375	0,797	0,470	0,944

* Koyu olarak yazılan değerler, demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim, işletmede çalışma yılı) açısından incelenen değişkenlerde farklılık olduğu durumları göstermektedir.

One Way Anova testinde demografik özelliklerden eğitim ile yapılan test sonucunda, bireyler içinde bulunduğu grubun yargılarından etkilenir ve işler mevcut hali ile yürüyorsa değişime gerek yoktur değişkenlerinin eğitime göre farklılık gösterdiğine karar verilmiştir.

One Way Anova testinde demografik özelliklerden çalışma yılı ile yapılan test sonucunda, bireyler içinde bulunduğu grubun yargılarından etkilenir, örgütümüzde değişimler çalışanlara sorularak planlanmakta, işler mevcut haliyle yürüyorsa değişime gerek yoktur değişkenlerinin çalışma yılına göre farklılık gösterdiğine karar verilmiştir.



SONUÇ

Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu artık tartışılmaz bir gerçektir. Örgütler de birer açık sistem oldukları için sürekli bir değişim ve gelişim içerisinde olmak zorundadırlar. Özellikle artan rekabet ve örgütleri çevreleyen iç ve dış çevre koşullarındaki değişikliklere göre kendilerini yenileyemeyen örgütler ise çok geçmeden devre dışı kalacaklardır.

Belirli bir amaç için harekete geçmek değişimi ifade etmektedir. İşte, örgütü harekete geçirecek olan kişi ise değişim lideridir. Değişim lideri, örgütte değişimi başlatmakla kalmaz, ona yön verir ve örgütü yeni açılımlara yönlendirir. İnsan odaklı yaklaşımıyla yenilik ve yaratıcılığı kendine ilke edilen lider, değişimi de başarıyla yönetecektir. Değişimin başarıyla yönetilmesi, örgüt içindeki değişimin çalışanlar tarafından benimsenmesini kolaylaştıracak ve değişime karşı meydana gelebilecek direnişler engellenebilecektir.

Değişim uygulamalarının çalışanlar tarafından olumlu veya olumsuz bir şekilde algılanması iş tatmini üzerinde de çeşitli etkiler yapacaktır. Bu noktada, çalışanların işlerine karşı tutumları olumluysa iş tatmininden söz edilebilir. İş tatminin sağlanması örgütler açısından son derece önemlidir. Çünkü, işinden tatmin olan personel yüksek performansla çalışacak ve bu durum işletmelerin karlılığının ve verimliliğinin artmasını sağlayacaktır. Bu nedenle işletme içinde çalışanların motivasyonlarının arttırılması ve morallerinin yüksek tutulması gerekmektedir.

Bu çalışmada, çalışanların iş memnuniyetlerini ve değişime karşı tepkilerini ölçmek amacıyla yapılan bir uygulamaya yer verilmiş ve elde edilen veriler değerlendirilmiştir. İş tatminiyle ilgili yapılan değerlendirmelere göre çalışanların, işlerinin kendilerini meşgul etmesi, işlerinin kendilerine toplumda saygın bir kişi olma şansını vermesi, kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şanslarının olması, amirlerinin emrindeki kişileri idare tarzları, amirlerinin karar verme yetenekleri, çalışma şartları, çalışma arkadaşlarının birbirleriyle anlaşmaları, yaptıkları iş karşılığında takdir edilmeleri, yaptıkları iş karşılığında duydukları başarı hissi ve işlerinin kendilerine sabit bir iş sağlaması bakımından şu andaki işlerinden memnun

oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Buna karşılık çalışanların, tek başlarına çalışma olanaklarının olmaması, ara sıra değişik şeyler yapma şanslarının olmaması, başkaları için bir şeyler yapma şanslarının olmaması ve yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücret bakımından işlerinden memnun olmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

Değişim uygulamalarıyla ilgili yapılan değerlendirmeler sonucunda ise çalışanların genellikle örgüt içerisindeki değişime olumlu baktıkları görülmektedir. Çalışanlar, işler mevcut haliyle yürüse bile değişimin gelişimin bir göstergesi olduğuna, işlerinde alışkanlıklarını değiştirmeleri gereken değişikliklerin kendilerini endişelendirmediğine ve değişiklik sonucu meydana gelen yeni bir uygulamaya alışmanın kendileri için bir sorun olmadığına inanmaktadırlar. Ancak buna karşılık çalışanlar, değişimin çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinden kaynaklanan bir dirençle karşılanabileceğine, bireylerin içinde bulundukları grubun yargılarından etkilenebileceğine, değişime direncin genellikle iş arkadaşlarının etkisiyle oluşacağına inanmaktadırlar. Bu nedenle değişim uygulamaları gerçekleştirilirken değişim süreci boyunca çalışanların bilgilendirilmesi, çalışanlarla onların bu sürece katılımını sağlayacak bir iletişim yapısının kurulması ve çalışanların çalıştıkları örgüt için değerli olduklarının hissettirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Bu çalışmada, işletmelerdeki çalışanların işlerindeki memnuniyet derecelerinin ve örgüt içindeki değişime bakış açılarının ve tepkilerinin ölçülmesi sonucu elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Elde edilen bu veriler insan gücü faktörüne verilen önemin artırılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu aşamadan sonra işletmeler, kendi sektörleri içinde aktif olarak yer alabilmek için işletme dışında gelişen piyasa koşulları yanında, işletme içindeki sorunlara, özellikle de örgüt içindeki değişim uygulamaları ve bu uygulamaların çalışanlar tarafından kabul edilmesi için gerekli çözüm yollarını bulmaları gerektiğinin önemini görebileceklerdir. Böylece işletmeler daha uzun süre ve güçlü bir şekilde ayakta kalabileceklerdir.

EKLER

EK 1: DEMOGRAFİK SORULAR

- Cinsiyetiniz ; Erkek ☐ , Kadın ☐

- Yaşınız ; 18-25 ☐ , 26-35 ☐ , 36-45 ☐ , 46-55 ☐ , 55'den fazla ☐

- En son mezun olduğunuz okul hangisidir?

İlköğretim ☐ , Lise ☐ , Lisans ☐ , Lisansüstü ☐

- Kaç yıldır bu işte çalışıyorsunuz?

1 yıldan az ☐ , 1-3 yıl ☐ , 4-10 yıl ☐ , 10 yıldan fazla ☐

- Toplam kaç yıldır çalışma hayatındasınız?

1-2 yıl ☐ , 3-5 yıl ☐ , 6-10 yıl ☐ , 11-15 yıl ☐ , 16 yıldan fazla ☐

- Kaçınıcı işinizde çalışıyorsunuz? (Şu an çalıştığınız işyeri ile birlikte)

Birinci ☐ , İkinci ☐ , Üçüncü ☐ , Dördüncü ☐ , Beşinci veya daha fazla ☐

- Firma içinde pozisyonunuz/göreviniz nedir?

- Firma içinde çalıştığınız bölüm nedir?

EK 2 : MINNESOTA İŞ TATMİN ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadelerin karşısındaki kutucuklardan sizce uygun olan bir tanesini seçerek işaretleyiniz. Kutucuklar “HİÇ MEMNUN DEĞİLİM” seçeneğinden “ÇOK MEMNUNUM” seçeneğine doğru sıralanmıştır.

	Hİç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
ŞİMDİKİ İŞİMDEN					
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	☐	☐	☐	☐	☐
2. Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	☐	☐	☐	☐	☐
3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	☐	☐	☐	☐	☐
4. Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından	☐	☐	☐	☐	☐
5. Amirlerimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	☐	☐	☐	☐	☐
6. Amirlerimin karar verme yeteneği bakımından	☐	☐	☐	☐	☐
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	☐	☐	☐	☐	☐
8. Bana sabit bir iş sağlaması açısından.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Başkaları için birşeyler yapabilme olanağına sahip olmama açısından	☐	☐	☐	☐	☐
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından	☐	☐	☐	☐	☐
11. Kendi yeteneklerimi kullanarak birşeyler yapabilme şansımın olması açısından	☐	☐	☐	☐	☐
12. İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından	☐	☐	☐	☐	☐
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından	☐	☐	☐	☐	☐
14. İş içinde terfi olanağımın olması açısından	☐	☐	☐	☐	☐
15. Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından	☐	☐	☐	☐	☐
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından	☐	☐	☐	☐	☐

17.Çalışma şartları bakımından	☐	☐	☐	☐	☐
18.Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları açısından	☐	☐	☐	☐	☐
19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmeme açısından	☐	☐	☐	☐	☐
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	☐	☐	☐	☐	☐



EK 3: ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÖLÇEĞİ

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Alışkanlıklarımı değiştirmem gereken yenilikler beni endişelendir.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Bireyler içinde bulunduğu grubun yargılarından etkilenir.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Örgüt içi değişim çalışanların beklentileri ve ihtiyaçlarından kaynaklanan bir dirençle karşılanabilir.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Pek çok örgütte değişim, çalışanlara sorulmadan planlanmakta ve onların buna uyması beklenmektedir. Ancak bu durum bizim kurumumuz için geçerli değildir.	☐	☐	☐	☐	☐
5. İşimde yeni bir uygulamaya alışmak benim için sorun değildir.	☐	☐	☐	☐	☐
6. İşler mevcut hali ile yürüyorsa değişime gerek olmadığı kanısındayım.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Çalışanlarda değişimin başarısız olacağına dair bir inanç varsa sorunlar ortaya çıkabilir.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Örgüt içindeki iletişimin yapısı değişim sürecine çalışanların katılımını olumlu etkiler.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Yönetimin değişim süreci boyunca çalışanların bilgilendirilmesi gerektiği kanısındayım	☐	☐	☐	☐	☐
10. Örgütsel yaşamda bir değişime karşı tepki büyük ölçüde yakın iş arkadaşlarının etkisiyle oluşur.	☐	☐	☐	☐	☐
11. İş ortamındaki değişim ihtiyacı gelişmenin bir göstergesidir.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Değişim süresince bireyin çalıştığı örgüt için değerli olduğunu hissetmesi sağlanmalıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Değişimi yönetenlere karşı duyulan güvenin değişimin başarısında payı vardır.	☐	☐	☐	☐	☐

KAYNAKLAR

- Aksu, Serpil. Hizmet İşletmelerinde İş Tatmini (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998).
- Baysal , Can ve Erdal Tekarslan, *İşletmeler İçin Davranış Bilimleri*. İstanbul: 1996.
- Bingöl, Dursun. *Personel Yönetimi*. 3.Baskı. İstanbul, 1997.
- Çelebioğlu, Fuat. *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No:238, 1990.
- Dinçer, Ömer. *Örgüt Geliştirme (Teori, Uygulama ve Teknikler)*. İstanbul: İz Yayıncılık San. Ve Tic. Ltd. Şti., 1994.
- Erdoğan, İlhan. *İşletmelerde Davranış*. 4. Basım. İstanbul: Beta Yayınları, 1994.
- Erdoğan, İlhan . *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul, 1996 .
- Eren, Erol. *Organizasyonlarda Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 5.Baskı. İstanbul:Beta Yayınları, 1998.
- Eren, Erol. *Yönetim Psikolojisi*. 4.Basım. İstanbul, 1993.
- Holley, William H.and Kenneth M.Jennings, *Personnel/Human Resource Management (Contributions and Activities)* . Second Edition. New York: The Dryden Press, 1957.
- Jackson, John H. and Timothy J. Keaveny. *Successful Supervision*. New Jersey: Prentice Hall, INC., 1980.
- Kaynak, Tuğray. *Örgütsel Davranış ve Yönlendirilmesi*. 2.Baskı. İstanbul: Alfa Basım Yayım ve Dağıtım, 1995.

Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*. 6. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları, 1998.

Kotter, John P. “Değişimi Yönetmek: Değişim Çabaları Neden Yetersiz Kalıyor?”, *Harvard Business Review*.

Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. *Organizational Behaviour*. Boston : BPI/ IRWIN , 1989.

Lawler III, Edward E. *Motivation in Work Organization*. California: Brooks/ Cole Publishing Company, 1973.

Miner, John B. *Industrial – Organizational Psychology*. Singapore: McGraw Hill Comp, 1992 .

Moorhead, G. and R.Griffin. *Organizational Behaviour*. 3rd. Edition. USA:Houghtan Mifflin Company, 1992.

Önal, Güngör. *İşletme Yönetimi ve Organizasyon*. İstanbul, 1995.

Özkara, Belkıs, *Evrimsel ve Devimsel Örgütsel Değişim*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayını, 1999.

Robbins, Stephen P. *Organizational Behaviour (Concepts, Controversies, Applications)*. Sevent Edition. USA: Prentice Hall.

Schermerhorn, John R., James G.Hunt and Richard N. Osborn . *Organizational Behaviour*. Sixth Edition. USA: John Willey&Sons INC., 1997

Strebel, Paul . “Çalışanlar Değişime Niçin Direnç Gösterir?”. ”*Harvard Business Review*.

Torrington , Derek and Laura Hall, *Personel Management (A New Approach)*. 2nd Edition. New York: Prentice Hall, 1991.

Ülgen, Hayri. *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları*. 3.Baskı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını. 1987.

Vecchio, Robert P. *Organizational Behaviour*. Orlando: The Dryden Press, 1998 .

İNTERNET BELGELERİ

“Çalışanlarınıza Paradan Fazlasını Verin”.

www.insankaynaklari.com/CN/ContentBdy.asp?BodyID=241. (25.04.2003).

Eren, Erol. *“Yönetim Psikolojisi”.*

http://ilim2000.tripod.com/Kitaplar/psiko_sosyal_metafizik/yonetim_psikolojisi.htm.
(25.05.2003).

” İnançlar Tutumlar ve İş Ahlakı: İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi”.

www.insankaynaklari.com/CN/ContentBdy.asp?BodyID=564. (25.04.2003).

“İşletmelerde Motivasyon. www.insankaynaklari.com/CN/ContentBdy.asp?BodyID=239.

(25.04.2003).

Leblebici, Özkan *“Örgütsel Değişim ve Değişim Liderliği”.*

http://www.mcozden.com/ikf10_odd1.htm .(03.06.2003).

Özcan, Çınar Özhan. *“Dönüşüm Yolundaki Yaratıcılık ve Kalite”.*

www.kalder.org/yayinler/html/kalderforum /sayi1/forum1 makale.html#dönüşüm.
(19.12.2001).

Taştan, Seçil. *“Değişim ve Değişen İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Etkileri ve Rolü”.*

www.insankaynaklari.gokceada.com/makale012.html. (22.03.2003).

Taştan, Seçil. *“Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri”.*

www.insankaynaklari.gokceada.com/motivasyon.html . (26.04.2003).