

KURUMSAL AİDİYET BİLİNCİNİN ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ALGISI ÜZERİNDE ETKİSİ

INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL SENSE OF BELONGING ON EMPLOYEES' PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL CHANGE

Dr. Sezai ÖZTOP¹

ÖZET

Çalışanların kurumlarında kendi menfaatlerinin gözetildiğine ve fikirlerine değer verildiğine ilişkin algıları, çalışma koşullarından duydukları memnuniyet ve kendilerini kurumlarıyla özdeşleştirme düzeyi kurumsal aidiyet bilincini etkileyen önemli unsurlardır. Bu çalışmada, kurumsal aidiyet bilincinin, her kurumun varlığı ve gelişmesini sürdürebilmek için ihtiyaç duyduğu örgütsel değişim sürecinde, çalışanların kurumlarındaki değişimlere yönelik algısı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla, farklı kamu kurumlarında çalışan 479 personele uygulanan anket verileri SPSS 16 programı ile frekans dağılımı ve çaprazlama analizi kullanılarak incelenmektedir. Araştırmadan elde edilen bulgular, kurumsal aidiyet bilinci yüksek olan kurumların personelinin değişime yönelik algılarının da olumlu olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, kurumsal aidiyet bilincinin, örgütsel değişimin başarıya ulaşmasında önemli faktörlerden biri olduğu ve örgütsel değişim yönetiminde dikkate alınması gerektiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Değişim Yönetimi, Kurumsal Aidiyet, İnsan Kaynakları, Kamu Yönetimi.

Jel Kodları: H83, M12, D23.

ABSTRACT

Employees' perception about that their interests and ideas are being cared, and the satisfaction from their working conditions, and the identification level of them with their organizations are the most important factors to affect the organizational sense of belonging. In this study, the data of a research conducted on 479 public personnel in various public organizations, with a questionnaire are examined by means of frequency distribution and crosstab analyses in SPSS 16 in order to determine the influence of organizational sense of belonging on the employees' perception toward the organizational change which is important for each organization in terms of its existence and development. Findings obtained from the research indicate that the perception of the employees who work in the organizations with higher sense of belonging is also positive toward the change in their organizations. In conclusion, it has been verified that the organizational sense of belonging is one of the important factors for success in organizational change, and it should be considered in detail during the management of organizational change.

Key Words: Organizational Change Management, Corporate Sense of Belonging/Organizational Commitment, Human Resources, Public Administration.

Jel Codes: H83, M12, D23.

¹ sezaioztop@hotmail.com

1. GİRİŞ

Evrenin sürekli bir değişim içinde olduğu, eski çağlardan beri bilinen bir gerçekliktir. Değişme sorununu felsefe tarihinde ilk kez ele alan düşünür Herakleitos, bu gerçekliği “aynı ırmakta iki kez üst üste yıkanamazsınız” (Ünal, 2012:1) ve “her şey akışkan haldedir ve hiçbir şey durağan değildir” (Tokat, 2012:3) sözleriyle dile getirmiş, Aristo ise değişim olgusunu dünyanın temel bir olgusu olarak kabul eden ve kavramsal bir çerçeveye ayrıntılı bir şekilde açıklamaya çalışan ilk filozof olmuştur (Yeniçeri, 2002:18).

Toplumları etkisi altına alan ekonomik koşullar, sosyal kurumlar, siyasi mekanizmalar, örgütsel çevre, rakipler, bireylerin tercih ve beklentileri sürekli olarak değişmektedir. Bu değişimler teknolojik, ekonomik ve siyasal hayatı etkilemekte, örgütsel yapılar ve yönetim anlayışları da değişime uğramaktadır. Dolayısıyla “yeryüzünde değişmeyen tek olgu, değişim olgusunun kendisidir” (Kongar, 2008:17).

Endüstri devrimine kadar değişim dinamiklerinin ivmesinin düşük olması nedeniyle birey, toplum ve kurumlar üzerindeki etkisi daha yavaş olan değişim olgusu, endüstri devrimiyle birlikte daha dinamik bir yapı ve nitelik kazanmış, 1990’lı yıllara gelindiğinde ise bilgi teknolojilerindeki gelişmenin de etkisiyle gittikçe artan bir öneme sahip olmuştur. Bu dönemden sonra artan küreselleşme ve rekabet, uluslararası ve bölgesel entegrasyonların önem kazanması, yeni teknolojik buluşlar, uluslararası standartların oluşması, ekonomik ilerlemenin itici gücünün insan kaynağı olduğunun anlaşılması, tüketicilerin bilinçlenmesi ve beklentilerin değişmesi, bilginin öneminin artması gibi pek çok faktör hem yönetim tarzlarında ve kurumsal uygulamalarda, hem de kurumsal yapılar, işleyişler ve yönetsel süreçlerde önemli değişikliklere yol açmıştır (Yıldız, 2011:11).

Gittikçe artan ve hızlanan değişimler, çevresiyle sürekli etkileşimde olan, çevresinden girdiler alıp çıktılar sunan, açık ve dinamik sistemler olan örgütleri de, çevrelerindeki değişimlere ayak uydurarak varlıklarını ve gelişmelerini sürdürmek için uygun yöntem ve stratejiler aramaya yöneltmiştir. Örgütlerin değişim gereğini karşılayamaması ve durağan kalması, örgütün çözülmesine ve sona gidişe (*entropi*) yol açmaktadır (Koçel, 1998:168). Örgütler, çevrelerinde meydana gelen değişimlere duyarlı olmak ve gerekli önlemleri alarak çevrelerini tehdit ve tehlike olmaktan çıkarmak zorundadırlar (Yeniçeri, 2002:1).

Bugün artık, değişimin gerekliliğinden çok, nasıl başarılacağı yani değişim sürecinin nasıl yönetileceği önem kazanmıştır. Bu bağlamda, değişimi öğrenmek, planlamak ve uygulamak bir örgütün uzun vadede yaşamını sürdürmesi ve başarılı olması için düşünmesi gereken öncelikli bir konu olarak görülmektedir (Akyüz, 2006:7).

Çalışanların örgütsel değişime yönelik algıları, kurumlardaki değişime gösterecekleri tepki üzerinde belirleyici rol oynamakta ve değişim sürecinin başarısını etkilemektedir. Değişime yönelik algıyı ise, demografik özellikler dahil birçok faktör etkilemektedir. Bu çalışmada, çalışanların değişime yönelik algısı üzerinde kurumsal aidiyet bilincinin etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın ilk kısımlarında, örgütsel değişim ve kurumsal aidiyet kavramları incelenmekte, daha sonra ise örgütsel değişim ve kurumsal aidiyet arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlayan araştırma hakkındaki bilgi ve bulgulara yer verilmektedir.

2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

En basit şekilde, bir nesne ya da durumun zaman içinde aynı kalmaması, farklılaşması olarak tanımlanabilen değişim kavramı, felsefi ve metafizik boyutta ilk olarak Aristo, daha sonra ise Kant ve Hegel tarafından ele alınmıştır. Kant’a göre değişim; ya bir şeyin özel

niteliklerinin değişime uğraması ya da bir şeyin başka bir şeye dönüşmesidir. Hegel'e göre değişim ise varlığın kendisinde zaten bulunan bir şey olup, varlığın kendi kavramı içinde kendinin ötesine geçmesi ve kendi sonsuzluğuna erişmesidir (Yeniçeri, 2002:18-19).

Koçel'e göre değişim, "herhangi bir şeyin bir düzeyden başka bir düzeye gelmesi"ni ifade ederken, bu kavram, kişilerin veya nesnelerin yerlerinin değişmesini, kişisel bilgi, yetenek vesairenin mevcut durumundan farklı bir konuma gelmesini de kapsamaktadır (Koçel, 2011:668). Kozak ve Güçlü ise değişimi "herhangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın belirli koşullar altında bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi" olarak tarif etmektedir (Kozak ve Güçlü, 2003:1). Yeniçeri ise değişimi "bir sistem, süreç veya örgütün önceden planlanmamış olarak, uygulana gelen standart usullerle yönetilemeyecek biçimde, bir durumdan başka bir duruma geçmesi" şeklinde tanımlamaktadır (Yeniçeri, 2002:7).

Ayrıca değişim "bir bütünün öğelerinde ve öğelerin birbirleriyle ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir ayrılığın oluşması veya belli bir durum esas alınmak suretiyle, söz konusu durumda meydana gelen farklılaşma" (Tezcan, 1980:28); "planlı veya plansız olarak, herhangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi" (Akyüz, 2006:2) olarak tarif edilmektedir. Toffler (1981) kısaca değişimi "belirli bir zaman aralığına dolmuş olaylar sayısı" olarak tarif ederken, Van de Ven ve Poole (1995:512) ise "bir örgütsel varlığın zaman içinde yapı, kalite veya durumundaki farklılığın görgül incelemesi" olarak tanımlamaktadır.

Dolayısıyla değişim, hem insanların hem de örgütlerin yaşamlarında kaçınılmaz bir gereklilik olarak, bir sistem, bir süreç veya bir durumun planlı veya plansız, düzenli veya düzensiz olarak bir durumdan başka bir duruma geçmesi olarak tanımlanabilen, geniş kapsamlı bir süreci ifade etmektedir. Özellikle 20. yüzyılın son çeyreği, insan ve toplum yaşamı için baş döndürücü hız ve kapsamda bir değişim çağı olarak tanımlanmaktadır. Bu değişim, kapitalizmin yeniden yapılanması ya da dönüşümü olarak nitelendirilmektedir. Bu çerçevede içinde insan ve toplum yaşamının her yönü değişime uğramakta ve doğal olarak bir önceki toplumsal durumu ile ilgili bilgiler yetersiz kalmaktadır (Şaylan, 2006:307).

Örgütlerin yaşamlarını sürdürme amacıyla çevresindeki değişikliklere karşı tepki vererek kendini uyumlaştırması olarak tarif edilebilen örgütsel değişim ise, "var olan amaçları daha etkili bir şekilde başarmak veya yeni amaçlara erişmek için örgüte katkıda bulunan planlı, alışılmışın dışında, önceden düşünülmüş özgün çabalar bütünü" (Owens, 1987:243); "örgütlerin yapı olarak buldukları çevreye uyarlanmaları" (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:208); "özde yapı, süreç ve davranışların değişmesi" (Balcı, 1995:47); "örgütün planlı veya plansız olarak bir ortamdan başka bir ortama dönüşmesi, kültür, teknoloji ve yapı gibi, bir ya da daha fazla alanda dönüşüm gerçekleştirmesi" olarak tanımlanmaktadır (Sayılı, 2002:81).

İnsan faktörü vurgulanarak yapılan bir başka tanıma göre ise örgütsel değişim, "bir örgütün, kendi çevresiyle bütünleşmesinde ve çevresinde meydana gelen değişmelere hızla uyum gösterebileceği bir esneklik kazanmasında rol oynayan bütün yönetsel ve örgütsel tutumların, her düzeydeki insan yeteneğinden, bilgisinden ve kişilik özelliklerinden yararlanılarak geliştirilmesi süreçlerinin toplamı" (Eroğlu, 1998:127) olarak tarif edilmektedir.

Örgütsel bağlamda değişim, bir örgütün daha etkin, daha ekonomik yollarla, daha kısa sürede, daha kaliteli, daha çok ürün ve hizmeti, daha rekabetçi biçimde sunar hale gelmek için geçirdiği süreci ifade etmektedir. Örgüt üyelerinin ve özellikle yöneticilerin benimsedikleri vizyon ve hedefler, örgütlerin değişim çabasında önemli oranda etkilidir. Değişim çabasının temelinde örgütün daha etkin ve verimli çalışarak daha yüksek bir

performans seviyesine ulaşması, örgütsel süreçlerde etkinlik ve verimliliğin yükseltilmesi, örgütün yeni koşullara uyum sağlaması ve örgüt mensuplarının motivasyon ve iş tatminlerinin artırılması gibi amaçlar bulunmaktadır.

Örgütleri değiştirmeye iten nedenler duruma göre değişiklik gösterebilmektedir. Çevresel baskılar, örgütsel iletişimde kopukluk, örgütsel krizler ve çatışmalar, örgütsel performans düşüklüğü, örgüt kültüründe değişme, yasa ve düzenlemelerde değişiklikler ve teknolojik gelişmeler değişme nedenleri arasında sayılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:217). Örgütsel değişimde geleceğe hazır duruma gelme, örgüt üyeleri arasında güveni artırma, karşılıklı destek ve olumlu iletişim sağlama, sorunlara ve tartışmalara çözüm getirme, sinerji yaratma gibi genel amaçlar bulunmaktadır. Örgütsel değişimde temel amaç ise örgütsel bütünlüğün korunması, örgütte sürekliliğinin sağlanması, örgütün büyümesi ve gelişmesidir (Şimşek, 1999:239).

Örgütsel değişim nedenleri, içsel ve dışsal olarak iki kategori altında incelenmektedir. Ekonomik koşullardaki değişimler, teknolojik gelişmeler, pazar değişimleri, yasal koşullardaki değişiklikler, sosyal ve politik faktörler ve değişen müşteri tercihleri dışsal nedenler arasında sayılırken, insan kaynakları sorunları, örgütsel yetersizlikler, finansal sorunlar, yönetsel davranış ve kararlar ile örgüt içi inovasyonlar gibi unsurlar ise içsel nedenler arasında sıralanmaktadır. Bir örgütsel değişim ihtiyacının hem içsel hem de dışsal dinamiklerin ortak etkisiyle meydana gelmesi durumunda ise, hem iç çatışmalar azalmakta hem de değişimin daha hızlı gerçekleşmesi mümkün olmaktadır (Demir, 2003:12).

Örgütün değişim sürecinde ve gelecekteki başarısı açısından yöneticilerin, değişimi gerekli kılan unsurları iyi bilmesi ve bunlara uygun tepkiler geliştirebilmesi gereklidir. Örgütleri değiştirmeye iten nedenlerin farkında olmak, bir örgütte değişimin ne zaman gündeme alınması gerektiğini belirlemek açısından önemlidir. Bu konulara odaklı olarak, 20. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren yönetim alanındaki araştırmalarda Değişim Yönetimi yaklaşımı ele alınmaya başlamış, ancak tüm ekonomik, siyasal ve toplumsal kurumların hızlı bir değişim sürecine girdiği 1980'li yıllardan itibaren değişim yönetimine yönelik çalışmalar da ivme kazanmıştır.

Günümüzde küreselleşmenin de gelişmesiyle örgütler, sadece bölgesel ve ulusal ölçekli düşünerek değil, uluslararası gelişmeleri de dikkate alarak hareket etmek durumundadırlar. İletişim teknolojisindeki gelişmeler iletişim alanlarını genişletmiş, ekonomik, siyasal, sosyal ve kültürel etkileşimin artmasına yol açmıştır. Güçlü bir sermaye yapısı yanında, yönetsel sorumluluk taşıyan, yatay bir örgütsel yapıya sahip, hızlı karar alabilen, saydam ve hesap verebilen, geleceğe yönelimli, etik değerlere önem veren katılımcı ve çağdaş bir yönetim yapısına sahip olmak önem kazanmıştır. Bu süreç, sadece bireysel ve toplumsal alanı etkilemekle kalmamış, kamu yönetimi anlayışını da etkilemiştir. Yeni süreçte, geleneksel yönetim yaklaşımları ağır, hantal, katılım ve esneklikten uzak olmaları ve merkeziyetçi yapıları nedeniyle, artan ve çeşitlenen toplumsal ihtiyaçları karşılamakta yetersiz kalmış, siyasal, ekonomik ve yönetsel alanlarda yaşanan gelişmeler, var olan siyasal, sosyal ve ekonomik kurum, süreç, mekanizma ve ilişkilerin yeniden tanımlanıp yapılandırılmasını gündeme getirmiştir (Nohutçu, 2003:17-18).

Yeni yönetim yaklaşımları, geleneksel yapıları aşan ve yönetimin tesir ettiği tüm kesimleri bir aktör olarak karar alma süreçlerine dahil eden katılımcı ve saydam bir yönetim yapısına yönelmektedir. Daha fazla yetkilendirme ve sorumluluk devredilmesi, bürokratik kademelerin azaltılması, katılımcı ve ekip çalışmasına dayanan bir yönetim anlayışının geliştirilmesi, genel giderlerin kısılarak yapısal küçülmelere gidilmesi, süreçlerin basitleştirilmesi, değer yaratmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması, sistemlerin ve süreçlerin yeniden yapılandırılıp hızlandırılması, gereksiz işlerin azaltılması, yönetsel ve

teknolojik gelişmelere uyum sağlanması çağdaş bir yönetim modeline geçiş için gerekli adımlar arasında yer almaktadır (Kahraman, Vurgun ve Öztöp, 2012:112).

Diğer toplumsal kurumlar gibi belli işlevleri yerine getiren bir kurum olarak, insanoğlunun uzun tarihi içinde belli bir dönemde belli koşullara bağlı olarak ortaya çıkmış olan devlet de, toplumsal yapı ve değişim dinamiklerinden etkilenmekte ve ortamın ve koşulların değişimine bağlı olarak biçimsel ve işlevsel değişimlere uğramaktadır. Zira toplumun genel çıkarına yönelik görevlerini yerine getiremeyen hiçbir devlet yaşamını sürdürmez. Toplumsal yaşam alanlarında olduğu gibi, siyasal uğraş da hiçbir zaman durmaz; teknik işlevlerin berisinde de –gitgide daha az bağlayıcı olan- yeni yapılar, aralıksız olarak yaratılır, yeniden biçimlendirilir, yıkılır ve yerlerine daha yenileri konur (Eroğul, 2002:87, 171, 153). Dolayısıyla toplumsal alandaki değişimler, devletin işlevlerini de kapsam ve içerik olarak değişime uğratmaktadır (Şaylan, 2003:24, 29).

Yönetim literatürü incelendiğinde, örgütsel değişim yönetimi alanındaki çalışmaların genellikle işletme odaklı olduğu görülmektedir. Bu durum, değişime yalnızca özel sektör tarafından gerek duyulduğu ve yalnız özel sektörün, örgütsel değişimin gerektirdiği hızlı ve bağımsız kararları alabilme imkânına sahip olduğu yönünde, artık geçerliliğini yitirmekte olan yanlış bir algıdan kaynaklanmaktadır. Günümüz kamu örgütleri, geleneksel kamu yönetiminin ağır işleyen, hantal ve değişim ihtiyacı duymayan gelenekçi yapısından sıyrılarak vatandaşa en kaliteli hizmeti, en ekonomik yollarla ve en kısa zamanda sunma ihtiyacı içindedirler. Dolayısıyla kamu örgütleri de, genel prensipleri kanunlar ve yönetmeliklerle belirlenen, bazı yüzeysel veya köklü değişimler geçirmektedirler.

Kamu yönetiminde değişime yol açan etkenlerin başında, ekonomi teorisindeki değişim, yönetim teorisindeki değişim, özel sektörün rekabet yapısındaki gelişmeler ve sivil toplumda ortaya çıkan değişimler gelmektedir. Bu gelişmeler kamu yönetimlerinin rolü, işlevi, kurumsal yapıları ve yöntemlerinin de tartışılmasına yol açmıştır (Yılmaz, 2007:215). 20. yüzyılda kamu yönetimini derinden etkileyen değişim hareketleri tarihsel yönden; 1950 yıllardan sonra tartışılmaya başlanan Kamu Tercihi Teorisinin yer aldığı 1950-1970 arası dönem; 1973-1989 arasında refah devleti eleştirileri doğrultusunda ekonomik krizlerin de etkisiyle devleti küçültme ve özelleştirmelerin yaşandığı dönem (Yeni Kamu Yönetimi dönemi) ve 1990 sonrası Yeni Kamu İşletmeciliği ve yönetim tartışmalarının gündeme geldiği dönem şeklinde sınıflandırılmaktadır (Gündoğan, 2007:2).

Yeni devlet anlayışı, bütün toplumlar için sadece bir verisel durumu değil, küreselleşme sürecinin işleyişine göre pozisyon almayı ifade etmektedir. Bazı toplumlar zamanında stratejik kararlar alıp, gereken kurumsal düzenlemeleri daha önce gerçekleştirerek değişimi başarabilirken, bazıları ise geçmişin alışkanlıklarını değiştirme gereği duymadıkları veya duymalarına rağmen değişimi sağlayacak kurumsal mekanizmalara sahip olmadıkları için eski devlet formunu korumaya çalışabilmektedirler (Demir, 2003:67).

Kamu yönetimindeki ulusal ölçekli değişimler siyaset kurumu içinde şekillenirken, kurumsal ölçekli değişim uygulamaları ise yöneticilerin becerileri çerçevesinde şekillenmektedir. Değişim, örgütsel gelişmenin sağlanması ve sürdürülebilmesi için bir gereklilik olduğu kadar, değişimi yönetme becerisi de yöneticiler için önemli bir niteliktir (Anderson & Anderson, 2001:1). Yönetim biliminin ilgilendiği örgütsel değişim türü esasen planlı değişim olduğuna göre, örgütsel değişimin başarısı da değişim sürecinin rastgele değil, planlı bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Bu bağlamda, kamu yöneticilerine önemli sorumluluklar düşmektedir; zira *“tarih, düz bir çizgi boyunca ilerlemez; ama usta ve kararlı liderlerce itildiğinde ileri doğru gider.”* (Huntington, 2002:311)

3. KURUMSAL AİDİYET

Sosyal bir yapı ve sistem olarak görülen *örgüt*, “kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçları, başkaları ile bir araya gelerek, bir grup halinde gayret, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon sistemi” (Koçel, 1998:108) ve “bir takım amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen hammadde, makine, insan ve organizasyon gibi üretim araçlarının uygun bileşiminden oluşmuş yapılar” (Eren, 2012:1) gibi tanımlamalara sahiptir. Dolayısıyla örgütler sadece fiziksel yapılardan ibaret olmayıp, bir dizi amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlardan oluşmaktadır (Aswathappa, 2010:3).

Günümüzde örgütlerin en fazla ihtiyaç duyduğu kaynak ise nitelikli işgücüdür. Ancak, çalışanların belli niteliklere sahip olmalarının yanında, kendilerini kurumlarıyla özdeşleştirmeleri ve kurumun başarısı için çaba göstermeleri de önemlidir. Çalışanların bilgili olmaları yanında, kurumlarına bağlılık duymaları ve bireysel niteliklerini kurumun başarısına en fazla katkı sağlayacak şekilde kullanmaya gayret etmeleri gereklidir. Çalışanların kurumlarına duyacağı güçlü bağ, kurumsal aidiyetin yüksek olması ile ilgilidir. Çalışanların bu bağın gücüne göre, örgütün amaç ve değerlerini benimseyeceği, örgüt üyeliğinin devamı yönünde güçlü bir istek duyacağı, örgüt için fedakârlıkta bulunabileceği, örgüt kimliği ile özdeşleşeceği ve kurumsal amaç ve değerleri içselleştireceği belirtilmektedir (İbicioğlu, 2000:14-16). Çalışanların kurumlarına karşı geliştirdikleri tutumlar, kurumsal kararların alınmasında önemli görülmekte ve çalışanların kurumsal aidiyet bilincinin kurumların faaliyetleri üzerinde etkilerine yönelik birçok araştırma bulunmaktadır (Tiryaki, 2005:91).

Genel anlamda, çalışanın kendisini kurumu ile özdeşleştirmesi ve kurumsal faaliyetlere aktif katılım isteği göstermesi (Newstorm & Davies, 2002; aktaran Nango & Ikyanyon, 2012:21) olarak görülen kurumsal aidiyet, “örgütsel çıkarlara yönelik hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı” (Wiener, 1982:418); “çalışanların kurum içinde kalmak için aşırı istem duymaları, kurumsal amaç, misyon ve değerleri kabul etmeleri ve kurum uğruna yüksek derecede efor harcamaları” (Buchanan, 1974:533) olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal aidiyete ilişkin tanımlar arasında, “çalışanların kendilerini kurumları ile tanımlamaları ve kurumsal süreçlere katılımları” (Mowday, 1979:226; Porter vd., 1974:604); “çalışanların kurumlarına yönelik çalışma davranışları” (Silverthorne, 2004:594); “bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabullenmesi, bunlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusu” (Durna ve Eren, 2005:211; Hiriyappa, 2009:134) da yer almaktadır.

İşgörenin örgütü için hissettiği psikolojik bir bağ olarak görülen kurumsal aidiyet, uyum, özdeşleştirme ve içselleştirme olarak üç safhaya ayrılmaktadır (Balay, 2000:22-23). Uyum safhası, kuruma yeni katılım süreciyle başlamakta ve çalışanın kendisi ile kurumu arasında bağ kurmaya başlamasıyla, özdeşleştirme safhasına geçilmektedir. İçselleştirme sürecinde ise, kişi artık kurumunda kazandığı davranışları benimsemiş ve kendi davranışlarını buna göre uyarlama alışkanlığını kazanmıştır.

Kurumsal aidiyet iki perspektiften değerlendirilmektedir; *davranışsal aidiyet* ve *tutumusal aidiyet*. Davranışsal aidiyet, çalışanların spesifik bir kurumun bir parçası olmaları ve buna uygun davranış sergilemelerine odaklıyken, tutumsal aidiyet ise çalışanların kurum ile ilişkilerine yönelik algıları, kurumun hedef ve değerlerine olan bağlılıklarıyla ilgili görülmektedir (Meyer & Allen, 1991:62).

Meyer ve Allen, kurumsal aidiyetin üç boyutlu olduğunu ve bu boyutların; “devamlılık bağlılığı”, “duygusal bağlılık” ve “normatif bağlılık” olduğunu belirtmektedir. Devamlılık

bağlılığı “bireyin örgütü terk etmesiyle, kaybedeceklerini düşünerek örgütteki üyeliğini sürdürme arzusu”; duygusal bağlılık “bireyin örgüte olan duygusal veya hissi bağlılık hissetmesi”; normatif bağlılık ise “kişinin örgüte karşı sorumluluğuna inanması” olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal aidiyeti zamanla güçlenen çalışanlar, kendilerini kurumlarıyla özdeşleştirmekte ve kurumun bir üyesi olmaktan mutluluk duymaktadırlar (Özkalp, 2004:97; Hiriyappa, 2009:135). Kurumsal aidiyet, normatif, sürekli ve etkili bağlılık olarak da sınıflandırılmakta ve çalışanlarda tercih edilen kurumsal aidiyetin gelişimi ise, duygusal bağlılıkla başlayıp, normatif bağlılıkla güçlenen ve devamlı bağlılıkla kalıcı hale dönüşen bir süreç olarak görülmektedir (Brown, 2003:41).

Kurumların aidiyet duygusu yüksek çalışanları tercih etmelerinin nedeni, bu tür çalışanların kurumların başarısına önemli katkılar sunmaları yanında, her koşulda kurumlarında kalmak için gösterdikleri istekliliktir (Mathieu & Zajac, 1990:171). Ayrıca bu tür çalışanların işteki devamsızlık oranlarının da düşük olduğu ifade edilmektedir (Greenberg & Baron, 2003:163). Çalışanların kurumlarına karşı hissettikleri yüksek orandaki aidiyet duygusu, onları becerilerini daha da geliştirmeye yönlendirmektedir. Bu yönelim ise, kurumun verimliliği ve başarısının artmasına katkı sağlamaktadır. Kurumsal aidiyet bilinci yüksek bir çalışan, kurum için değerli bir kaynak ve bir rekabet avantajı olarak görülmektedir. Zira bu tür çalışanlar, kurumlarının başarısını kendi çıkarlarından önde tutmakta ve koşullar kendi aleyhlerine de gelişse kurumda mümkün olduğunca uzun süre kalma eğilimi göstermektedirler (Allen & Meyer, 1990:1; Yu & Egri, 2005:336). Kurumsal aidiyet, yüksek işgücü devir oranı nedeniyle oluşan maliyeti düşürmekte de etkili görülmektedir (Meyer & Allen, 2004:2). Düşük kurumsal aidiyet bilinci ise, geç kalma, performans düşüklüğü, devamsızlık ve işten ayrılma gibi bireysel ve örgütsel sonuçlara yol açmaktadır.

Kurumsal aidiyete etki eden faktörler; bireysel faktörler, iş ve role ilişkin faktörler, iş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler ve örgüt yapısına ilişkin faktörler olarak ayrılmaktadır (Yalçın ve İplik, 2005:399). Kurumsal aidiyeti etkileyen faktörler incelendiğinde, bireylerin özellikleri, beklentileri, profesyonellik, yeni iş bulma olanakları gibi bireysel, kurum içi ve dışındaki faktörler ile birlikte, işin niteliği, kurumdaki yönetim tarzı, kurumsal kültür ve diğer kurumsal yapı ve süreçlere ilişkin faktörlerin de bulunduğu ifade edilmektedir (Durna ve Eren, 2005:213). Ayrıca, çalışanlara görev bağımsızlığı ve karar verme fırsatları sağlanması, grup dayanışması yaratılması, çalışanlar arasında eşitliğin gözetilmesi, çalışanların görüş ve taleplerine ilişkin geri besleme sağlanması ve başarılı olanların ödüllendirilmesi kurumsal aidiyet bilincini geliştiren unsurlar arasında görülmektedir (Mathieu & Zajac, 1990:188).

Endüstri sonrası toplumda kurumsal hedefler, üretken olma temelinden yenilikçi (inovasyon) olma temeline kaymıştır. Bu durum da bireysel yaratıcılığı teşvik etmektedir. Bu dramatik değişim, yöneticilerin kurumsal aidiyet ve yaratıcılık ilişkisi üzerine odaklanmasına yol açmıştır Kurumsal aidiyet bilinci yüksek olan çalışanlar, kurumsal hedefler ve bireysel yaratıcılık olarak kurumları ile daha bütünleşiktirler ve performanslarını kurumsal başarı yönünde kullanırlar. Kurumsal aidiyet bilinci düşük olanlar ise, kendi yaratıcı davranışları ve kurumsal hedef ilişkisini göz ardı ettiklerinden yaratıcılık düzeyleri de düşük olmaktadır (Hou, Gao & Wang, 2011:417-426).

Çalışanların bazı kişisel özellikleri, onların kurumsal aidiyet bilinci üzerinde etkili olabilir ancak çalışanlar yeni istihdam edildiklerinde yüksek bir kurumsal aidiyet bilinci ile işe başlamazlar. Çalışanların kurumsal aidiyetlerinin artırılması için işyerinde bazı koşulların sağlanması gereklidir. Bunların en başında, çalışanların fikirlerine değer verilmesi, onların hak ve menfaatlerinin gözetilmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, işyerindeki

ilişkilerin güçlendirilmesi ve çalışanların kendilerini kurumlarında bir aile içinde gibi hissetmelerinin sağlanması gelir.

Çalışanların kurumlarına bağlılığının yüksek olması örgütsel değişim sürecinde de etkilidir. Personelin kurumundaki ortamdan ve iş koşullarından memnun olması ve yöneticilerine duyduğu güven onun işteki verimliliğini ve alınan kararlara bağlılığını arttıran bir unsurdur. Kurumundan memnuniyeti yüksek olan çalışanlar, kurumunu bir aile olarak, kendini de o ailenin bir parçası olarak görür, yöneticilere güven duyarlar ve aldıkları kararlara da daha olumlu yaklaşırlar.

4. KURUMSAL AİDİYET BİLİNCİNİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA

4.1. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmanın amacı; örgütsel değişim algısı ile kurumsal aidiyet bilinci arasındaki ilişkiyi tespit ederek, aidiyet bilincinin örgütsel değişim algısı üzerinde etkisinin belirlenmesidir.

Araştırmanın evreni kamu personelidir. Örneklem olarak Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ile Çevre ve Şehircilik Bakanlığı bünyesindeki toplam beş genel müdürlük, Rekabet Kurumu ve Konyaaltı Belediyesi personeli seçilmiştir. Bu kurumların tercih edilmesinin iki nedeni bulunmaktadır. Birincisi, bu kurumların merkezi yönetim, yerel yönetim ve bağımsız idari otorite olarak kamu yönetimi içinde farklı özelliklere sahip olmalarıdır. İkincisi ise, merkezi yönetim kurumları olarak seçilen Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ile Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın, 2011 yılında kurulan bakanlıklar olmaları nedeniyle bu bakanlıklardaki personelin yeni ve yoğun bir örgütsel değişim deneyimine sahip olmalarıdır.

Araştırmanın gerçekleştirildiği, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı altındaki Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü, 2011 yılına kadar Özürlüler İdaresi Başkanlığı adıyla, Aile ve Toplum Hizmetleri Genel Müdürlüğü ise aynı adla Başbakanlığa bağlı idi. Bugün Çevre ve Şehircilik Bakanlığına bağlı olan Coğrafi Bilgi Sistemleri, Mekânsal Planlama ve Mesleki Hizmetler Genel Müdürlükleri ise 2011'e kadar Bayındırlık ve İskân Bakanlığı altında Teknik Araştırma ve Uygulama Genel Müdürlüğü adlı tek bir genel müdürlük idi. Söz konusu genel müdürlükler, 2011 yılında çıkarılan 633 ve 644 sayılı KHK'ler ile, altı ay ile bir yıl arasında örgütsel yapı, mekân ve personel açısından bir örgütsel değişim sürecine tabi tutularak, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ile Çevre ve Şehircilik Bakanlığına bağlandılar.

Yerel yönetim örneği olarak araştırma kapsamında yer alan Konyaaltı Belediyesi'nin mevcut yönetimi ise 1999 yılındaki yerel seçim ile göreve gelmiştir. O yıllarda 20.000'in altında bir nüfusa hizmet vermekte olan Konyaaltı Belediyesi, 15 yıl içinde yaklaşık beş kat artarak bugün 100.000'i aşan bir nüfusa hizmet verir hale gelmiştir. Konyaaltı Belediyesi, bu süreçte kurumsal dönüşümünü gerçekleştirmek için "*Değişimin Yaşandığı Kent*" sloganını benimsemiş ve yaymıştır. Hızla büyüyen, gelişen ve değişen Konyaaltı Belediyesi, benzer özelliklere sahip yerel yönetimler için bir örnek olması bakımından seçilmiştir.

Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'na bağlı Aile ve Toplum Hizmetleri Genel Müdürlüğü ile Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün toplam 279 personelinden 98'ine (%35,12), Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'na bağlı Coğrafi Bilgi Sistemleri Genel Müdürlüğü, Mekânsal Planlama Genel Müdürlüğü ve Mesleki Hizmetler Genel Müdürlüğü'nün toplam 571 personelinden 166'sına (%29,07), Konyaaltı Belediyesi'nin

230 personelinden 125'ine (%54,34) ve Rekabet Kurumu Başkanlığı'nın 340 personelinden 90'ına (%26,47) uygulanan "Örgütsel Değişim Yönetimi" adlı anket araştırmasının* verileri kullanılmıştır (Bkz. Tablo 1).

Tablo 1: Araştırma Yapılan Kurumlar ve Personel Sayıları

ÜST KURUM	ARAŞTIRMA YAPILAN BİRİMLER VE PERSONEL SAYILARI			TOPLAM	ANKET	(%)
Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı	Aile ve Toplum Hizmetleri Genel Müdürlüğü (89)	Engelli ve Yaşlı Hizm. Genel Müdürlüğü (190)		279	98	35,12
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	Coğrafi Bilgi Sistemler Genel Müdürlüğü (121)	Mekânsal Planlama Genel Müdürlüğü (247)	Mesleki Hizmetler Genel Müdürlüğü (203)	571	166	29,07
Konyaaltı Belediyesi	Tüm Birimler (230)			230	125	54,34
Rekabet Kurumu	Tüm Birimler (340)			340	90	26,47
TOPLAM				1.420	479	33,73

4.2. Çalışmanın Yöntemi

Araştırmada yöntem olarak saha araştırması, veri toplama aracı olarak ise anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket soruları 5'li Likert tarzında hazırlanmıştır. Bu tip sorular; kesinlikle katılıyorum (5), katılıyorum (4), fikrim yok (3), katılmıyorum (2) ve kesinlikle katılmıyorum (1) şeklinde düzenlenmiştir. Çalışmanın bulgularının açıklandığı tablolardaki frekans dağılımları, katılma yönündeki ifadelerin (katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum) toplamı alınarak oluşturulmuştur.

Anket sorularının tümü, örgütsel değişim yönetimi ve kurumsal aidiyete ilişkin literatürde yer alan hususların soru haline getirilmesiyle oluşturulmuştur. Anket formu içinde, üç gruba ayrılmış olan toplam 40 soru bulunmaktadır. Anketin ilk grubundaki sorularda, katılımcıların kurumu, yaşı, cinsiyeti, eğitimi, mesleği, pozisyonu, gelir düzeyi gibi demografik özelliklerine ilişkin on bir soru bulunmaktadır. İkinci grupta ise, kişinin kurumsal aidiyet bilincine ve değişime ilişkin genel algısına yönelik sekiz soruya yer verilmiş, bu sorulardan elde edilecek bulgular yardımıyla, çalışanların kurumsal aidiyet bilinçlerinin, kendi kurumlarında uygulanacak (örgütsel) değişimlere yönelik algıları üzerinde etkisi olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Örgütsel değişim sürecindeki yöntem ve uygulamaların personelin örgütsel değişim algısına etkisini belirleyen üçüncü grupta ise toplam yirmi bir soru yer almaktadır.

Anket verilerinin analizi için SPSS 16.0 (İstatistik Analizler için Yazılım Paketi/Software Package for Statistical Analysis) istatistik yazılımı kullanılmıştır. Anket verilerinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla yapılan Cronbach Alpha (Field, 2005:670) değeri %85,8 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen veriler, frekans dağılım ve çaprazlama testi ile analiz edilmiştir.

* "Örgütsel Değişim Yönetimi" adlı anket araştırması, yazarın "Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algısı" adlı doktora tezi (Öztop, 2014) kapsamında, 2012 yılında gerçekleştirilmiş olup, bu makalede ilgili araştırmanın bazı verileri kullanılmıştır.

4.3. Çalışmanın Bulguları

4.3.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılanların %58,7'si erkek, %41,3'ü kadındır. Katılımın en fazla olduğu yaş grupları %23,8 ile 36-40; %18 ile 31-35; %17,3 ile 41-45 ve %15,9 ile 26-30 yaş arasındaki çalışanlar olup, en az olduğu yaş grubu ise %4,6 ile 18 ile 25 yaş arasındaki çalışanlardır. Eğitim düzeyi bakımından en büyük grubu, %49,9 ile lisans mezunları; en küçük grubu ise %0,6 ile ilköğretim mezunları oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanlar içinde ilköğretim ve lise mezunu çalışanların toplam oranı %13,3; yükseköğrenim mezunlarının ise %86,7'dir.

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Çalışanların Kurumsal Özellikleri

KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİ	0-5 YIL		6-10 YIL		11-15 YIL		16-20 YIL		21+					
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%				
	138	28,8	129	26,9	123	25,7	44	9,2	45	9,4				
UNVAN	Sözleşmeli İşçi		Kadrolu İşçi		Memur		Alt Düzey Yönetici		Uzman		Orta Düzey Yönetici		Üst Düzey Yönetici	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
	47	9,8	31	6,5	263	55	22	4,6	75	13	22	4,6	19	4
GELİR DÜZEYİ (TL)	1.000 ve altı		1.0001-2.000		2.001-3.000		3.001-4.000		4.001 ve üzeri					
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%				
	14	3	123	25,7	220	45,9	68	14,2	54	11,3				

Tablo 2'ye göre, araştırmaya katılan çalışanların arasında en büyük grubu (%28,8), kurumlarında 5 yıl ve daha az çalışanlar, ikinci grubu (%26,9) 6 ile 10 yıl arasında, üçüncü grubu (%25,7) ise 11 ile 15 yıl arasında çalışanlar oluşturmaktadır. Kurumdaki pozisyon bakımından en büyük grubu (%54,9) memurlar oluştururken, gelir düzeyi bakımından en büyük grubu (%45,9) 2.000-3.000 TL gelir düzeyindeki çalışanlar oluşturmaktadır.

4.3.2. Kurumsal Aidiyet

Kurumsal aidiyet bilinci önce, araştırmaya katılan tüm kurum çalışanları için (Tablo 3) tespit edilmiş, sonra her bir kurum için ayrı ayrı belirlenmiştir (bkz. Tablo 4-7).

Tablo 3: Araştırmaya Katılan Çalışanların Kurumsal Aidiyet Bilincini Ölçen Sorulara Yönelik Frekans Dağılımları

SORU NO	SORULAR	Ortalama	Standart Sapma	Frekans (%)
1.	Kurumum benim menfaatlerimi gözetmektedir.	2,76	1,28	34,7
2.	Kurumum için gösterdiğim çabalar takdir görmektedir.	2,93	1,24	37,7
3.	Kurumum benim fikirlerimi dikkate almaktadır.	2,94	1,22	37,8
4.	Kurumdaki çalışma koşullarından memnunum.	3,15	1,25	51,6
5.	Kurumumu bir aile, kendimi de ailenin bir parçası olarak görüyorum.	3,08	1,30	46,3
GENEL ORTALAMA		2,97	1,25	41,62

Çalışanların, kurumun personelini menfaatini gözettiğine (%34,7), çabalarını takdir ettiğine (%37,7) ve fikirlerini dikkate aldığına (%37,8) ilişkin inançları düşüktür. Bu duruma rağmen katılımcıların %51,6'sının kurumlarındaki çalışma koşullarından memnun olduğu görülmektedir (bkz. Tablo 3).

Tablo 4: Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'nda Kurumsal Aidiyet Bilincini Ölçen Sorulara Yönelik Frekans Dağılımları

SORU NO	SORULAR	Ortalama	Standart Sapma	Frekans (%)
1.	Kurumum benim menfaatlerimi gözetmektedir.	2,65	1,14	28,6
2.	Kurumum için gösterdiğim çabalar takdir görmektedir.	2,71	1,13	26,5
3.	Kurumum benim fikirlerimi dikkate almaktadır.	2,87	1,04	36,7
4.	Kurumdaki çalışma koşullarından memnunum.	2,79	1,13	36,8
5.	Kurumumu bir aile, kendimi de ailenin bir parçası olarak görüyorum.	2,73	1,24	32,7
GENEL ORTALAMA		2,75	1,13	32,26

Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'ndaki katılımcıların verilerine göre, kurumsal aidiyet bilincinin (%32,26) beş alanda da düşük seviyede olduğu görülmektedir. Bu grubun, kurum tarafından kendi menfaatlerinin gözetildiğine (%28,6) ve çabalarının takdir edildiğine (%26,5) yönelik inancının düşük olduğu belirlenmiştir (bkz. Tablo 4).

Tablo 5: Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nda Kurumsal Aidiyet Bilincini Ölçen Sorulara Yönelik Frekans Dağılımları

SORU NO	SORULAR	Ortalama	Standart Sapma	Frekans (%)
1.	Kurumum benim menfaatlerimi gözetmektedir.	1,98	0,99	6,0
2.	Kurumum için gösterdiğim çabalar takdir görmektedir.	2,53	1,21	25,3
3.	Kurumum benim fikirlerimi dikkate almaktadır.	2,46	1,23	21,7
4.	Kurumdaki çalışma koşullarından memnunum.	2,37	1,11	24,1
5.	Kurumumu bir aile, kendimi de ailenin bir parçası olarak görüyorum.	2,67	1,21	36,1
GENEL ORTALAMA		2,40	1,15	22,64

Tablo 5'teki verilere göre, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'ndaki katılımcıların kurumsal aidiyet bilincinin çok düşük (%22,64) seviyede olduğu görülmektedir. Katılımcıların, kurumda menfaatlerinin gözetildiğine (%6,0), çabalarının takdir edildiğine (%25,3) ve fikirlerine değer verildiğine (%21,7) yeterince inanmadıkları; çalışma koşullarından memnun olmadıkları (%24,1) ve kendilerini kurumlarıyla özdeşleştiremedikleri (%36,1) anlaşılmaktadır.

Tablo 6: Konyaaltı Belediyesi'nde Kurumsal Aidiyet Bilincini Ölçen Sorulara Yönelik Frekans Dağılımları

SORU NO	SORULAR	Ortalama	Standart Sapma	Frekans (%)
1.	Kurumum benim menfaatlerimi gözetmektedir.	3,96	0,89	78,4
2.	Kurumum için gösterdiğim çabalar takdir görmektedir.	3,78	1,00	68
3.	Kurumum benim fikirlerimi dikkate almaktadır.	3,68	1,02	64
4.	Kurumdaki çalışma koşullarından memnunum.	4,22	0,82	88,0
5.	Kurumumu bir aile, kendimi de ailenin bir parçası olarak görüyorum.	4,15	0,91	81,6
GENEL ORTALAMA		3,96	0,93	76

Tablo 6'daki frekanslara göre, Konyaaltı Belediyesi personelinin kurumsal aidiyet bilinci yüksektir (%76). Personelin %88'i çalışma koşullarından memnun; %81,6'sı belediyeyi bir aile gibi görmekte; %78,4'ü menfaatlerinin gözetildiğine, %68'i çabalarının takdir edildiğine ve %64'ü ise fikirlerinin dikkate alındığına inanmaktadır.

Tablo 7: Rekabet Kurumu'nda Kurumsal Aidiyet Bilincini Ölçen Sorulara Yönelik Frekans Dağılımları

SORU NO	SORULAR	Ortalama	Standart Sapma	Frekans (%)
1.	Kurumum benim menfaatlerimi gözetmektedir.	2,68	1,19	33,3
2.	Kurumum için gösterdiğim çabalar takdir görmektedir.	2,75	1,19	31,1
3.	Kurumum benim fikirlerimi dikkate almaktadır.	2,85	1,16	32,3
4.	Kurumdaki çalışma koşullarından memnunum.	3,48	0,96	67,8
5.	Kurumumu bir aile, kendimi de ailenin bir parçası olarak görüyorum.	2,73	1,19	31,1
GENEL ORTALAMA		2,90	1,14	39,12

Rekabet Kurumu'ndaki katılımcıların kurumsal aidiyet bilinci (%39,12) düşüktür. Çalışanlar, çabalarının yeterince takdir edildiğine (%31,1), fikirlerinin dikkate alındığına (%32,3) ve menfaatlerinin gözetildiğine (%33,3) yeterince inanmamakta ve kurumunu bir aile gibi görmemektedir (%31,1). Ancak tüm bu olumsuzluklara rağmen, araştırmaya Rekabet Kurumu'ndan katılanların %67,8'inin Kurum'daki çalışma koşullarından memnun olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 7).

Tablo 8: Kurumların "Aidiyet Bilinci"ne Göre Sıralaması

Sıra	Kurum	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Frekans
1.	Konyaaltı Belediyesi	3,96	0,93	76,00
2.	Rekabet Kurumu	2,90	1,14	39,12
3.	Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı	2,75	1,13	32,26
4.	Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	2,40	1,15	22,64

Katılımcıların kurumsal aidiyet bilinç düzeyleri yönünden kurum bazında bir sıralama yapıldığında, Konyaaltı Belediyesi'nin en yüksek (%76) kurumsal aidiyet bilincine sahip

kurum olduğu, ikinci kurumun Rekabet Kurumu (%39,12) ve üçüncü kurumun ise Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı (%32,26) olduğu görülmektedir (bkz. Tablo 8).

4.3.3. Örgütsel Değişim Algısı

Tablo 9: Genel ve Örgütsel Değişim Algısına Yönelik Frekans Dağılımları

SORU NO	SORULAR	Ortalama	Standart Sapma	Frekans (%)
6.	Her kuruluşta, çeşitli nedenlerle değişim ihtiyacı meydana gelebilir.	4,22	0,71	92,5
7.	Değişim beni endişelendirmez.	3,38	1,16	57,4
8.	Kurumumda yapılacak değişikliklere karşı ilk tepkim olumlu olur.	3,29	0,91	44,9

Araştırmaya katılanların %92,5 gibi büyük bir çoğunluğu, her örgütte çeşitli nedenlerle değişim ihtiyacı meydana gelebileceğine inanmakta ve %57,4'ü değişim karşısında endişe duymadığını belirtmektedir (Bkz. Tablo 9). Değişime yönelik genel algıyı belirlemeyi hedefleyen 6. ve 7. sorulara verilen yanıtlara göre, kurumlarda değişim ihtiyacının kamu personeli tarafından bu kadar olumlu (%92,5) algılandığı ortamda, kurumlardaki değişimin iyi planlanması ve yönetilmesi durumunda örgütsel değişimin başarıya ulaşacağı değerlendirilebilir. Değişime yönelik genel algıyı kurumlar bazında tespit etmek için her kurum için ayrı ayrı frekans ortalaması alınarak, 6. ve 7. sorulara verilen yanıtların ortalamasına göre kurumlar arasında bir sıralama yapılmıştır (Tablo 10).

Tablo 10: Kurumların "Genel Değişim Algısına" Göre (Soru 6 ve 7) Sıralaması

Sıra	Kurum	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Frekans
1.	Rekabet Kurumu	3,95	0,79	81,15
2.	Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	3,77	0,93	74,70
3.	Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı	3,71	0,99	73,50
4.	Konyaaltı Belediyesi	3,79	0,96	72,00

Kurumlar arasında, çalışanların değişime olumlu bakışı yönünden bir sıralama yapıldığında, kurumların frekans ortalamaları birbirine çok yakın olmakla birlikte, Rekabet Kurumu birinci, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı ikinci, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı üçüncü ve Konyaaltı Belediyesi ise son sırada yer almaktadır. Kurumsal aidiyet bilinci bakımından birinci sırada (Tablo 8) yer alan Konyaaltı Belediyesi'nin, değişime yönelik genel algı bakımından çok az farkla da olsa son sırada (Tablo 10) yer aldığı görülmektedir.

Tablo 11: Kurumların "Örgütsel Değişim Algısına" Göre (Soru 8) Sıralaması

Sıra	Kurum	Ortalama	Standart Sapma	Ortalama Frekans
1.	Konyaaltı Belediyesi	3,78	0,80	69,6
2.	Rekabet Kurumu	3,20	0,82	37,7
3.	Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	3,14	0,88	37,3
4.	Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı	3,0	0,93	32,6

Tablo 11'e göre, çalışanların kurumlarındaki değişimlere yönelik ilk tepkilerinin olumlu olması (Tablo 9'da Soru 8) bakımından Konyaaltı Belediyesi birinci sırada, Rekabet Kurumu ikinci, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı üçüncü ve Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı ise son sırada yer almaktadır (bkz. Tablo 11).

Değişime yönelik genel algı bakımından az bir farkla son sırada (bkz. Tablo 10) yer alan Konyaaltı Belediyesi, personelin kurumda gerçekleştirilecek değişime karşı olumlu yaklaşımı açısından ise ilk sırada (bkz. Tablo 11) yer almaktadır. Bu durum Konyaaltı Belediyesi personelinin kurumsal aidiyet bilincinin diğer kurumlara göre çok yüksek olması ile açıklanabilir (bkz. Tablo 8). Belediye personeli, kurumunun kendi menfaatlerini gözettiğine, çabalarını takdir ettiğine ve fikirlerini dikkate aldığına inanmakta, çalışma koşullarından memnuniyet duymakta, kurumunu bir aile olarak ve kendini de bu ailenin bir parçası olarak görmektedir (bkz. Tablo 6). Dolayısıyla, Belediye personeli kurumda uygulanacak değişimler sırasında, hak ve menfaatlerinin dikkate alınacağına inandığından, Belediyede gerçekleştirilecek değişimlere yönelik algıları da olumlu şekillenmektedir.

Tablo 12: Kurumsal Aidiyet Bilincinin Örgütsel Değişim Algısı Üzerinde Etkisi

		Örgütsel Değişim Algısı						Toplam
		Olumsuz		Kararsız		Olumlu		
		N	%	N	%	N	%	
Kurumsal Aidiyet Bilinci	1,0	7	36,8	4	21,1	8	42,1	19
	1,2	14	66,6	0	0	7	33,3	21
	1,4	2	15,4	11	84,6	0	0	13
	1,6	3	25	7	58,3	2	16,7	12
	1,8	6	40	5	33,3	4	26,7	15
	2,0	13	35,1	7	18,9	17	46	37
	2,2	0	0	10	50	10	50	20
	2,4	6	22,3	11	40,7	10	37	27
	2,6	4	13,3	12	40	14	46,7	30
	2,8	5	23,8	9	42,9	7	33,3	21
	3,0	7	22,6	19	61,3	5	16,1	31
	3,2	8	22,2	11	30,6	17	47,2	36
	3,4	1	4	14	56	10	40	25
	3,6	13	35,1	7	18,9	17	46	37
	3,8	7	17,9	10	25,6	22	56,5	39
	4,0	2	5,7	14	40	19	54,3	35
	4,2	0	0	2	16,7	19	90,5	21
	4,4	1	5,9	4	23,5	12	70,6	17
	4,6	0	0	1	33,3	2	66,6	3
4,8	0	0	0	0	6	100	6	
5,0	1	4,3	6	26,1	16	69,6	23	
Toplam		100	20,9	164	34,2	215	44,9	479

Kurumsal aidiyet bilincinin örgütsel değişim algısı üzerindeki etkisini, bireysel bazda da tespit edebilmek amacıyla SPSS çaprazlama analizi uygulanmış ve veriler Tablo 12’de gösterilmiştir. Bu tablodaki sütunlar, Likert yöntemine göre çalışanların beş kategoride sorgulanan örgütsel değişim algılarının “olumsuz”, “kararsız” ve “olumlu” şeklinde üç kategoriye indirilmesiyle oluşturulmuştur. Tablodaki satırlarda ise, çalışanların Likert yöntemine göre beş soru ile incelenen kurumsal aidiyet bilincinin 1,0 ile 5,0 aralığındaki ortalamaları yer almaktadır. En üst satırda kurumsal aidiyet bilinci en düşük çalışanların verileri yer alırken, aşağı doğru inildikçe kurumsal aidiyet bilinci yükselmekte ve en alt satırda en yüksek kurumsal aidiyet bilincine sahip çalışanlara ilişkin veriler bulunmaktadır.

Tablonun satırlarında, çalışanların sütunlardaki tercihlere (*olumsuz, kararsız, olumlu*) göre sayıları (N) ve o satırda yer alan grup içindeki yüzdelik oranları gösterilmektedir.

Tablo 12'ye göre, örgütsel değişim algısı olumlu olan çalışanların oranının (olumlu; %) üst satırdan aşağıya doğru indikçe genel olarak yükseldiği; örgütsel değişim algısı olumsuz olan çalışanların oranının ise (olumsuz; %) alt satırlara doğru indikçe düştüğü, hatta yok denecek kadar azaldığı görülmektedir. Dolayısıyla, çalışanların kurumsal aidiyet bilinci yükseldikçe, örgütsel değişim algıları olumlu yönde gelişmekte; kurumsal aidiyet bilinci azaldıkça, örgütsel değişim algısı da olumsuz yönde şekillenmektedir.

5. SONUÇ

Bu çalışmada, kurumların varlığının devamı ve gelişmesi için önemli bir gereklilik olan örgütsel değişim ile çalışanların kurumlarına bağlılığının bir ifadesi olan kurumsal aidiyet bilinci arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı'na bağlı Aile ve Toplum Hizmetleri Genel Müdürlüğü ile Engelli ve Yaşlı Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nde, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'na bağlı Coğrafi Bilgi Sistemleri Genel Müdürlüğü, Mekânsal Planlama Genel Müdürlüğü ve Mesleki Hizmetler Genel Müdürlüğü'nde, Antalya Konyaaltı Belediyesi'nde ve Rekabet Kurumu Başkanlığı'nda çalışan 479 personele uygulanan anket verileri üzerinden bir analiz gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının büyük bir çoğunluğunun (%92,5), her örgütte çeşitli nedenlerle değişim ihtiyacı duyulabileceğine inandığı ve değişim karşısında endişe duymadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, kamu çalışanlarının kurumlardaki değişime yönelik genel algılarının olumlu olduğu belirlenmiştir. Ancak, her kuruluştaki çeşitli nedenlerle değişim ihtiyacı meydana gelebileceğini kabul eden ve değişimden endişe duymadığını belirten çalışanların, kendi kurumlarında gerçekleştirilecek değişimlere yönelik algılarının ise Konyaaltı Belediyesi personeli hariç olumsuz olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, çalışanların kurumda gerçekleştirilecek değişimlere yönelik algısının, değişime yönelik genel algılarından ziyade, kurumdaki başka unsurlara bağlı olarak şekillendiği anlaşılmaktadır.

Kurumsal aidiyet bilincinin örgütsel değişim algısı üzerindeki etkisini tespit etmek için yapılan analizde, kurumundaki değişime yönelik olumlu algıya sahip tek kurum olan Konyaaltı Belediyesi'ndeki çalışanların, kurumlar arasında yapılan karşılaştırmada en yüksek kurumsal aidiyet bilincine sahip olduğu, diğer kurumların ise oldukça düşük düzeylerde kaldığı görülmüştür. Kurumsal aidiyet bilincine yönelik soruların yanıtlarına göre Konyaaltı Belediyesi personeli, kurumunda kendi menfaatinin gözetildiğine, çabalarının takdir edildiğine ve fikirlerinin dikkate alındığına inanmakta, çalışma koşullarından memnuniyet duymakta ve kurumunu bir aile, kendisini de bu ailenin bir parçası olarak görmektedir. Dolayısıyla Belediye çalışanları, kurumlarında gerçekleştirilecek değişimlerde kendi menfaatlerinin gözetileceğine inanmakta ve değişime yönelik ilk tepkileri de olumlu yönde şekillenmektedir.

Bu çalışmadan elde edilen bulgular, kurumsal aidiyet bilincinin örgütsel değişim algısı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Kurumsal aidiyet bilinci yükseldikçe, çalışanların örgütsel değişim algısı olumlu yönde gelişmekte, düştüğü takdirde olumsuz yönde şekillenmektedir. Dolayısıyla yöneticiler, kurumsal aidiyet bilincinin değişim sürecinin başarısında önemli rol oynayabileceğini dikkate alarak, kurumsal aidiyet bilincini yükselten uygulamalara yönelmelidirler.

KAYNAKÇA

- AKYÜZ, Ö.F. (2006). Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- ALLEN, N.J. ve MEYER, J.P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Normative and Continuance Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology* (91): 1-18.
- ANDERSON, D. ve ANDERSON, L.A. (2001). *Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*. Jossey Bass/Pfeiffer- Wiley Company, San Francisco.
- ASWATHAPPA, K. (2010). *Organizational Behavior*, Himalaya Publishing House, Mumbai.
- BALCI, A. (1995). *Örgütsel Gelişme*, Pegem Yayıncılık (Yayın No:18), Ankara.
- BALAY, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- BROWN, B.B. (2003). "Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors", Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia, (Ph.D. Thesis), [http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-04072003-224349/unrestricted/Barbara Brown-4-22-03.pdf](http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-04072003-224349/unrestricted/Barbara%20Brown-4-22-03.pdf), 20.01.2014.
- BUCHANAN, B. (1974). "Government Managers, Business Executives and Organizational Commitment", *Public Administration Review*, 34(4): 339-347.
- DEMİR, Ö. (2003). *Küresel Rekabette Etkin Devlet, Türkiye için Etkin bir Devlet Oluşturma İmkânı*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- DURNA, U. ve EREN, V. (2005). "Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2): 210-219.
- EREN, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 13. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- EROĞLU, F. (1998). *Küreselleşme Sürecinde Yönetim Krizi ve Çözüm Yolları*, Berikan Yayınları, Ankara.
- EROĞUL, C. (2002). *Devlet Nedir*, 3. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.
- FIELD, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS (2nd Edition)*, Thousand Oaks, SAGE Publications, London.
- GREENBERG, J. ve BARON, R. A. (2003). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work (8th edition)*, Pearson Education, New Jersey.
- GÜNDOĞAN, E. (2007). *Katılımcı Demokrasi Bağlamında Yönetişim ve Bağcılar Belediyesi Örneği*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- HIRIYAPPA, B. (2009). *Organizational Behavior*, New Age International, Delphi.
- HOU, Y., GAO, G., WANG, F., LI, T. ve YU, Z. (2011). "Organizational Commitment and Creativity: The Influence of Thinking Styles" *Annals of Economics and Finance*, 12(2): 411-431.
- HUNTINGTON, S. (2002). *Üçüncü Dalga; Yirminci Yüzyıl Sonlarında Demokratlaşma*, (Çev.) ÖZBUDUN, E., Ofset Fotomat Yayıncılık, Ankara.

- İBİCİOĞLU, H. (2000). “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1): 13-22.
- KAHRAMAN, Y., VURGUN, L. ve ÖZTOP, S. (2012). “Yönetişim Anlayışı ve Değerlerin Yönetim Kültürüne Etkileri”, Yönetişim ve Yönetim Ekseninde Kamu Yönetimi, (Ed.) NEVAL GENÇ, F., Bursa: Ekin Yayınevi, 111-134.
- KOÇEL, T. (1998). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- KOÇEL, T. (2011). İşletme Yöneticiliği, 13. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- KONGAR, E. (2008). 21. Yüzyılda Türkiye: 2000’li Yıllarda Türkiye’nin Toplumsal Yapısı, 41.Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- KOZAK, M.A. ve GÜÇLÜ, H. (2003). “Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, <http://www.isgucdergi.org/index.php>, 15.05. 2003.
- MATHIEU, J.E. ve ZAJAC, D.M. (1990). “A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment”, Psychological Bulletin, 108(2): 171-194.
- MEYER, J.P. ve HERSCOVITCH, L. (2001). “Commitment in the Workplace toward a General Model”, Human Resource Management Review, 11: 299-326.
- MEYER, J.P. ve ALLEN, N.J. (1991). “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, Human Resource Management Review, 1(1): 61-89.
- MEYER, J.P. ve ALLEN, N.J. (2004). TCM Employee Commitment Survey Academic Users Guide, <http://employeecommithment.com/TCM-Employee-Commitment-Survey-Academic-Package-2004.pdf>, 21.01.2014.
- MOWDAY, R.T. (1998). “Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment”, Human Resource Management Review, 8(4): 87-401.
- NEWSTROM, J.W. ve DAVIES, K. (2002), Organizational Behavior: Human Behavior at Work, McGraw-Hill, Boston.
- NOHUTÇU, A. (2003). Etkin Devlet, Muğla Üniversitesi Yayını.
- NONGO, E.S. ve IKYANYON, D.N. (2012). “The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization”, International Journal of Business and Management, 7(22): 21-40.
- OWENS, R.G. (1987). Organizational Behavior in Education. 2nd Edition, Prentice-Hall International Inc, New Jersey.
- ÖZKALP, E. (2004). “Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık” Örgütsel Davranış, (Ed.) ÖZKALP, E., Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 85-100.
- ÖZTOP, S. (2014). “Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algısı”, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- PORTER, L.W., STEERS, R.M., MOWDAY, R.T. ve BOULIAN, P.V. (1974). “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians”, Journal of Applied Psychology, 59(5): 603-609.
- RESMÎ GAZETE, Sayı: 27958 Mükerrer, 8 Haziran 2011, 633 Sayılı ve 3 Haziran 2011 tarihli, “Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri” hakkında Kanun Hükmünde Kararname.

- RESMÎ GAZETE, Sayı: 27984 Mükerrer, 4 Temmuz 2011, 644 Sayılı ve 29 Haziran 2011 tarihli, “Çevre ve Şehircilik Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri” Hakkında Kanun Hükmünde Kararname.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ, M. (1998). Örgütsel Psikoloji, Alfa Yayıncılık, Bursa.
- SAYLI, H. (2002). Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- SILVERTHORNE, C. (2004). “The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan”, *The Leadership and Organization Development Journal*, 25(7): 522-599.
- ŞAYLAN, G. (2003). Değişim, Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi, İmge Kitabevi, Ankara.
- ŞAYLAN, G. (2006). Postmodernizm, 3. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.
- ŞİMŞEK, M.Ş. (1999). Yönetim ve Organizasyon, 5. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- TEZCAN, M. (1980). “Toplumsal Değişimlerin Ülkemiz Eğitimine Etkileri”, *Eğitim ve Bilim Dergisi* 5(25): 28-30, İstanbul.
- TİRYAKİ, T. (2005). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- TOFFLER, A. (1981). Üçüncü Dalga (Çev.) SEDEN, A., Altın Kitaplar Yayıncılık, İstanbul.
- TOKAT, B. (2012). Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- ÜNAL, M. (2012). 21. Yüzyılda Değişim, Yönetim ve Liderlik, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- VAN DE VEN, A.H. ve POOLE, M.S. (1995). “Explaining Development and Change in Organizations”, *Academy of Management Review*, 20(3): 510-540.
- VURGUN, L. ve ÖZTOP, S. (2011). “Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3): 217-230.
- WIENER, Y. (1982). “Commitment in Organization: A Normative View”, *Academy of Management Review*, 7(3): 418-428.
- YALÇIN, A. ve İPLİK, F.N. (2005). “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1): 395-412.
- YENİÇERİ, Ö. (2002). Örgütsel Değişimin Yönetimi, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- YILDIZ, A.K. (2011). Bilgi Hizmetlerinde Değişim Yönetimi, Süreç ve Haritalar, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul.
- YILMAZ, A. (2007). “AB’ye Uyum Sürecinde Türk Kamu Yönetiminin Dönüşümü: Sorunlar ve Projeksiyonlar” *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17: 215-240.
- YU, B.B. ve EGRI, C. P. (2005). “Human Resource Management Practices and Affective Organizational Commitment: A Comparison of Chinese Employees in a State-Owned Enterprise and a Joint Venture”, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(3): 332-360.