

Bu makaleye atıfta bulunmak için/To cite this article:

EROĞLU, Ş, ALGA, E. (2019). Üniversite Çalışanlarının Örgütsel Değişime Açıklıkları İle Örgütsel Ataletleri Arasındaki İlişki. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23 (3), 1251-1271.

Üniversite Çalışanlarının Örgütsel Değişime Açıklıkları İle Örgütsel Ataletleri Arasındaki İlişki

Şeyma Gün EROĞLU^(*)

Erdal ALGA^(**)

Öz: Günümüzde örgütlerin çevrelerindeki hızlı değişimlere adapte olabilmeleri için değişim gerekliliği neredeyse tartışmasız kabul edilmektedir. Örgütlerin değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesinde etkili olan birçok faktör vardır. Bu faktörlerden biri olarak çalışanların değişime yönelik tutumları bu sürecin sonucunu belirleyecek önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların değişimi olumlu algılaması ve değişime gönüllü olması onların değişime açık olmaları ile açıklanmaktadır. Diğer taraftan, hızla değişen çevrede çalışanların önceki bilgi ve deneyimleriyle yeni sorunlara çözüm bulmaları pek mümkün görünmemektedir. Bu yöndeki bir eğilim örgütsel atalet kavramını gündeme getirmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, çalışanların örgütsel değişime açıklıkları ile örgütsel atalet düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını incelemektir. Bu çerçevede nicel araştırma yöntemleri uygulanarak, 303 üniversite çalışanından oluşan örneklem üzerinde çeşitli analizler yapılmıştır. Bu çalışmanın en önemli bulgusu, örgütsel değişime açıklık ile örgütsel atalet arasında negatif bir ilişki olduğunun tespit edilmesidir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Değişime Açıklık, Örgütsel Atalet

The Relationship Between Openness To Organizational Change and Organizational Inertia Of University Employees


Abstract: Today, it is accepted that organizations require to exhibit change for adapting the rapid changes around them. There are many factors influencing the success of change in organizations. Employees' attitude towards change, one of these factors, is an important element determining the result of this process. Employees' positive perception about change and their willingness to change can be explained by their openness to change. Furthermore, in rapidly changing environment, it is not very probable that employees find solutions to new problems with their previous information and experience. The tendency in this direction brings forward organizational inertia concept. The main purpose of this study is to investigate the relation between openness to organizational change and organizational inertia. Accordingly, using quantitative methods various analysis are conducted on 303 university personal. The most important finding of the study is that there is a negative relation between openness to organizational change and organizational inertia.

Keywords: Openness to Organizational Change, Organizational Inertia,

Makale Geliş Tarihi: 06.05.2019

^{*)} Dr. Öğr. Üyesi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü (eposta: guneroglu@mu.edu.tr)  ORCID ID. orcid.org/ 0000-0001-9411-5236

^{***)} Dr., Uzman, T.C. Merkez Bankası Diyarbakır Şubesi (e-posta: erdalalga@yahoo.com)

 ORCID ID. orcid.org/ 0000-0001-7102-071X

Makale Kabul Tarihi: 19.09.2019

I. Giriş

Rekabetçi kalabilmek için örgütlerin yeni teknolojiler ve çalışma biçimlerinin getirdiği zorluklara ve fırsatlara cevap vermesi gerekmektedir (Axtell vd., 2002: 217). İş gücü, teknoloji ve çeşitli çevresel faktörler değişmeye devam ettikçe örgütler de değişmektedir. Örgütsel değişim literatürünün son zamanlardaki incelemeleri, makro bakış açısı ile konuyu ele alan popülasyon ekolojisi, kurumsal teori ve kaynak bağımlılığı teorileri çerçevesinde ilerleme göstermiştir. Alternatif bir bakış açısı olan araştırmacılar ise kurum içindeki bireyleri ve değişim çabalarını etkileyen psikolojik faktörleri inceleyerek daha mikro değişim odağını benimsemeye başlamışlardır (Cunningham, 2006: 29-30). Bu çalışma, örgütsel değişimi, örgüt üyelerinin değişime yönelik eğilimleri bağlamında daha mikro bir bakış açısıyla ele almaktadır. Çünkü açık sistemler olarak örgütlerin, amaçlanan bir değişimin uygulanabilirliğini değerlendirirken hem sonuç hem de süreç ölçütlerinde başarılı olmak için insan faktörüne duyulan ihtiyacın farkında olması gerekmektedir (Armenakis ve Bedeian, 1999: 307).

Çalışanların değişime yönelik tutumları, örgütlerin değişim çabalarının başarılı ya da başarısız olup olmayacağına yönelik temel bir bileşendir. Elias'a (2009: 39) göre çalışanlar değişime karşı güçlü ve olumlu bir tutum sergilediklerinde uygulanan değişim girişimini destekleyen ve kolaylaştıran odaklı, kalıcı ve ekstra çaba gerektiren davranışlarda bulunmaları daha muhtemeldir. Ancak çalışanlar değişime karşı güçlü ve olumsuz bir tavra sahip olduklarında, değişime karşı direnme, değişime karşı koyma, engellenme ve değişim girişimlerini sabote etme eğilimlerinin yüksek olması daha muhtemeldir. Değişim ve esneklik üzerinde olumsuz sonuçları olabilecek diğer bir olgu örgütsel atalettir. Örgütsel atalet, firmaların çevresel tehditlere ve fırsatlara zamanında ve yeterince cevap verememeleri ve bunun sonucunda başarısız olmaları şeklinde izah edilmektedir (Van Witteloostuijn, 1998: 506). Önceden oluşturulmuş olan davranış kalıplarına bağlı kalma olarak da ifade edilen örgütsel atalet, rutinler ve bürokratik örgütler yaratmaktadır. Böylece bir örgütte yaşanan atalet, o örgütte değişimin başlamasına çoğu zaman engel olmaktadır (Shimizu ve Hitt, 2005: 52). Bu çerçevede bu çalışmanın amacı, örgüt üyelerinin değişimi bir fırsat olarak görme gibi değişime yönelik olumlu eğilimlerini ifade eden örgütsel değişime açıklık ile mevcut iş yapış şekillerini ve rutin davranışları sürdürme eğilimini içeren örgütsel atalet arasındaki ilişkiyi incelemektir.

II. Kavramsal Çerçeve

A. Örgütsel Değişim Kavramı ve Süreci

Moran ve Brightman (2000: 67-68) yaptıkları çalışmada örgütsel değişimle ilgili birtakım tespitlerde bulunmuşlardır. Yazarlara göre; (1) Değişim doğrusal değildir; değişimin başlangıcını ve sonucunu açıkça tanımlamak çoğu zaman mümkün değildir, (2) Etkili bir değişim çoklu iyileştirme çabalarının iç içe geçmiş halidir, (3) Değişim yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru yapılır, (4) Amaçların ölçümü, başarılı ve sürdürülebilir değişimin temel unsurudur. Değişim sürecinin anlaşılması, örgütsel

değişim kavramının tanımlanmasında önemli bir yer tutmaktadır. Tipik olarak örgütsel değişim sürecinin üç aşamadan oluştuğu düşünülmektedir. İlk aşama olan hazır olma esnasında, örgüt üyeleri değişim için hazır hale ve ideal olarak da değişimi destekler hale getirilmektedir. İkinci aşama olan kabullenmede, değişim uygulanır ve çalışanlar faaliyetlerini yürütmenin yeni yollarına uyum sağlarlar. Fakat, kabullenme aşaması bir deneme veya bir deneysel süreçtir ve çalışanlar en sonunda hala değişimi reddetme eğiliminde olabilir. Üçüncü aşama, kurumsallaşma, kabullenme sürecini sürdürme ve değişim içselleştirilene ve norm haline gelene kadar değişiklikleri pekiştirme çabaları ile ilgilidir (Armenakis ve Harris, 2002: 169). Değişimin bir süreç olarak ele alındığı ilk çalışmalardan biri Kurt Lewin'in üç aşamalı değişim kavramsallaştırmasıdır. Lewin (1947: 34-35) değişimi; çözülme, hareket etme ve donma olarak birbiri ardına gelen bir süreç olarak ele almıştır. Örgütsel değişim sürecini ilk açıklamaya çalışanlardan Isabella (1990: 16-25) yöneticilerle yapılan görüşmelerden yola çıkarak örgütsel değişim sürecine dair öngörü, onay, zirve ve sonuç olmak üzere dört aşamalı bir model ortaya koymuştur.

B. Örgütsel Değişime Açıklık Kavramı

Genel olarak değişime yönelik tutum, bireylerin değişim konusundaki bilişlerinden, değişime duyulan duygusal tepkilerinden ve değişime yönelik davranış eğilimlerinden oluşmaktadır (Dunham vd., 1989: 5). Örgütsel değişime yönelik tutum, bireylerin örgüt tarafından uygulanan değişimleri genel olarak değerlendirmesi sonucunda, değişimle ilgili bir dereceye kadar olumlu ya da olumsuz hüküm vermeyi ifade eden psikolojik bir eğilimdir (Lines, 2005: 10). Örgüt içerisinde bireylerin değişime karşı tutumlarından bir kısmı örgütsel değişime açıklık kavramı ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu çerçevede açıklık ya da açık olma, toleranssızlık, katılık, dogmacılık ve kendini erken kapatmanın aksine, esnekliğe vurgu yapan bir kişilik özelliği olarak tanımlanmaktadır. Özellikle beş faktör kişilik özelliklerinden bir olan deneyime açıklık, bir bireyin farklı ilgi alanlarının olması ve yeniliklere büyük bir merak duyması anlamına gelmektedir. Geleneksel ve alışılmışın rahatlığından vazgeçmeyen bireylerin aksine, deneyime açık olanlar, yaratıcı, meraklı ve sanatsal duyarlılığa sahip kişilerdir (Choi, 2011: 485).

Değişime açıklık, değişimi hoş karşılama ve sahiplenme konusundaki gönüllülüktür. Değişime açıklık, yok sayma, derinlemesine düşünme, kabul etme gibi evrelerden oluşan bir süreci ifade etmektedir. Değişime açıklığın, başarılı bir değişim için değişimi destekleme ve potansiyel sonuçlar hakkında olumlu heyecan duymayı sağlaması sebebi ile örgütler için bir gereklilik olduğu kabul edilmektedir. Değişime açık bireyler, değişimin normal olduğuna ve durağanlığın aksine gelişme için fırsatlar sunduğuna inanmaktadır. Değişime açık çalışanlar, şirket birleşmesi gibi değişimleri anlamlı ve mücadele için kamçılayıcı bir faktör olarak görür ve yeni hedefleri başarmaktan mutlu olur ve işten ayrılma baskısından ziyade işlerinden önemli derecede tatmin duyarlar. Aksine, değişime açık olmayan bireyler, şirket birleşmeleri gibi örgütsel değişimleri bir tehdit olarak algılayarak olumlu sonuçlar elde edilebileceğinden şüphe duymaktadırlar (Hinduan vd., 2009: 63). Miller ve diğerleri (1994: 60) değişime açıklığı, değişimi destekleme istekliliği ve değişimin potansiyel sonuçlarının faydalı olacağı inancı

şeklinde kavramsallaştırmışlardır ve ayrıca yazarlar, bir örgütte önerilen ve uygulanan değişikliklere açık olmanın, başarılı bir planlı değişim için gerekli olan başlangıç şartı olduğunu vurgulamışlardır. Wanberg ve Banas (2000: 135), çalışanların değişime açıklığını, değişimi kabul etme ve değişimi olumlu değerlendirme olmak üzere iki alt boyut şeklinde incelemişlerdir. Oreg ve diğerleri (2011: 17) bir değişkeni açık bir tepki olarak değerlendirebilmek için gerekli temel kriterlerin, değişime karşı bireylerin ne hissettiği (duygu), ne düşündüğü (bilgi) ve değişime cevap olarak ne yapmak istedikleri (davranış) ile doğrudan ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Yazarlar tarafından yapılan literatür incelemesinde bilişsel tepkinin, çalışanların değişimin hem kendileri açısından hem de örgütleri açısından uygunluğunu değerlendirdikleri reaksiyonlarla ilgili olduğu belirtilmiştir. Diğer yandan Devos ve diğerleri (2007: 611), birçok değişim çabasının, örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde bireylerin bilişsel ve duygusal yönünün hafife alınması sebebiyle başarısız olabileceğini ileri sürmüşlerdir.

Literatürde yer alan çalışmalardan birinde Chawla ve Kelloway (2004: 494-495) çalışanların değişim sürecine katılımının prosedür adaleti yoluyla değişime açıklık üzerinde etkili olduğunu ve ayrıca güven ve örgütsel değişime açıklığın çalışanların işten ayrılma niyetlerini yordadığını bulmuşlardır. Wanberg ve Banas (2000: 132-138) çeşitli değişkenler ile örgütsel değişime açıklık arasındaki ilişkileri ortaya koymaya çalıştıkları modelde, çalışanların kişisel esneklik özellikleri, bireylerin değişime bağlı olarak algıladıkları özyeterlilik düzeyleri ile örgütsel değişime açıklık boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Bunun yanında söz konusu modelle ilişkili olarak değişime açıklık ile iş tatmini arasında pozitif, işten ayrılma niyeti ile de negatif yönlü ilişkilerin bulunduğu belirtilmiştir. Ertürk (2008: 477) Türkiye'deki kamu örgütlerinde yaptığı çalışmasında; yöneticiye duyulan güvenin yönetsel iletişim ve çalışanların örgütsel değişime açıklıkları arasındaki ilişkide tam aracılık etkisi olduğunu, ayrıca yöneticiye duyulan güvenin çalışanların yönetime katılmaları ile örgütsel değişime açıklıkları arasındaki ilişkide ise kısmi aracılık etkisi olduğunu bulmuştur.

C. Örgütsel Atalet Kavramı

Atalet, fizik biliminde "eylemsizlik"; sosyal bilimlerde "eylem yeteneğindeki zayıflık, harekete geçememe, yavaşlık, tükenmişlik, yılgınlık, tembellik" (Sekman, 2010: 22-23); dil biliminde ise "tembel, etkisiz, işe yaramaz" anlamlarında olan "atıl" kökünden gelmekte olup, "atıl kapasite ile yaşamak" olarak tanımlanmaktadır.

Kişisel atalet "tembellik, işsizlik, işsiz kalma, durağanlık; eylemsizlik ve üşengeçlik durumu (TDK, 2019) yavaşlık, isteksizlik, miskinlik, uyuşukluk ve depresiflik hali, amacı olmayan, kötümser ve durağan bir zihniyet nedeniyle herhangi bir amaç için harekete geçememe durumudur (Sekman, 2010: 23).

Becker (1995) örgütsel ataleti, örgütün çevresinde meydana gelen değişimlere uyum sağlamasının uzun zaman alması ve örgütün işlevlerini yerine getirmede yavaş veya durağan olması şeklinde tanımlamıştır (Aktaran Sekman, 2010: 23). Örgütsel atalet, bir örgütün çevresinde meydana gelen değişimlere uyum sağlaması yerine, kendi iç değişiminde ısrar etmesidir (Nakagawa ve Watanabe, 2007: 7). Huff ve arkadaşlarına

(1992: 56-57) göre, stratejik değişim bağlamında atalet kavramı, kişisel adanmışlıktan finansal yatırımlara ve bütün kurumsal mekanizmalardaki iş yapış şekillerine kadar mevcut duruma ve statükoya bağlı kalma, önceden bilinen yöntemler dışındaki her türlü stratejik yenilenmeye karşı direnç gösterme eğilimidir. Başka bir anlatımla örgütsel atalet, örgütün öğrenme döngüsünün kırılması veya kesintiye uğramasıdır (Godkin, 2008: 83).

“Atalet”, kavramsal düzeyde ve bireysel düzeyde belirgin bir biçimde olumsuz yüklemeye yapılan bir kavram olmakla birlikte, örgütsel düzeyde bunun geçerli olduğunu söylemek mümkün değildir. Nitekim Wernerfelt (1984: 173) örgütsel ataletin bir örgütün varlığını sürdürmesi veya başarılı olmasında, olumlu veya olumsuz yönde etkisinin olabileceğini belirtmiştir. Bu noktada belirleyici olansa, örgütün faaliyetini yürüttüğü çevrenin durağan veya hareketli bir çevre olup olmadığıdır. Durağan bir çevrede örgütsel atalet istikrar sağlayıcı rolü ile örgüt için faydalı olacakken; hareketli ve değişken bir çevrede ise örgütsel atalet değişimi engelleyen katılığı ile örgüt için zararlı olacaktır (Amiripour vd., 2017: 199).

Polites ve Karahanna (2012) örgütsel ataletin bilişsel atalet, davranışsal atalet ve duygusal atalet olmak üzere üç türü olduğunu belirtmişlerdir (Aktaran Rinta-Kahila vd., 2016: 3910). Bilişsel atalet, yönetimin örgütün içinde bulunduğu koşullarda daha iyi seçeneklerin olduğunu bilmesine karşın, statükoyu koruma yaklaşımıyla mevcut sistemi işletmeye devam etmesidir. Davranışsal atalet, örgütün geçmişten bugüne işlettiği sistemi sırf geçmişte işlettiği ve alıştığı bir sistem olması nedeniyle aynı şekilde işletmeye devam etmesidir. Duygusal atalette ise örgüt mevcut sistemi işletmeye devam eder; çünkü işleri halihazırda olduğu gibi yapmak keyiflidir ve ondan uzaklaşmak strese neden olmaktadır.

Gilbert (2005), kaynak ve rutin katılığını iki önemli örgütsel atalet türü olarak ele almıştır (Aktaran Amiripour vd., 2017: 39). Kaynak katılığı, ekonomik atalet; rutinin katılığı ise sosyo-bilişsel atalet karşılık gelmektedir (Rinta-Kahila vd., 2016: 3910). Farklı görevlerden kaynaklanan mekanizmaların sonucunda, kaynak katılığı ve rutinin katılığı örgütsel ataletin türleri olarak farklı yönlerde hareket edebilmektedir (Gilbert, 2005: 755). Şöyle ki, örgüte yönelen tehditler kaynak katılığını azaltabilirken; rutin katılığını ise arttırabilmektedir.

Çankaya (2010: 706) ise örgütsel ataletin türlerini bilgi ataleti ve deneyim ataleti olmak üzere ikili bir sınıflandırmaya tabi tutmuştur. Yeni durum ve problemlerin geçmişte elde edilen bilgilerle değerlendirilmesi çözülmeye çalışılması bilgi ataleti; geçmiş deneyimlerle değerlendirilmesi ve çözülmeye çalışılması ise deneyim ataletidir (Liao vd., 2008: 189). Bilgi ataletini öğrenme ataleti olarak adlandıran araştırmacılar (Aksoy ve Türk, 2015: 8) da bulunmakta ve bilgi ataletinin örgütsel öğrenmenin tersi bir kavram olduğu ifade edilmektedir (Shalıklar vd., 2011: 1208). Bilgi ataleti, yaratıcı düşünme ve yenilikçi davranışta azalmaya sebep olmaktadır ve ayrıca öğrenme ve bilginin etkili ve verimli olarak kullanılması üzerinde negatif etkisi vardır (Fang vd., 2011: 1865). Deneyim ataleti yeni deneyim kazanmak çok zaman alıcı ve masraflı olduğu için ortaya çıkar.

Türkiye’de atalet kavramı üzerinde ilk çalışmaları yapan kişilerden biri kişisel gelişim uzmanı olan Mümin Sekman’dır. Sekman (2002, 2010) ile Sekman ve Utku’nun (2008) çalışmalarında atalet kavramı, kişisel atalet, örgütsel atalet ve toplumsal atalet olmak üzere üç ayrı türde ele alınmaktadır. Kişisel atalet bireysel düzeyde; örgütsel atalet örgütsel düzeyde ve toplumsal atalet de toplumsal düzeyde ortaya çıkan atalettir. Örgüt ve toplumlar bireylerden oluştuğuna; örgütler ve toplumlar da bireyleri önemli ölçüde etkilediklerine göre; kişisel atalet ile örgütsel atalet ve toplumsal ataletin karşılıklı olarak birbirlerini etkilemeleri kaçınılmazdır.

Soysal (2010: 18-20) kişisel ataleti etkileyen faktörleri şöyle sıralamaktadır: 1) Kişilik yapısı ve doğası, 2) Umursamamak, 3) Erteleme, 4) Mükemmelliyetçilik, 5) Başarısızlık korkusu, 6) Yetersizlik, 7) Belirsizlik ve kararsızlık, 8) Yabancılaşma ve 9) İş tatminsizliğidir. Rumelt (1995: 3-9) ataletin temel nedenlerini 1) Yanlış algılama, 2) Kötü motivasyon, 3) Yaratıcı tepki vermede başarısızlık, 4) Politik çıkmaz ve 5) Eylemlerde bağlantısızlık (koordinasyon eksikliği) olarak beş başlık altında toplamıştır. Örgütsel ataletin oluşumuna neden olabilen bazı faktörler ise şunlardır (Heimonen, 2011: 29): 1) Batık Maliyetler¹, 2) Bilgi Kısıtları, 3) Örgüt İçi Politika Kısıtları, 4) Örgüt İçi Kurumsallık Kısıtları, 5) Giriş Çıkış Engelleri, 6) Dış Meşruiyet Kısıtları, 7) Ortak Akıl Sınırlamaları, 8) Öğrenme Sınırlamaları.

Başarının getirdiği aşırı özgüven ilüzyonu ile örgütte oluşan “en doğrusunu biz biliyoruz zaten” duygusu ile birlikte narsisleşme eğilimi (Sekman ve Utku, 2008: 141; Koçel, 2010: 672), rutin davranışlar ve değişmeyen kalıplara sıkı sıkıya bağlılık (Soysal, 2010: 21-22; Atalay, 2013: 17), örgütün yaşı, örgütün büyüklüğü, örgütün karmaşıklığı, örgütün iç ve dış paydaşlarının yaklaşım ve davranışları (Majid vd., 2011: 383), iletişim eksikliği (Collinsin ve Wilson, 2006: 1367), kötü performans sinyalleri, mevcut kurumsal mekanizmalar (Shimizu ve Hitt, 2005: 52) örgütsel atalet neden olabilmektedir.

Örgütsel atalet, örgütün değişmesi ve gelişmesi karşısında önemli bir engel (Collinsin ve Wilson, 2006: 1367) ve dolayısıyla da örgütün rekabet gücünün zayıflamasına neden olan önemli bir unsurdur. Örgütler atalet nedeniyle yenilikçilik, yaratıcılık, esneklik, uyum sağlama özelliklerini yitirirler. Düşük üretkenlik, moral bozukluğu, işten kaçma, yüksek işgücü devri (Davis ve Newstroom, 1993: 338), kronik devamsızlık, geç kalma, boş vermişlik ve yüksek hata oranları (Soysal, 2010: 20) kişisel ve örgütsel ataletin sonuçları arasında sayılabilir.

Kişisel ataleti yenmede 1) olumlu bakış açısı geliştirmek, 2) kararlı olmak, 3) uygun hedef belirlemek, 4) doğru ve hızlı karar vermek, 5) zamanı etkin yönetmek, 6) başaracağına inanmak, 7) vazgeçmemek, 8) ertelememek, 9) iç disipline sahip olmak önemli ve faydalı faktörlerdir (Soysal, 2010: 22-23). Her ne kadar bu faktörler kişisel ataleti yenmekle ilgili faktörler olsa da, örgütler kişiler sayesinde harekete geçip faaliyet yürüttüklerine göre, bu faktörler örgütsel ataletin yenilmesinde de faydalı olabilecektir.

¹Bir kere yapılmış olan ve kolayca değiştirilemeyen işletme binası, teçhizatı, vasıflı personeli gibi yapı kavramına ilişkin maliyetlerdir (Heimonen, 2011: 29)

Örgütsel ataleti yenmede Peters ve Waterman'ın mükemmellik yaklaşımı ilkelerinin de işe yarayacağı değerlendirilebilir. Mükemmellik yaklaşımının ilkeleri şunlardır (Aktaran Eren, 2004: 162-163): 1) Hareketi tercih etme, 2) Müşterilerle sürekli ilişki içinde olma, 3) Çalışanlara girişimciliği destekleyecek faaliyet serbestisi tanıma, 4) İnsana değer vererek verimliliği arttırmayı hedefleme, 5) Basit yapı oluşturma ve az kurmaydan yararlanma, 6) Bir ana işletme değerine önem verme, 7) En iyi bildiği iş alanında faaliyet gösterme ve 8) En önemli birkaç hususta sıkı kontrolü esas alıp, diğer konularda esnek kontrol uygulama.

Örgütsel ataleti yenmek için değişimin sürekli desteklenmesi, esnek ve çevik örgüt yapısı oluşturma (Boyer ve Robert, 2003: 1), iş zenginleştirme, iş rotasyonu, eğitime ve mentörlük sistemine yüksek yatırım yapma (Collinson ve Wilson, 2006: 1363), J-form² örgütler oluşturma (Collinson ve Wilson, 2006: 1361), endüstriyi iyi ve detaylı bilen profesyonellerden yararlanma (Godkin, 2008: 193), örgütün çalışanları ile iletişimin üst düzeye çıkarılması, katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesi (Soysal, 2010: 24) ve örgüt içi değişim girişiminin başlatılması (Larsen ve Lomi, 1996: 310) gereklidir. Örgütsel ataleti yenmek için örgütte hangi atalet türlerinin olduğunun ve var olan örgütsel atalet türünün nedenlerinin de iyi analiz edilmesi gereklidir.

III. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın yöntem kısmında araştırmanın amacı, hipotezleri, örnekleme ve veri toplama araçları aşağıdaki şekilde ele alınmıştır.

A. Araştırmanın Amacı

Günümüzde hem kamu hem de özel sektördeki tüm örgütler için değişimin kaçınılmaz olduğu ve değişimin gerekliliği tartışmasız kabul edilmektedir. Fakat örgütlerdeki değişim konusunda cevaplanması gereken esas soru, değişimin zamanında ve ne şekilde gerçekleştirileceği ve örgüt üyelerinin desteğinin değişim sürecine nasıl dahil edileceği ile ilgilidir. Cunningham ve Kempling'e (2009: 330) göre kamu sektöründeki örgütsel değişiklikler, farklı özelliklere sahiptir. Kamu kuruluşları içerisinde ise yükseköğretim kurumlarının farklı amaçlar taşıması, yüksek nitelikte insan kaynağına sahip olmaları ve özerk yönetim tarzı ile işlevini gerçekleştirme gibi nedenlerle diğer örgütlerden oldukça farklı yapı ve işleyişe sahiptir. Nitekim Kezar (2011: 59) yükseköğretim kurumlarında başarılı bir örgütsel değişim için ayrı bir yaklaşım geliştirilmesi gerektiğini öne sürmüştür. Bu çalışmanın amacı, üniversitelerde yer alan akademisyenlerin ve idari hizmetlerde görevli çalışanların bir bütün olarak örgütsel değişime açıklıkları ile örgütsel faaliyetlerdeki atalet eğilimlerini ortaya koymak ve bu iki değişken arasında ilişki olup olmadığını incelemektir.

Değişim ve atalet kavramsal düzlemde birbirinin zıttı gibi görünen ve algılanan kavramlardır. "Değişim" kavramı statükodan ve mevcut durumdan başka bir duruma

² Adhokrasinin esneklik ve takım dinamiği ile bürokrasinin istikrar ve etkinliğini güçlü bir örgüt kültürü ile birleştiren, yenilikçi ve dış çevreye kolay uyum sağlayan yapılardır (Lam, 2000: 497).

geçmeyi ifade ettiği için hareketi; atalet ise durağanlığı ve hareket etmemeyi çağrıştırmaktadır. Bu çalışma, kavramsal olarak birbirine karşıt görünen bu iki değişkenin örgütsel alanda gerçekte ne şekilde birbiri ile ilişkili olduğunu nicel araştırma yöntemleriyle ortaya koymaya yönelmiştir. Bu maksatla bu çalışmada, örgütsel değişime açıklık ile örgütsel atalet arasındaki ilişki, üniversite çalışanlarının görüşlerine dayalı olarak incelenmiştir. Bu kapsamda araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Katılımcıların örgütsel değişime açıklık ve örgütsel atalet düzeyleri nedir?
2. Örgütsel değişime açıklık ile örgütsel atalet arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
3. Örgütsel değişime açıklık, örgütsel atalet değişkeninin ne kadarını açıklamaktadır?

B. Araştırmanın Hipotezleri

Dogmatik olan kişiler, genellikle çok katı bir inanç sistemine sahiptir ve yeni fikirlere açık olmamakla karakterize edilmektedir. Sonuç olarak değişime yönelik olumlu tutumların dogmatizmle ters ilişkili olması beklenmektedir (Dunham vd., 1989: 10). Bu çerçevede, değişime karşı olumlu bir tutumu ifade eden örgütsel değişime açıklık ile eski ya da mevcut iş yapış şekillerini ve bilgilerini değiştirme konusundaki isteksizliği ve yavaşlığı ifade eden örgütsel atalet kavramlarına yönelik oluşturulan araştırma hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

H1: Üniversite çalışanlarının değişime açıklık ile örgütsel atalet düzeyleri arasında negatif ilişki vardır.

H1a: Üniversite çalışanlarının değişime açıklık ile bilgi ataleti düzeyleri arasında negatif ilişki vardır.

H1b: Üniversite çalışanlarının değişime açıklık ile deneyim ataleti düzeyleri arasında negatif ilişki vardır.

H2: Üniversite çalışanlarının değişime bilişsel açıklık ile örgütsel atalet düzeyleri arasında negatif ilişki vardır.

H2a: Üniversite çalışanlarının değişime bilişsel açıklık ile bilgi ataleti düzeyleri arasında negatif ilişki vardır.

H2b: Üniversite çalışanlarının değişime bilişsel açıklık ile deneyim ataleti düzeyleri arasında negatif ilişki vardır.

H3: Üniversite çalışanlarının değişime duygusal açıklık ile örgütsel atalet düzeyleri arasında negatif ilişki vardır.

H3a: Üniversite çalışanlarının değişime duygusal açıklık ile bilgi ataleti düzeyleri arasında negatif ilişki vardır.

H3b: Üniversite çalışanlarının değişime duygusal açıklık ile deneyim ataleti düzeyleri arasında negatif ilişki vardır.

H4: Üniversite çalışanlarının değişime davranışsal açıklık ile örgütsel atalet düzeyleri arasında negatif ilişki vardır.

H4a: Üniversite çalışanlarının değişime davranışsal açıklık ile bilgi ataleti düzeyleri arasında negatif ilişki vardır.

H4b: Üniversite çalışanlarının değişime davranışsal açıklık ile deneyim ataleti düzeyleri arasında negatif ilişki vardır.

C. Araştırmanın Örneklemi

Üniversiteler hem bilginin üretildiği birincil örgütler olmaları hem de toplumun ihtiyacı olan vasıflı insan kaynağının ana yetiştiricisi olarak değişimin öncüsü ve motor gücü olması gereken; aynı zamanda da ataletin en az olması gereken kuruluşlar olması nedeniyle araştırma evreni üniversite personeli olarak belirlenmiştir. Bu araştırma, 2019 yılı Ocak ve Şubat aylarında Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde çalışan akademik ve idari personellerden basit tesadüfi örnekleme yoluyla ve anket tekniği ile elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini 303 akademik ve idari personel oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1. Örneklemin Demografik Özellikleri

Değişkenler	Grup	Sıklık	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	121	39,9
	Erkek	182	60,1
Yaş	26 yaş ve altı	3	1
	27-35 yaş arası	111	36,6
	36-44 yaş arası	103	34
	45-53 yaş arası	70	23,1
	54 ve üzeri	16	5,3
Medeni Durum	Evli	246	81,7
	Bekar	55	18,3
Öğrenim Düzeyi	Lise ve altı	12	4
	Onlisans	15	5
	Lisans	72	23,8
	Yüksek Lisans	57	18,8
	Doktora ve üzeri	147	48,5
Kadro Türü	Akademik	193	63,7
	İdari	110	36,3
Çalışma Süresi	0-5 yıl	48	15,8
	6-10 yıl	86	28,4
	11-15 yıl	43	14,2
	16-20 yıl	43	14,2
	21-25 yıl	57	18,8
	26 ve üzeri	26	8,6

Tablo 1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların %39,9’u kadın, %60,1’i ise erkektir. Katılımcıların %1’i 26 yaş ve altında, %36,6’sı 27-35 yaş arasında, %34’ü 36-44 yaş arasında, %23,1’i 45-53 yaş arasında, %5,3’ü 54 yaş ve üstünde yer alan kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların %81,7’si evlilerden, %18,3’ü bekarlardan oluşmaktadır. Öğrenim durumuna ait bulgulara bakıldığında katılımcıların %4’ü lise ve altı, %5’i önlisans, %23,8’i lisans, %18,8’i yüksek lisans ve %48,5’i doktora ve üzeri öğrenim düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların %63,7’si akademik, %36,3’ü idari personeldir. Katılımcıların %15,8’i 1-5 yıl arasında, %28,4’ü 6-10 yıl arasında, %14,2’si 11-15 arasında, %14,2’si 16-20 yıl arasında, %18,8’i 21-25 yıl arasında ve %8,6’sı 26 yıl ve üzeri sürede görev yapmaktadır.

D. Veri Toplama Araçları

Çalışmada incelenen örgütsel değişime açıklık ve örgütsel atalet değişkenleri için kullanılan ölçeklere yönelik açıklamalar aşağıda ele alınmıştır.

Katılımcıların örgütsel değişime açıklık düzeyini belirlemek için Dunham ve diğerleri (1989) tarafından geliştirilmiş olan Değişime Açıklık Ölçeği (DAÖ) kullanılmıştır. DAÖ, *Değişime Karşı Duygusal Tutum* (6 madde), *Değişime Karşı Bilişsel Tutum* (6 madde) ve *Değişime Karşı Davranışsal Tutum* (6 madde) olmak üzere üç ayrı boyut ve toplam on sekiz maddeden oluşmaktadır. Dunham ve diğerleri (1989) tarafından geliştirilen örgütsel değişime açıklık ölçeğinin Türkçe’ye uyarlanması, Bingül (2006) tarafından yapılmıştır. DAÖ, beşli Likert tipi ölçek olup “kesinlikle katılmıyorum” ile “kesinlikle katılıyorum” arasında değer almaktadır. Ölçekten yüksek puanlar alınması, değişime açıklık düzeyinin yüksekliğine; düşük puanlar alınması ise değişime açıklık düzeyinin düşüklüğüne işaret etmektedir. Örgütsel değişime açıklık ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,926, Bartlett Test değeri ise 2792,326 ($p < .01$) olarak tespit edilmiştir. Faktör analizi sonuçları ölçekte yer alan maddelerin üç faktör altında toplandığını göstermiştir. Bu çalışmada, DAÖ, Değişime Duygusal Açıklık, Değişime Bilişsel Açıklık ve Değişime Davranışsal Açıklık değişkenlerinin Cronbach alfa değerlerinin sırası ile .93, .74, .83 ve .89 olduğu görülmüştür. Örgütsel Değişime Açıklık Ölçeğinin yapı geçerlik sınamaları faktör analizi (temel bileşenler analizi); güvenilirlik sınamaları ise Cronbach Alfa katsayısı ile yapılmıştır. Diğer taraftan alt ölçeklerde yer alan maddelerin ayırt ediciliğini saptamak amacıyla madde-toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Tablo 2’den de izlenebileceği gibi, DAÖ’nün üç boyutunun birlikte açıkladığı varyans oranı %69’dur.

Tablo 2. Değişime Açıklık Ölçeği’nin (DAÖ) Geçerlik-Güvenirlik Analizi Sonuçları

Alt Ölçekler	Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Açıklanan Varyans	Temel Bileşen Analizi Faktör Yükleri	Madde-Toplam Korelasyonu	Alfa Değeri
	Değişime Karşı Duygusal Tutum	6	% 27,36	.59 - .78	.65 - .77	0.74

Değişime Açıklık Ölçeği	Değişime Karşı Bilişsel Tutum	6	% 22,99	.65 - .80	.66 - .79	0.83
	Değişime Karşı Davranışsal Tutum	6	% 18,65	.66 - .83	.71 - .83	0.89

Örgütsel ataletin ölçülmesi için Liao ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilen Çankaya ve Demirtaş (2010) ve İbrahimoglu ve diğerleri (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Örgütsel Atalet Ölçeği'nden yararlanılmıştır. Örgütsel Atalet Ölçeği, bilgi ataleti (7 madde) ve deneyim ataleti (7 madde) olmak üzere iki boyut ve toplam 14 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel Atalet Ölçeği, “kesinlikle katılmıyorum” ile “kesinlikle katılıyorum” aralığından oluşan beşli Likert ölçeği biçiminde derecelendirilmiştir. Örgütsel atalet ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,815, Bartlett Test değeri ise 1641,926 ($p < .01$) olarak tespit edilmiştir. Faktör analizi sonuçları, ölçekte yer alan maddelerin iki faktör altında toplandığını göstermiştir. Örgütsel Atalet Ölçeği'nin yapı geçerlik sınamaları faktör analizi (temel bileşenler analizi); güvenirlik sınamaları ise Cronbach Alfa katsayısı ile yapılmıştır. Diğer taraftan alt ölçeklerde yer alan maddelerin ayırt ediciliğini saptamak amacıyla madde-toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Örgütsel Atalet Ölçeği'nin üç boyutunun birlikte açıkladığı varyans oranı %64,89'dur. Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik analizi sonuçları Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3. Örgütsel Atalet Ölçeği'nin Geçerlik-Güvenirlik Analizi Sonuçları

Alt Ölçekler	Alt Boyutlar	Madde Sayısı	Açıklanan Varyans	Temel Bileşen Analizi Faktör Yükleri	Madde-Toplam Korelasyonu	Alfa Değeri
Örgütsel Atalet Ölçeği	Bilgi Ataleti	5	29.76%	.61 - .79	.65 - .72	0.7
	Deneyim Ataleti	6	35.13%	.64 - .77	.71 - .78	0.79

Tablo 3'ten de izlenebileceği gibi, Örgütsel Atalet Ölçeği'nin açıkladığı varyans oranı %64.89 ve alfa değeri ise .77'dir. Bilgi ataleti alt boyunun açıkladığı varyans % 29,76, alfa değeri .70, ve deneyim ataleti alt boyunun açıkladığı varyans %35,13 , alfa değeri .79'dir. Örgütsel Atalet Ölçeği'nin temel bileşen analizi sonucu faktör yüklerine bakıldığında, bilgi ataleti boyutunun faktör yükü çok düşük olan 2 madde ile deneyim ataleti boyutunun faktör yükü çok düşük olan 1 maddesi ölçekten çıkarılmıştır.

IV. Analiz ve Bulgular

Araştırmada katılımcılardan toplanan veriler aritmetik ortalama, standart sapma ve yüzdelik değer gibi betimsel istatistiklerin yanı sıra faktör analizi, Pearson korelasyon,

basit regresyon ve hiyerarşik çoklu regresyon teknikleri ile çözümlenmiştir. Verilerin analizi öncesinde uç değer ve kayıp veri analizleri yapılmış, saptanan sorunlar giderilmiştir. Verilerin çok değişkenli analize uygunluğunu belirlemek amacıyla, normallik ve eşvaryanslılık analizleri de yapılmıştır. Veri setinin normalliği saçılma diyagramı ile incelenmiştir. Saçılma diyagramında araştırma değişkenlerinin elips şeklinde bir dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Bu bulguya dayalı olarak veri setinin normal dağılım gösterdiği ve doğrusallık özellikleri taşıdığı görülmüştür. Eşvaryanslılığın incelenmesi amacıyla ise varyans-kovaryans matrislerinden yararlanılmıştır. Yapılan testlerde Box M testi sonucu anlamlı çıkmamıştır ($p>.025$). Çıkan sonucun anlamlı olmaması varyans-kovaryans matrislerinin homojen olmadığı şeklinde yorumlanmıştır. Bu kapsamda araştırma verilerinin çok değişkenli analize uygun olduğu görülmüştür.

A. Betimsel İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyonlar

Katılımcıların örgütsel değişime açıklık ve örgütsel atalet aritmetik puan ortalamaları ve standart sapma puanları ile değişkenler arası korelasyon katsayıları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Değişkenlere Ait Betimsel İstatistikler ve Korelasyon Katsayıları

	1	2	3	4	5	6	7
1-Örgütsel Değişime Açıklık	-						
2-Örgütsel Değişime Bilişsel Açıklık	,905**	-					
3-Örgütsel Değişime Duygusal Açıklık	,789**	,553**	-				
4-Örgütsel Değişime Davranışsal Açıklık	,904**	,800**	,522*	-			
5-Örgütsel Atalet	-,149**	-,105*	-,271*	-,025	-		
6-Bilgi Ataleti	-,136*	-,094	-,241*	-,027	,795*	-	
7-Deneyim Ataleti	-,110	-,079	-,203*	-,015	,844*	,346*	-
Ortalama	3,85	3,93	3,85	3,76	3,08	2,84	3,3
Standart Sapma	0,54	0,59	0,59	0,67	0,36	0,42	0,47

N=303, **p<,01, *p<,05

Tablo 4'ten de izlenebileceği gibi katılımcıların örgütsel değişime açıklık puan ortalaması 3,85 (SS=0,54), örgütsel değişime bilişsel açıklık puan ortalaması 3,93 (SS=0,59), örgütsel değişime duygusal açıklık puan ortalaması 3,85 (SS=0,59), örgütsel değişime davranışsal açıklık puan ortalaması 3,76 (SS = 0,67), örgütsel ataletin puan

ortalaması 3,08 (SS=0,36), bilgi ataleti puan ortalaması 2,84 (SS=0,42), deneyim ataleti puan ortalaması 3,31'dir (SS=0,47). Bu puan ortalamalarına göre, katılımcıların örgütsel değişime açıklık ve alt boyutlar olan örgütsel değişime bilişsel açıklık, örgütsel değişime duygusal açıklık ve örgütsel değişime davranışsal açıklık düzeyleri oldukça yüksek; örgütsel atalet ve alt boyutlar olan bilgi ataleti ve deneyim ataletleri ise orta düzeydedir.

Tablo 4'ten anlaşılacağı üzere katılımcıların *örgütsel değişime açıklık* düzeyleri ile *örgütsel atalet* ($r=-0,15$; $p<,01$) ve *bilgi ataleti* ($r=-0,14$; $p<,05$) düzeyleri arasında; *örgütsel değişime bilişsel açıklık* ile *örgütsel atalet* ($r=-0,11$; $p<,05$) düzeyleri arasında; *örgütsel değişime duygusal açıklık* ile *örgütsel atalet* ($r=-0,27$; $p<,01$), *bilgi ataleti* ($r=-0,24$; $p<,01$) ve *deneyim ataleti* ($r=-0,20$; $p<,01$) düzeyleri arasında negatif yönlü düşük ve istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu görünmektedir. Çalışanların *örgütsel değişime açıklık* düzeyleri ile *deneyim ataleti* ($r=-0,11$; $p>,05$); *örgütsel değişime bilişsel açıklık* ile *bilgi ataleti* ($r=-0,09$; $p>,05$) ve *deneyim ataleti* ($r=-0,08$; $p>,05$); *örgütsel değişime davranışsal açıklık* ile *örgütsel atalet* ($r=-0,03$; $p>,05$), *bilgi ataleti* ($r=-0,03$; $p>,05$) ve *deneyim ataleti* ($r=-0,02$; $p>,05$) düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuçlara göre, H1b, H2a, H2b, H4, H4a ve H4b hipotezlerinin desteklenmediği anlaşılmıştır.

B. Regresyon Analizi

Katılımcıların örgütsel değişime açıklık düzeyinin örgütsel ataleti ne oranda açıkladığını belirlemek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Model 1, örgütsel değişime açıklığın örgütsel ataletin yordayıcısı olmasıyla elde edilmiştir. Model 1'in sonuçları Tablo 5'te sunulmuştur. Buna göre, Model 1'in açıklanan varyansının 0,022 olduğu, örgütsel değişime açıklık değişkeninin regresyon katsayısı değerinin $p<,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu ($F=6,808$, $p<,05$) görülmüştür. Bu analiz sonuçlarına göre, H1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 5. Örgütsel Değişime Açıklığın Örgütsel Ataleti Yordama Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (Model 1)

Değişkenler	B	Sd	β	t	p
Sabit (Örgütsel Atalet)	3,567	0,151		23,034	0,000
Örgütsel Değişime Açıklık	-0,101	0,039	-0,149	-2,609	0,010

R= 0,149 R²=0,022 F= 6,808 p<,05

Katılımcıların örgütsel değişime açıklık düzeyinin bilgi ataletini ne oranda açıkladığını belirlemek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Model 2, örgütsel değişime açıklığın bilgi ataletinin yordayıcısı olmasıyla elde edilmiştir. Model 2'nin sonuçları Tablo 6'da sunulmuştur. Buna göre, Model 2'nin açıklanan varyansının 0,018 olduğu, örgütsel değişime açıklık değişkeninin regresyon katsayısı değerinin $p<,05$ anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu ($F=5,662$, $p<,05$) görülmüştür. Bu analiz sonuçlarına göre, H1a hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 6. Örgütsel Değişime Açıklığın Bilgi Ataletini Yordama Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (Model 2)

Değişkenler	B	Sd	β	t	p
Sabit (Bilgi Ataleti)	3,252	0,172		18,883	0,000
Örgütsel Değişime Açıklık	-0,105	0,044	-0,136	-2,379	0,018

R= 0,136 R²=0,018 F= 5,662 p<,05

Katılımcıların örgütsel değişime bilişsel açıklık düzeyinin örgütsel ataleti ne oranda açıkladığını belirlemek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Model 3, örgütsel değişime bilişsel açıklığın örgütsel ataletin yordayıcısı olmasıyla elde edilmiştir. Model 3'ün sonuçları Tablo 7'de sunulmuştur. Buna göre, Model 3'ün açıklanan varyansının 0,011 olduğu, örgütsel değişime bilişsel açıklık değişkeninin regresyon katsayısı değerinin p>,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı olmadığı (F=3,359, p>,05) görülmüştür. Bu analiz sonuçlarına göre, H2 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 7. Örgütsel Değişime Bilişsel Açıklığın Örgütsel Ataleti Yordama Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (Model 3)

Değişkenler	B	Sd	β	t	p
Sabit (Örgütsel Atalet)	3,333	0,141		23,675	0,000
Örgütsel Değişime Bilişsel Açıklık	-0,065	0,035	-0,105	-1,833	0,068

R= 0,105 R²=0,011 F= 3,359 p>,05

Katılımcıların örgütsel değişime duygusal açıklık düzeyinin örgütsel ataleti ne oranda açıkladığını belirlemek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Model 4, örgütsel değişime duygusal açıklığın örgütsel ataletin yordayıcısı olmasıyla elde edilmiştir. Model 4'ün sonuçları Tablo 8'de sunulmuştur. Buna göre, Model 4'ün açıklanan varyansının 0,074 olduğu, örgütsel değişime duygusal açıklık değişkeninin regresyon katsayısı değerinin p<,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu (F=23,908, p<,01) görülmüştür. Bu analiz sonuçlarına göre, H3 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 8. Örgütsel Değişime Açıklığın Örgütsel Ataleti Yordama Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (Model 4)

Değişkenler	B	Sd	β	t	p
Sabit (Örgütsel Atalet)	3,722	0,133		27,935	0,000
Örgütsel Değişime Duygusal Açıklık	-0,167	0,034	-0,271	-4,890	0,000

R= 0,271 R²=0,074 F= 23,908 p<,01

Katılımcıların örgütsel değişime duygusal açıklık düzeyinin bilgi ataletini ne oranda açıkladığını belirlemek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Model 5, örgütsel değişime duygusal açıklığın bilgi ataletinin yordayıcısı olmasıyla elde edilmiştir. Model 5'in sonuçları Tablo 9'da sunulmuştur. Buna göre, Model 5'in açıklanan varyansının 0,060 olduğu, örgütsel değişime duygusal açıklık değişkeninin regresyon katsayısı değerinin $p < ,01$ anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu ($F=19,157$, $p < ,01$) görülmüştür. Bu analiz sonuçlarına göre, H3a hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 9. Örgütsel Değişime Açıklığın Bilgi Ataletini Yordama Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (Model 5)

Değişkenler	B	Sd	β	t	p
Sabit (Bilgi Ataleti)	3,510	0,153		22,893	0,000
Örgütsel Değişime Duygusal Açıklık	-0,172	0,039	-0,245	-4,377	0,000

R= 0,245 R²=0,060 F= 19,157 p<,01

Katılımcıların örgütsel değişime duygusal açıklık düzeyinin deneyim ataletini ne oranda açıkladığını belirlemek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Model 6, örgütsel değişime duygusal açıklığın deneyim ataletinin yordayıcısı olmasıyla elde edilmiştir. Model 6'nın sonuçları Tablo 10'da sunulmuştur. Buna göre, Model 6'nın açıklanan varyansının 0,041 olduğu, örgütsel değişime duygusal açıklık değişkeninin regresyon katsayısı değerinin $p < ,01$ anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu ($F=12,989$, $p < ,01$) görülmüştür. Bu analiz sonuçlarına göre, H3b hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 10. Örgütsel Değişime Açıklığın Deneyim Ataletini Yordama Düzeyine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları (Model 6)

Değişkenler	B	Sd	β	t	p
Sabit (Deneyim Ataleti)	3,934	0,175		22,437	0,000
Örgütsel Değişime Duygusal Açıklık	-0,162	0,045	-0,203	-3,604	0,000

R= 0,203 R²=0,041 F= 12,989 p<,01

V. Sonuç

Örgütler, gittikçe artan bir hızla daha dinamik bir çevrede faaliyetlerini sürdürmek zorunda olmaları sebebiyle, kültür, süreç, yapı ve stratejilerde sürekli olarak değişiklik yapmak gerekliliği ile karşı karşıya kalmaktadırlar (Armenakis vd., 1993: 681). Örgütlerin rekabet üstünlüğünü sürdürmelerinde, değişimlere ayak uydurmalarında, örgütsel öğrenmeyi başarabilmelerinde ve yenilikçi davranabilmelerinde çalışanların değişime yönelik tutum ve davranışları önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt üyelerinin rutini isteme eğilimi, değişimle ilgili duyurulara olumsuz tepkiler vermesi, kısa vadeli odaklanma ve dogmatik bir bakış açısına sahip olma, onların

değişime direnç göstermelerine neden olabilir (Erwin ve Garman, 2010: 44). Çalışanların planlanan değişimlere direnç göstermesi ise değişim sürecinin başarısını olumsuz etkileyebilir. Bununla birlikte, çeşitli örgütsel yapılar ve atalet davranışları, geçmiş uygulamaların yarattığı deneyimlere ya da örgütlerin sabitlemiş iş yapma prosedürlerine aşırı bağlılıklarından kaynaklanmaktadır. Yapılan araştırmalar, yenilikçi faaliyetlerde bulunan kuruluşlar için örgütsel ataletin yeniliklerin ortaya çıkmasını engelleyici bir unsur olduğuna işaret etmektedir (Huang vd., 2013: 978). Yöneticilerin değişimle istenen amaçlara ulaşabilmek ve değişim sürecinin başarısızlık riskini azaltmak için çalışanların değişime olumlu yaklaşımlarını ve bu süreçten yarar elde edeceklerine inanmalarını ve bu yönde çaba sarf etmelerini sağlamaları önemli bir başarı koşulu olarak değerlendirilebilir.

Çalışanların örgütsel değişime açıklıklarının, onların atalet düzeylerini ne şekilde etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan bu çalışmada; örgütsel değişime açıklığın örgütsel ataleti negatif yönde etkilediği bulunmuştur. Bu çalışmada örgütsel değişime açıklığın çalışanlardaki bilgi ataletini azalttığı ortaya çıkmıştır. Bilgi ataleti, örgütlerin öğrenme ve problem çözme yeteneklerini engelleyebilir ve genel olarak örgütsel atalet, yaratıcı düşünce ve yenilikçi davranışları engelleyici ve bilgiyi etkili bir şekilde kullanmada olumsuz etkilere sahiptir (Fang vd., 2011: 1864). Deneyim ataleti ise karşılaşılan problemlere rutin ve aynı çözümler bulmaya çalışarak sorunun üstesinden gelme, riskten kaçınma ve eski deneyimlere dayanma eğilimi olarak ifade edilmektedir (Liao vd., 2008: 183). Çalışmanın önemli bulgularından biri de çalışanların değişime duygusal açıklıklarının örgütsel ataletin ele alınan her iki boyutu üzerinde negatif etkisinin ortaya çıkmasıyla ilgilidir. Çalışmanın diğer bir dikkat çekici bulgusu ise çalışanların olası bir değişimi desteklemek için çaba sarf etmelerini ifade eden değişime davranışsal açıklık ile çalışanların değişimin yararlı olacağına dair inançlarını ifade eden değişime davranışsal açıklık boyutlarının, örgütsel ataletin her iki boyutunda da anlamlı etkisinin olmamasıdır.

Örgütlerde değişimin başarılı bir şekilde yerine getirilmesinde insan faktörünü inceleyen araştırmacılar Vakola ve Nikolaou (2005: 160) çalışmalarının en önemli bulgularından birinin olumlu ve etkili ilişkilerin örgütsel değişimde çok önemli bir rol üstlendiğinin tespit edilmesi olduğunu vurgulamışlardır. Devos ve diğerleri (2007: 623) ise çalışanlara değişimin uygulanmasına katılma imkanı verildiğinde ve onların yönetimin güvenilirliğine inanmaları durumunda, değişime karşı daha olumlu bir tutum sergileyeceklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca Cunningham ve Kempling (2009: 332) örgütsel değişim literatüründe değişimin başarı ihtimalini artırmak ve çalışanların katılımını sağlamak için yönlendirme ve uygulama komiteleri ile çalışma gruplarına ilave olarak güçlü bir rehberlik koalisyonunu oluşturmanın önemine de vurgu yapıldığını belirtmişler ve rehberlik koalisyonunun amacının, informel örgütü temsil etmek ve herhangi bir değişim sürecinde insanları dinlemek, bilgi toplamak, araştırma ve düzeltme yapmak şeklinde belirlendiğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte Kezar (2011: 59-61) yükseköğretim kurumlarının diğer örgütlerden farklı bir yapıya ve farklı değerlere sahip olması dolayısıyla değişim konusunda bu örgütler için farklı bir yaklaşım benimsenmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Yazar özellikle akademinin değerlerine yabancı kavramlar

kullanmanın bu tür örgütlerde değişimin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olacağını belirtmiştir. Yazar, ayrıca yükseköğretim kurumlarının ayırt edici bazı özelliklerine dikkat çekmiştir ve bu özellikleri şu şekilde sıralamıştır: (1) Birbirine bağlı organizasyon, (2) çevreden nispeten bağımsız olma, (3) özgün akademi kültürü, (4) kurumsal statü, (5) değer odaklı olma, (6) çoklu güç ve otorite yapıları, (7) gevşek bağların söz konusu olduğu sistem, (8) organize edilmiş güçlü ve özerk karar verme, (9) mesleki ve yönetsel değerler, (10) yönetim, (11) çalışan bağlılığı ve görev süreleri, (12) amaç belirsizliği, (13) imaj ve başarı. Yazara göre sıralanan bu özellikler, kapsamlı liste olmamakla beraber, örgütsel değişimde etkili olmak için yükseköğretim kurumlarının temel özelliklerinden önemli bir kısmını sunmaktadır.

Bu çalışmada üniversite çalışanlarının örgütsel değişime açıklık düzeyleri ile örgütsel atalet düzeylerini incelemek amaçlanmıştır. Fakat araştırmanın sınırlı sayıdaki bir çalışan grubu üzerinde gerçekleştirilmiş olması, bu çalışmanın bir kısıtını oluşturmaktadır. Bu sebeple elde edilen sonuçların üniversitelerde görevli tüm çalışanlar için genelleştirilemeyeceği bir gerçektir. Literatürde Türkiye’de gerek kamu gerekse özel sektör içinde yer alan örgütlerdeki değişim eğilimleri üzerine yapılan oldukça sınırlı sayıda çalışma olduğu gözlemlenmiştir. Literatür incelendiğinde örgütsel değişim kavramının çok çeşitli boyutlarda ele alındığı görülmektedir. Bu çalışmada örgütsel değişim literatüründe yer alan çalışanların örgütsel değişime açıklıkları ile bilgi ve deneyim ataleti kavramları incelenmiştir. Fakat bununla birlikte değişime bağlılık, değişime hazır olma, değişime direnç gibi kavramlar üzerinde de çalışma yapılmasına ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte, örgütsel değişim konusunda yapılacak sonraki çalışmalarda, gerek nicel gerekse nitel araştırmaların küçülme, birleşme, strateji değişimi ve yönetimin farklılaşması gibi spesifik bir değişimin yapıldığı ya da yapılmasının planlandığı örgütlerde gerçekleştirilmesinin daha yararlı olacağı da düşünülmektedir. Hatta bu konuda örgütlerde değişimin öncesinde, değişim esnasında ve değişim sonrasında çalışanların tutumlarını incelemeyi amaçlayan boylamsal çalışmaların yapılması konunun daha kapsamlı bir şekilde ele alınmasını sağlayacaktır.

Kaynaklar

- Aksoy, A., Türk, M. (2015). “Bilgi Ataleti ve Örgütsel Öğrenmenin Girişimci Davranışı Üzerine Olan Etkisi: Osmaniye İli Organize Sanayi Bölgesine Yönelik Bir Araştırma”, *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (2): 1-28.
- Amiripour, P. Dossey, J., Shahvarani, A. (2017). “Impact of Organizational Inertia and Dynamic Capabilities on Educational Performance of the Charitable Societies and Its Impact on Mathematical Performance of Elementary At-Risk Students”. *Journal of New Approaches in Educational Research*, 6 (1), 37-49.
- Armenakis, A. A., Bedeian, A. G. (1999). “Organizational change: A review of theory and research in the 1990s”. *Journal of management*, 25(3), 293-315.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of organizational change management*, 15(2), 169-183.

- Armenakis, A. A., Harris, S. G., Mossholder, K. W. (1993). "Creating readiness for organizational change". *Human relations*, 46(6), 681-703.
- Atalay, M. (2013). *Kurumsal Ataletin Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Axtell, C., Wall, T., Stride, C., Pepper, K., Clegg, C., Gardner, P., Bolden, R. (2002). "Familiarity breeds content: The impact of exposure to change on employee openness and well-being". *Journal of occupational and organizational psychology*, 75(2), 217-231.
- Bingül, B. (2006). *Study to Investigate The Relationship Between Crises and Openness to Change in Organizations* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Boyer, R., Robert, J. (2003), "Organizational Inertia and Dynamic Incentives", *Journal of Economic Behavior & Organization*, 59(3): 1-38.
- Chawla, A., Kevin Kelloway, E. (2004). "Predicting openness and commitment to change". *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 485-498.
- Choi, M. (2011). "Employees' attitudes toward organizational change: A literature review". *Human Resource Management*, 50(4), 479-500.
- Collinson, S., Wilson, D. C. (2006). "Inertia in Japanese organizations: Knowledge management routines and failure to innovate". *Organization Studies*, 27(9), 1359-1387.
- Cunningham, G. B. (2006). "The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 29-45.
- Cunningham, J. B., Kempling, J. S. (2009). "Implementing change in public sector organizations". *Management Decision*, 47(2), 330-344.
- Çankaya, İ. H. (2010). "Okullarda Kurumsal Ataleti Yenmek: Yönetici Görüşlerinin Değerlendirilmesi", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 18 (3): 705-718.
- Çankaya, İ., Demirtaş, Z. (2010), "Öğretmen Adaylarının Görüşlerine Göre Üniversite İklimi ve Atalet Arasındaki İlişki", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2, 1-9.
- Davis, K., Newstrom J.W. (1993), *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*, Ninth Edition, North America: McGraw Hill Inc.
- Devos, G., Buelens, M., Bouckenoghe, D. (2007). "Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies". *The Journal of social psychology*, 147(6), 607-630.

- Dunham, R. B., Grube, J. A., Gardner, D. G., Cummings, L. L., Pierce, J. L. (1989). "The development of an attitude toward change instrument". In *Academy of Management annual meeting, Washington, DC.*, 1-22.
- Elias, S. M. (2009). "Employee commitment in times of change: Assessing the importance of attitudes toward organizational change". *Journal of Management*, 35(1), 37-55.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 8. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ertürk, A. (2008). "A trust-based approach to promote employees' openness to organizational change in Turkey". *International Journal of Manpower*, 29(5), 462-483.
- Erwin, D. G., Garman, A. N. (2010). "Resistance to organizational change: linking research and practice". *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39-56.
- Fang, C. H., Chang, S. T., Chen, G. L. (2011). "Organizational learning capability and organizational innovation: The moderating role of knowledge inertia". *African Journal of Business Management*, 5(5), 1864-1870.
- Gilbert, C. G. (2005). "Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity". *Academy of management journal*, 48(5), 741-763.
- Godkin, L. (2008). "Institutional change, absorptive capacity, and the organizational zone of inertia". *Human Resource Development Review*, 7(2), 184-197.
- Heimonen, M. (2011). "Organizational Inertia in a Strategic Public Sector Merger: Case Aalto University", Aalto University publication series Crossover, Helsinki, Finland.
- Hinduan, Z. R., Wilson-Evered, E., Moss, S., Scannell, E. (2009). "Leadership, work outcomes and openness to change following an Indonesian bank merger". *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(1), 59-78.
- Huang, H. C., Lai, M. C., Lin, L. H., Chen, C. T. (2013). "Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation: An open innovation perspective". *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 977-1002.
- Huff, J. O., Huff, A. S., Thomas, H. (1992). "Strategic renewal and the interaction of cumulative stress and inertia". *Strategic Management Journal*, 13(S1), 55-75.
- Isabella, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management journal*, 33(1), 7-41.
- İbrahimoglu, N., Seyhan, M., Bal, F. (2015). "Teknofobi Düzeyi ve Örgütsel Atalet İlişkisi: Gaziantep İli Kamu Hastanelerinde Bir Araştırma", <https://www.researchgate.net/publication/299207784> (Erişim Tarihi: 24.04.2019)

- Kezar, A. (2011). *Understanding and Facilitating Organizational Change in the 21st Century: Recent Research and Conceptualizations: ASHE-ERIC Higher Education Report, 28(4)*, (Vol. 155). John Wiley & Sons.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Lam, A. (2000). "Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework". *Organization studies, 21(3)*, 487-513.
- Larsen, E. R., Lomi, A. (1996). "The Dynamics of Organisational Inertia, Survival and Change," in *Proceedings of the 1996 International System Dynamics Conference*, 308-311.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human relations, 1(1)*, 5-41.
- Liao, S. H., Fei, W. C. H., Liu, C. H. T. (2008). "Relationship Between Knowledge Inertia, Organizational Learning and Organization Innovation, Technovation", 28 (4), 183-195.
- Lines, R. (2005). "The structure and function of attitudes toward organizational change". *Human resource development review, 4(1)*, 8-32.
- Majid, A. vd. (2011). "Organizational inertia and change portfolio: An analysis of the organizational environment in developing countries". *African Journal of Business Management, 5(2)*, 383-388.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., Grau, J. (1994). "Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change". *Journal of Applied Communication Research, 22*, 59-80.
- Moran, J. W., Brightman, B. K. (2000). "Leading organizational change". *Journal of workplace learning, 12(2)*, 66-74.
- Nakagawa, M., Watanabe, C. (2007). "Moving beyond organizational inertia as survival strategy for resources-based industry in a service-oriented economy: Lessons from cross-sector technology spillover in the nonferrous metal industry". *Journal of Services Research, 7(1)*, 7-34.
- Oreg, S., Vakola, M., Armenakis, A. (2011). "Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies". *The Journal of Applied Behavioral Science, 47(4)*, 461-524.
- Rinta-Kahila, T., Penttinen, E., Nevalainen, A. (2016). "Unfolding the Types of Organizational Inertia in Information Systems Adoption". In *2016 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, 3908-3917
- Rumelt, R. P. (1995). "Inertia and transformation". In *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis* (pp. 101-132). Springer, Boston, MA.
- Sekman, M. (2002). *Ulusal Ataleti Yenmek, İstanbul: Alfa Yayınları.*

Sekman, M. (2010). *Kişisel ataleti yenmek. İstanbul: Alfa Yayınları.*

Sekman, M., Utku, A. (2008). *Çevik şirketler: Kurumsal Ataleti Yenmek. İstanbul: Alfa Yayınları.*

Shalihar, S., Lahoutpour, N., Rahman, A. B. A. (2011). "The Study on the Impact of Knowledge Inertia on Organization, Australian Journal of Basic and Applied Sciences", 5 (10), 1207-1213.

Shimizu, K., Hitt, M. A. (2005). "What constrains or facilitates divestitures of formerly acquired firms? The effects of organizational inertia". *Journal of Management*, 31(1), 50-72.

Soysal, A. (2010). "Atalet: Etkin Yönetim için Kişisel ve Örgütsel Düzeyde Bir Analiz", *Çimento İşveren Dergisi*, 24 (3), 16-26.

Türk Dil Kurumu Sözlükleri, <http://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 09.04.2019)

Vakola, M., Nikolaou, I. (2005). "Attitudes towards organizational change: what is the role of employees' stress and commitment?". *Employee relations*, 27(2), 160-174.

Van Witteloostuijn, A. (1998). "Bridging behavioral and economic theories of decline: Organizational inertia, strategic competition, and chronic failure". *Management Science*, 44(4), 501-519.

Wanberg, C. R., Banas, J. T. (2000). "Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace". *Journal of applied psychology*, 85(1), 132.

Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm". *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.