

ÖRGÜTLERDE YAPISAL DEĞİŞİM SÜRECİNİN İNSAN KAYNAKLARI ÜZERİNE ETKİLERİ: EGE ÜNİVERSİTESİ ÖĞRETİM ELEMANLARI KAPSAMINDA AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Öğr.Gör. Nezih Metin ÖZMUTAF*
Öğr.Gör. Dr.Dt Zuhal ÖZGÜR*

ÖZET

Bireylerin değişime olan tepkisi örgütü ve yönetimini etkilerken, yönetimin değişim çabası da bu sarmal çerçevesinde bireyleri ve onların oluşturdukları biçimsel (formal) ve biçimsel olmayan (informal) grup dinamiklerini etkisi altına almaktadır. Ancak, örgütlerde özellikle yapısal (köklü) şekilde yaratılan değişim dalgası bireyler için işleriyle ilgili olarak belirsizlik, bireysel ve kurumsal güven eksikliği, çalışma performansında düşüş, motivasyon düşüklüğü... gibi pek çok olumsuz faktörü de beraberinde örgüt iklimine taşıyabilmektedir. Bu olumsuz faktörlerin örgüt ikliminde yoğun bir biçimde yaşanmasıyla da sonuç olarak değişime karşı bireysel ve grupsal negatif tepki verme süreci gelişebilmektedir. Örgütler ve birey için doğal ve olması gereken değişimin ona ayak uydurma sürecinde olumsuz ya da olumluya yöneliminin temel olarak iki tarafı ya da boyutu bulunmaktadır. Bunlar, yönetim tarzı, bireylerin değişim karşısındaki istek ve tutumlarıdır. Bu bağlamda, bu çalışmada, "örgütlerde yapısal değişim sürecinde karşılaşılan durumlara ilişkin çalışanların bakış açısına yönelik olarak bir anket oluşturulmuştur. Anket, 20 Şubat-3 Mart 2006 tarihleri arasında Ege Üniversitesi Tıp, Diş Hekimliği, Ziraat, Su Ürünleri Fakültelerinde ve Atatürk Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu'nda görevli toplam 55 öğretim elemanı tarafından cevaplanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, İnsan Kaynakları, Değişim

ABSTRACT

While individuals' reaction against change effects the organization and management, management's change efforts influence individuals and the formal and informal group dynamics formed by them in the frame of this helical. However, the wave of change which is created specifically in a radical way in the organizations may bring along with it lots of negative factors like ambiguity, individual and

* Ege Üniversitesi Atatürk Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu

institutional deficiency of confidence, decrease in working performans, demotivation into organizational environment. As a result of the intensive existence of these negative factors in the organizational environment, the course of reacting individually or as a group in a negative manner against change may develop. There are mainly two parts or dimensions of orientation to the negative or positive in the course of adaptation to change which is natural and necessary for the organizations and the individual: These are, administration style, willingness and attitudes of the individuals towards change. In this context, in this study, a questionnaire relating to "the point of view of the employees regarding the circumstances occuring in the course of radical change in the organizations" was prepared. The questionnaire was answered by a total number of 55 instructors employed in the Ege University Medical, Dentistry, Agriculture, Fishery Products Faculties and Atatürk Health Services Vocational School between 20th of February-3th of March 2006.

Key Words: Organization, Human Resource, Change

GİRİŞ

Genel anlamda değişim, varolan konumdan farklı bir konuma geçmeyi ifade etmektedir (Tezcan, 1980: 28). Örgütsel açıdan değişim ise, örgütlerdeki faaliyetler bağlamında mevcut durumdan farklı ve karmaşık, mekanik ve sosyal boyutları olan bir duruma dönüşümün süreçsel ifadesidir (Aşkun ve Tokat, 2003: 338; Şimşek ve Diğ., 2003: 331-347). Örgütlerde değişimin genel olarak gerekçeleri, çevresel beklentiler ve rekabet olarak ortaya konulabilir (Liu ve Perrew, 2005: 264). Günümüz örgütleri, açık sistem bağlamında, iç ve dış çevre ile sürekli etkileşim içinde bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, gerek iç çevrede gerekse dış çevrede oluşan pozitif ya da negatif değişimler örgütleri de doğrudan etkisi altına almaktadır. Bu süreç makro boyutlu düşünüldüğünde ise, globalleşme, düzensizleşme, özelleşme ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, örgütler ile yapılar, süreçler ve onları bütünleştiren sınırlardaki rekabeti daha da yoğunlaştırmaktadır (Graetzi ve Aaron, 2005: 312-313). Özellikle kar amacı güden örgütler bu değişim sürecini yoğun rekabet ortamında şiddetli bir şekilde hissetmektedir. Organizma sözcüğünden türetilen ve aynen bir canlı gibi hayati işlevleri olan, organizasyonun (örgüt) sözü edilen rekabet ortamında hayatta kalabilmesi hatta gelişerek büyüebilmesi için ise, iç ve dış çevresindeki değişimlere adaptasyon sürecini kendi bünyesinde sürekli yaşıyor olması gerekmektedir (Akdemir, 2004: 144-145, Alpugan ve Diğ. 1997: 156).

Örgütleri değişime yönelten içsel faktörler "çalışanların değer, amaç ve yargılarında görülen değişimler, örgütsel ve bireysel performans bağlamında yetersizlikler, aynı alanda faaliyet gösteren örgütlerde değişim

sürecinin yaşanması, örgüt içindeki teknolojik ilerlemeler” ve dışsal faktörler ise, kültürel, sosyal ve demografik değişimler, pazarlarda görülen değişimler, teknolojik gelişmeler, bilimsel değişimler, kaynaklardan faydalanma şeklindeki değişimler, örgütü yaratanların amaçlardaki değişimler olarak özetlenebilir (Şimşek ve Diğ., 2003: 332).

Örgütü değişime yönelten içsel ve dışsal faktörler, örgütleri birbirleriyle etkileşim halinde bulunan üç süreçsel boyut içinde etkilemektedir. Bunlar örgütsel yapıda değişim, insan kaynaklarındaki değişim ve teknolojik değişimdir (Barutçugil, 2004: 158). Uygulamada örgütsel yapı ve insan kaynakları beraberce etkileşim süreci yaşamaktadır. Bu bakış açısının daha rasyonel olarak ortaya konulabilmesi için, çağdaş yönetim anlayışının organizasyona bakış açısını irdelemek gerekmektedir. Çağdaş yönetim anlayışı, örgütleri biçimsel ve biçimsel olmayan şeklinde iki boyutlu bir çerçevede tanımlamaktadır. Biçimsel boyut kapsamında, iş tanımları, departmanlar, örgütsel hiyerarşi, plan ve programlar üretim etkinlikleri gibi rutin konular ve faaliyetler yer alırken; biçimsel olmayan yapı içinde ise, güç ve etkileme, gruplar ve özellikleri, açıklık ve güven algılamaları, ihtiyaçlar, hisler, arzular, kişiler arası ilişkiler gibi biçimsel yapıya göre daha kapalı ancak daha dinamik konular ve faaliyetler yer almaktadır (Eren, 1993: 142-143; Koçel, 2003: 508). Bir örgütte, yönetimin iç ve dış çevre bağlamındaki adaptasyon sürecinde özellikle yapısal değişimleri planlaması ve örgüt iklimine yansıtması sadece biçimsel yapıya verilecek önemle örgütü başarısızlığa sürükleyecektir. Realitede buz dağının su altında kalan kısmı olarak belirtilen ve başarı için çok yüksek öneme sahip olan biçimsel olmayan boyut ve onu meydana getiren süreçsel faktörler de önemsendiğinde ve geliştirildiğinde başarıya ulaşmak mümkün olabilecektir. Teknolojik değişim ise, işi daha kolay, daha kaliteli ve daha kısa sürede gerçekleştirmeye yönelten bir değişim boyutudur. Özellikle son yıllarda bilgisayar ve internet teknolojilerinin bizzat iş süreçlerinde yoğun kullanımı örgütleri teknoloji odaklı yapısal değişimlere yöneltmiştir (Tutar ve Diğ., 2003: 117-124, Aksoy, 2006: s.6). Örgütler uygun yönetim stratejileriyle değişime ayak uydururken, sadece teknolojilerini yenilemekle kalmayıp, insan kaynaklarını ya da farklı bir ifadeyle sahip olduğu insan sermayesini bu çerçevede biçimsel ve uygulamalı eğitime doğru yönelmekte, böylece gerek örgütsel, gerekse bireysel/grupsal performansı maksimize etmeye çalışmaktadır.

GEREÇ VE YÖNTEM

Bu çalışmada, Ege Üniversitesi kapsamında fakülte ve yükseköğretim bazında öğretim elemanlarının yapısal değişime yönelik düşünceleri ve yönetim kademesinden beklentileri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, ilgili konuya yönelik olarak bir anket hazırlanmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, yaş cinsiyet, medeni durum, gelir düzeyi ve bulunduğu kurumdaki çalışma süresinin yer aldığı 5 sosyo-demografik soru, ikinci bölümde ise, “örgütte yapısal değişim sürecinde hissedilen duygular” ve “örgütte yapısal değişim sürecinde yönetimin çalışanlara yaklaşımı” bağlamında olmak üzere 27 soruluk bir ölçek yer almaktadır.

Hazırlanan anket 20 Şubat-3 Mart 2006 tarihleri arasında Tıp, Diş Hekimliği, Su Ürünleri, Ziraat Fakülteleri ve Atatürk Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu'nda görevli öğretim elemanları (n=55) tarafından cevaplanmış ve konuya yönelik istatistiksel analizler yapılarak ampirik bir çalışma ortaya konulmuştur.

Ölçeğe yönelik karşılaştırmalar için Kruskal-Wallis H Testi ve Mann-Whitney U Testi'nin yapılması tercih edilmiştir. Kruskal-Wallis H Testi, ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında kullanılan parametrik olmayan dağılımın medyanını baz alan tek yönlü varyans analizi ve Mann-Whitney U Testi ise, iki bağımsız grubun karşılaştırılmasında kullanılan ve dağılımın medyanını baz alan bir test modelidir (Sokal ve Rohlf, 1981: 429-433; Özmutaf, 2004: 186, 231).

BULGULAR

Ankete katılan 55 bireyden, 23-32 yaş arasındakiler %45,5, 33-42 yaş arasındakiler %30,9, 43-52 yaş arasındakiler %14,5, 53-62 yaş arasındakiler %9,1'lik dilimde yer almaktadır. Bireylerin % 43,6'sı kadın ve % 56,4'ü erkektir. Ankete katılan 55 bireyden, %67,3'ü evli ve %32,7'si bekar. Bireylerden, 751-1000 YTL'lik dilimde yer alanlar %30,9, 1001-1250 YTL'lik dilimde yer alanlar %9,1, 1251-1500 YTL'lik dilimde yer alanlar %10,9, 1501-1750 YTL'lik dilimde yer alanlar %10,9 ve 1751 ve üstü dilimde yer alanlar %38,2'lik yüzde değerine sahiptir. Ankete katılan 55 bireyden, bulunduğu kurumda çalışma süresine yönelik olarak, 1-5 yıl arasında olanlar %32,7, 6-10 yıl arasında olanlar %25,5, 11-15 yıl arasında olanlar %12,7, 16 ve üstü yıl grubunda olanlar da %29,1'lik yüzde diliminde yer almaktadır.

Ölçek yüksek derecede güvenilirliğe sahip bulunmuştur ($\alpha=0,8869$).

Ölçek maddelerine yönelik tanımlayıcı istatistikler Tablo 1 ve Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 1: Örgütte Yapısal Değişim Sürecinde Hissedilen Duygulara Yönelik Ölçek Maddeleri ve Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek Maddeleri	Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		$\bar{x} \pm s$	Sıra No
	n	%	n	%	n	%		
1.Ölçekte kaygı duymana	33	69,1	5	10,5	14	29,4	2,3±1,39	14
2.Ölçekte hangi konuda olduğuna ilgili kaygı duymana	35	63,6	4	7,3	16	29,1	2,5±1,33	13
3.Yapacağın iş konusunda yeterli olduğuna inanıyorsun	1	1,8	5	9,1	49	89,1	4,1±0,72	1
4.Yapacağın yeni görevle ilgili bildiğin noktaları açıkça konuşabiliyorsun	4	7,3	7	12,7	44	80	4,0±0,83	3
5.Yönetim kademesine güveniyorsun	5	9,1	20	36,4	20	36,4	3,3±0,66	7
6.Gruplaşma eğilimine giriyorsun	13	23,6	12	21,8	30	54,6	3,4±1,10	4
7.Öğütün neşeyi konusunda belirsizlik yaşıyorsun	15	27,2	20	36,4	20	36,4	3,1±1,00	8
8.Yetkilerin konusunda belirsizlikle karışık olduğunu düşünüyorsun	17	30,9	17	30,9	21	38,2	3,1±0,98	9
9.Sorunlu hallerinde belirsizlikle karışık olduğunu düşünüyorsun	17	30,9	16	29,1	22	40	3,1±0,98	10
10.İşime cesarı gibi odaklanabiliyorsun	9	16,4	18	32,7	28	50,9	3,4±0,85	6
11.İş bu değişim olmadan iş gibi düşünürsün	21	38,2	18	32,7	16	29,1	2,9±0,95	12
12.Hayal kırıklığı, rahatsızlık ve korku duymana	30	54,6	18	32,7	17	31	2,9±1,03	11
13.Değişimi ve içeriğini anlamaya çalışıyorsun	1	1,8	6	10,9	48	87,3	4,1±0,62	2
14.Yakın çevremi değişim konusunda cesaretlendiriyorsun	6	10,9	21	38,2	28	50,9	3,4±0,92	5
15.Değişime tam olarak adapte oluyorsun	7	12,7	23	41,8	25	45,4	3,4±0,85	5

Tablo 2: Örgütte Yapısal Değişim Sürecinde Yönetimin Çalışanlara Yaklaşımı ve Örgüt Kültürüne Yönelik Ölçek Maddeleri ve Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek Maddeleri	Katılmıyorum		Fikrim Yok		Katılıyorum		$\bar{x} \pm s$	Sıra No
	n	%	n	%	n	%		
16.Değişim konusunda çalışanlara bu kadar konuşulmalıdır	-	-	3	5,5	52	94,5	4,4±0,59	3
17.Değişimde ilgili açık, net ve doğru bilgi verilmelidir	-	-	2	3,6	53	96,4	4,5±0,57	1
18.Değişimin nedeni açık ve net şekilde açıklanmalıdır	-	-	2	3,6	53	96,4	4,5±0,57	1
19.Duygular açık ve net ifade edilmelidir	1	1,8	3	5,5	51	92,7	4,4±0,60	2
20.Çalışanların cesaret ve motivasyonundan yararlanmalıdır	-	-	2	3,6	53	96,4	4,5±0,57	1
21.Özellikle toplantılar yapılmalıdır	1	1,8	5	9,1	49	89,1	4,2±0,63	8
22.İşyerinde değişim konularında görüşmelerin sık yapılması gerekir	-	-	7	12,7	48	87,3	4,2±0,64	9
23.Çalışanların değişimin planlamasına aktif katılımı sağlanmalıdır	-	-	5	9,1	50	90,9	4,2±0,62	10
24.Çalışanların değişimin uygulanmasına aktif katılımı sağlanmalıdır	-	-	6	10,9	49	89,1	4,3±0,66	6
25.Değişime uyum için eğitim verilmelidir	-	-	3	5,5	52	94,5	4,3±0,59	7
26.İletişim kanalları ve iletişim artırılmalıdır	-	-	2	3,6	53	96,4	4,4±0,57	4
27.Yönetim çalışanları sevecane yaklaşımalıdır	-	-	2	3,6	53	96,4	4,4±0,56	5

Çalışmanın bu bölümünde ise, cinsiyet ve kurumdaki çalışma süresi bağımsız değişkenleri açısından ölçek maddeleri karşılaştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda yer almaktadır:

Ölçek maddeleri cinsiyet bağlamında karşılaştırılmıştır. Yapılan Mann-Whitney U Testi'ne göre cinsiyet açısından 0,05 önem seviyesinde yirmi yedi ölçek maddesi için de anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$).

Ölçek maddeleri kurumdaki çalışma süresi (yıl) bağlamında karşılaştırılmıştır. Sonuçlar aşağıda yer almaktadır:

- Uygulanan Kruskal-Wallis H Testi'ne göre, kurumdaki çalışma süresi (yıl) açısından gelecek kaygısı duymam ölçek maddesi 0,05 önem seviyesinde farklı bulunmuştur ($\chi^2=24,875$, $sd=3$, $p=0,000$).
 - Uygulanan Mann-Whitney U Testi'ne göre, gelecek kaygısı duymam ölçek maddesi 1-5 yıl ve 6-10 yıl grupları için 0,05 önem seviyesinde farklı bulunmuştur ($U=73,5$, $Z=-2,230$, $p=0,026$)
 - Uygulanan Mann-Whitney U Testi'ne göre, gelecek kaygısı duymam ölçek maddesi 1-5 yıl ve 16 ve + yıl grupları için 0,05 önem seviyesinde farklı bulunmuştur ($U=20,500$, $Z=-4,466$, $p=0,000$).
 - Uygulanan Mann-Whitney U Testi'ne göre, gelecek kaygısı duymam ölçek maddesi 6-10 yıl ve 16 ve + yıl grupları için 0,05 önem seviyesinde farklı bulunmuştur ($U=44,000$, $Z=-2,905$, $p=0,004$)
 - Uygulanan Mann-Whitney U Testi'ne göre, gelecek kaygısı duymam ölçek maddesi 11-15 yıl ve 16 ve + yıl grupları için 0,05 önem seviyesinde farklı bulunmuştur ($U=15,500$, $Z=-2,848$, $p=0,004$)
- Uygulanan Kruskal-Wallis H Testi'ne göre, kurumdaki çalışma süresi (yıl) açısından gelecekte hangi konumda olacağımla ilgili kaygı duymam ölçek maddesi 0,05 önem seviyesinde farklı bulunmuştur ($\chi^2=19,442$, $sd=3$, $p=0,000$).
 - Uygulanan Mann-Whitney U Testi'ne göre, gelecekte hangi konumda olacağımla ilgili kaygı duymam ölçek maddesi 1-5 yıl ve 16 ve + yıl grupları için 0,05 önem seviyesinde farklı bulunmuştur ($U=43,500$ $Z=-3,560$ $p=0,000$)

- Uygulanan Mann-Whitney U Testi'ne göre, gelecekte hangi konumda olacağımla ilgili kaygı duymam ölçek maddesi 6-10 yıl ve 16 ve + yıl grupları için 0,05 önem seviyesinde farklı bulunmuştur (U=28.000 Z=-3,625 p=0,000)
- Uygulanan Mann-Whitney U Testi'ne göre, gelecekte hangi konumda olacağımla ilgili kaygı duymam ölçek maddesi 11-15 yıl ve 16 ve + yıl grupları için 0,05 önem seviyesinde farklı bulunmuştur (U=14,000, Z=-2,976, p=0,003).
- Uygulanan Kruskal-Wallis H Testi'ne göre, kurumdaki çalışma süresi (yıl) açısından yapacağım yeni görevle ilgili bilmediğim noktaları açıkça konuşabilirim ölçek maddesi 0,05 önem seviyesinde farklı bulunmuştur ($\chi^2=10,603$, sd=3, p=0,014).
 - Uygulanan Mann-Whitney U Testi'ne göre, yapacağım yeni görevle ilgili bilmediğim noktaları açıkça konuşabilirim ölçek maddesi 6-10 yıl ve 16 ve + yıl grupları için 0,05 önem seviyesinde farklı bulunmuştur (U=44,000, Z=-3,120, p=0,002).
 - Uygulanan Mann-Whitney U Testi'ne göre, yapacağım yeni görevle ilgili bilmediğim noktaları açıkça konuşabilirim ölçek maddesi 11-15 yıl ve 16 ve + yıl grupları için 0,05 önem seviyesinde farklı bulunmuştur (U=24,000, Z=-2,496, p=0,013).
- Uygulanan Kruskal-Wallis H Testi'ne göre, kurumdaki çalışma süresi (yıl) açısından yakın çevrimi değişim konusunda cesaretlendiririm ölçek maddesi 0,05 önem seviyesinde farklı bulunmuştur ($\chi^2=9,105$, sd=3, p=0,028).
 - Uygulanan Mann-Whitney U Testi'ne göre, yakın çevrimi değişim konusunda cesaretlendiririm ölçek maddesi 6-10 yıl ve 16 ve + yıl grupları için 0,05 önem seviyesinde farklı bulunmuştur (U=44,000, Z=-3,068, p=0,002).
- Uygulanan Kruskal-Wallis H Testi'ne göre, kurumdaki çalışma süresi (yıl) açısından değişime tam olarak adapte olurum ölçek maddesi 0,05 önem seviyesinde farklı bulunmuştur ($\chi^2=8,171$, sd=3, p=0,043).

- Uygulanan Mann-Whitney U Testi'ne göre, değişime tam olarak adapte olurum ölçek maddesi 6-10 yıl ve 16 ve + yıl grupları için 0,05 önem seviyesinde farklı bulunmuştur (U=62,000, Z=-2,178, p=0,029).

Not: Uygulanan Kruskal-Wallis H Testi'ne göre, kurumdaki çalışma süresi (yıl) açısından aşağıdaki ölçek maddeleri 0,05 önem seviyesinde farksız çıkmıştır (p>0,05). Ancak, örneklem hacmi artırıldığında farklılık durumu ortaya çıkabilir.

-Yönetim kademesine güvenirim ($\chi^2=7,477$, sd=3, p=0,058).

-Yetkilerim konusunda belirsizlikle karşılaşacağımı düşünmem ($\chi^2=7,137$, sd=3, p=0,068).

-Hayal kırıklığı, endişe ve korku duymam ($\chi^2=7,065$, sd=3, p=0,070).

TARTIŞMA ve SONUÇ

Ankete katılan bireylerin gelir düzeyleri dikkate alındığında, aylık geliri (YTL) 1501 ve üstü gelire sahip kesim (profesör ve genellikle doçent kadrolarındakiler), ankete katılan bireyler içinde % 49,1'lik dilimde yer almaktadır. Diğer bir deyişle, daimi kadro statüsünde yer alan kişi yüzdesi % 49,1 iken, sözleşmeli kadro statüsünde yer alanlar % 50,9'luk dilimde bulunmaktadır. Yine bu bağlamda bireylerin kurumdaki çalışma süreleri incelendiğinde, 11 ve üstü yıl için hizmet vermekte olanlar (muhtemelen daimi statüde olan öğretim elemanları) %41,8'lik dilimde yer almaktadır. Yukarıdaki veriler dikkate alındığında, araştırmada ankete katılan bireyler için kadro durumuna yönelik olarak dengeli bir dağılımdan söz edilebilir.

Ölçeğe yönelik maddelerin tanımlayıcı istatistikleri genel olarak incelendiğinde, ölçeğin birinci bölümünü oluşturan örgütte yapısal değişim sürecinde hissedilen duygulara yönelik ölçek maddelerine ait aritmetik ortalama değerleri içindeki en büyük değer ($2,5\pm 1,33 < \bar{x} \pm s < 4,1\pm 0,72$), örgütte yapısal değişim sürecinde yönetimin çalışanlara yaklaşımı ve örgüt kültürüne yönelik ölçek maddelerinin en küçük değerinden ($4,2\pm 0,62 < \bar{x} \pm s < 4,5\pm 0,57$) daha düşük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, örgütte yapısal değişim süreci yaşanması durumunda bireylerin kararsızlık ve endişe taşıyabilecek bir sürece girebileceklerini, ancak literatürde de yer aldığı gibi, yönetim ve örgüt kültürüne önem verilerek, etkili misyon ve vizyonları paylaşma, liderlik ve motivasyon, demokratiklik, katılımcılık ve yetki devri, şeffaflık, yüksek iletişim, sürekli eğitim gibi konularda hassas davranılması sonucunda pozitif yönelimli bir sürece girileceği argümanını

ortaya koymaktadır (Hussey, 1998: 70; Akdemir, 2004: 154; Barutçugil, 2004: 168-170). Diğer taraftan, bu bağlamda sorunların aşılmasında bireysel ve kurumsal motivasyonun maksimize edilmesi ile değişimin ortaya çıkarabileceği stres düzeyinin de minimize olacağını vurgulamak mümkündür (Işıtkhan, 2004: 239-240).

Ankete katılan bireylerin cinsiyet dağılımlarının dengeli olduğu görülmektedir (% 43,6 kadın ve % 56,4 erkek). 27 ölçek maddesi cinsiyet bağlamında karşılaştırıldığında ise, bir farklılığın bulunmadığı ortaya çıkmıştır ($p>0,05$). Bu sonuç, örgütte yaşanacak yapısal değişim sürecinde bireysel, yönetim ve örgütsel açıdan beklentilerin kadın ve erkek öğretim elemanları için farklı bir düşünce yapısı içinde yer almadığını ortaya koymaktadır.

Ölçek maddelerine göre kurumda hizmet verme süreleri yönünde yapılan istatistiksel analizler sonucunda ise, gelecek kaygısı duymam, gelecekte hangi konumda olacağımla ilgili kaygı duymam, yapacağım yeni görevle ilgili bilmediğim noktaları açıkça konuşabilirim, yakın çevremi değişim konusunda cesaretlendiririm, değişime tam olarak adapte olurum ölçek maddelerine yönelik olarak anlamlı farkların ortaya çıktığı görülmüştür ($p<0,05$).

Yukarıda sözü edilen ölçek maddelerinin hangi alt gruplardan kaynaklandığı araştırıldığında şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Gelecek kaygısı duymam ve gelecekte hangi konumda olacağımla ilgili kaygı duymam maddeleri, 16 ve üstü yıl hizmet vermiş olan öğretim elemanları açısından, diğer gruplar olan 1-5, 6-10, 11-15 yıllık hizmeti olanlara göre farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Diğer taraftan, gelecek kaygısı duymam maddesi için ilk grup olan 1-5 yıl hizmet veren grup da diğer tüm gruplardan farklı çıkmıştır ($p<0,05$). Buradan, kurumda hizmet süreci arttıkça, bireylerin yönetim ve örgüt kültürüne yönelik düzeylerinin pozitif yönde artması, yanı sıra kadro bağlamında bireylerin daha sağlam bir zeminde ayakta durmaya yönelmelerinin, yapısal değişimle ilgili olarak gelecek kaygısını minimize ettiğini ortaya koymaktadır.

Yapacağım yeni görevle ilgili bilmediğim noktaları açıkça konuşabilirim maddesi için yapılan karşılaştırmada, 6-10 ve 11-15 yıl grupları 16 ve üstü yıl gruplarından farklı bulunmuştur ($p<0,05$). Bu durum, bu madde için hizmet süresi yıl olarak arttıkça değişimler karşısında yeniliğe adaptasyon sürecinde hem 6-10 ve 11-15, hem de 16 ve üstü yıl hizmet veren grup için pozitif ve negatif yönlü yoruma yöneltecek bir sonuçtur. Pozitif yorum açısından yeniliğe açıklık, negatif yorum açısından çekingenlik ve tutuculuk gibi öğeler burada ortaya konulabilecektir. Ancak

bu sonuç, örneklem hacminin de artırılması ile daha spesifik olarak araştırılması gereken bir konu olarak görünmektedir.

Yakın çevremi değişim konusunda cesaretlendiririm, değişime tam olarak adapte olurum ölçek maddeleri için ise, 6-10, 16 ve üstü yıl hizmet veren gruplar farklı bulunmuştur ($p < 0,05$). Sözü edilen maddeler için, 6-10 yıl grubunda yer alan bireylerin daha çok mesleki yeterlilik açısından bir geçiş süreci içinde bulunmaları sebebiyle değişim bağlamında hassas oldukları yorumu yapılabilecektir. Yine, bu maddeler için de örneklem hacminin artırılması ile daha spesifik olarak araştırılma yapılması rasyonel bir yol olarak görülmektedir.

Yönetim kademesine güvenirim, yetkilerim konusunda belirsizlikle karşılaşacağımı düşünmem, hayal kırıklığı, endişe ve korku duymam maddeleri ise, hizmet yılı açısından farksız çıkmıştır ($p > 0,05$). Ancak, elde edilen p değeri bu maddeler için 0,05'e oldukça yakındır. İstatistiksel teamül gereği bu tip durumlarda örneklem hacmi artırdıkça test sonuçlarında grupların farklılığına doğru bir seyir izlenmektedir (Özdamar, 2004: 490-498).

Uygulamada organizasyonlarda geleceğe yönelik nitelikli değişim arzu edilmesine rağmen, biçimsel olmayan organizasyon yapısına gerekli önemin verilmemesi, değişim sürecinde sıklıkla, çalışanların değişime direnç göstermesi ile sonuçlanmaktadır (Liu ve Perrewe, 2005: 264). Çalışanlar, yapısal değişim süreçlerinde, iş ile ilgili olarak; otokratik bir yönetim anlayışına yönelme, konumunu kaybetme, teknolojiye ayak uyduramama, iş yükünü kaldıramama, ücretle ilgili kaygılanma yanında, bireysel olarak; gelecek korkusu, güvensizlik, eksik bilgi, eksik iletişim, alışkanlıklarını değiştirme, çıkarlarında olumsuzluklar yaşama, dar bakış açısı...gibi nedenlerden dolayı pek çok olumsuz endişeye kapılabilmektedir (Koçel, 2003: 687-707). Değişime adaptasyon ve güçlüklerin minimizasyonu; gerek yönetim kademesindekilerin demokratik, katılımcı, bilimsel ve rasyonel yaklaşımları, gerekse çalışanların değişimi ne oranda içselleştirebildikleri ile ilgilidir. Bireysel ve grupsal direncin aşılması ve yapısal değişimin örgüt performansını pozitif yönde artırıcı etki sağlaması, yönetim ve çalışanların amaçlarını, çabalarını, beklentilerini örtüştürme yönünde katılımcı bir süreçte konsensusa varmaları ile rasyonel bir platforma oturacaktır (Eren, 1993: 142-143).

Sonuç olarak, T.C. Ege Üniversitesi öğretim elemanları arasında yapılan bu araştırma, üniversite bağlamında yapısal örgütsel değişime yönelik olarak öğretim elemanlarının bazı kaygılar taşımakla birlikte pozitif yönelim çerçevesinde baktıklarını ortaya koymuştur. Bu kaygıların ise, yönetim ve diğer çalışanların birlikte bütünleşerek, demokratik, katılımcı,

şeffaf ve sağlıklı iletişim çerçevesinde kolayca aşılabacağı ölçek maddeleri incelendiğinde ortaya çıkmaktadır.

KAYNAKLAR

- Akdemir, A. (2004). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Çanakkale: ?
- Aksoy, R. (2006). *İnternet Ortamında Pazarlama*, Ankara: Seçkin Yayınları
- Alpugan, O., Demir M. H., Oktav M., Üner, N. (1997). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları
- Aşkun, İ. ve Tokat B. (2003). *İşletmelerde Yönetim ve Örgüt*, İstanbul: Avcı Yayınları
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları
- Graetzi F. and Aaron S. (2005). *Organizing Forms in Change Management: The Role of Structures, Processes Boundaries in a Longitudinal Case Analysis*, Journal of Management, Cilt:5, Sayı:3
- Hussey, D. (1998). *Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi*, Çev: Ali Çimen, İstanbul: Timaş Yayınları
- Işıkhani, V. (2004). *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkmanın Yolları*, Ankara: Sandal Yayınları
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları
- Liu, Y. and Perrew L. P. (2005), *Another Look At The Role Emotion In The Organizational Change: A Process Model*, Human Resource Management Rewiev, : 15
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*, Eskişehir: Kaan Kitabevi
- Özmutaf, N. M. (2004). *Biyoistatistiğe Giriş*, İzmir: Ege Üniv. Yayınları
- Sokal, R. R. and Rohlf, F., J., (1981). *Biyometry*, New York: W. H. Freeman Com.
- Şimşek M. Ş., Akgemci T., Çelik A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Konya: Adım Yayınları
- Tezcan, M. (1980). *Toplumsal Değişmelerin Ülkemiz Eğitimine Etkileri*, İstanbul: Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt:5, Sayı:25
- Tutar, H., Yılmaz, M. K., Erdönmez, C. (2003), *Genel ve Teknik İletişim*, İstanbul: Nobel Yayınları