

"İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ

"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

2019 Cilt/Vol: 21/Num:2 Sayfa/Page: 1-20

Editörler Kurulu / Executive Editorial Group

Aşkın Keser (Uludağ University)
K. Ahmet Sevimli (Uludağ University)
Şenol Baştürk (Uludağ University)

Editör / Editor in Chief

Şenol Baştürk (Uludağ University)

Yayın Kurulu / Editorial Board

Doç. Dr. Erdem Cam (Ankara University)
Yrd. Doç. Dr. Zerrin Fırat (Uludağ University)
Prof. Dr. Aşkın Keser (Uludağ University)
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)
Yrd. Doç. Dr. Ahmet Sevimli (Uludağ University)
Prof. Dr. Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)
Doç. Dr. Gözde Yılmaz (Marmara University)
Yrd. Doç. Dr. Memet Zencirkıran (Uludağ University)

Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board

Prof. Dr. Ronald Burke (York University-Kanada)
Assoc. Prof. Dr. Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)
Prof. Dr. Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)
Prof. Dr. Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)
Prof. Dr. Adrian Furnham (University College London-İngiltere)
Prof. Dr. Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelanda)
Prof. Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)
Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)
Prof. Dr. George Manning (Northern Kentucky University-ABD)
Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)
Prof. Dr. Mustafa Özbilgin (Brunel University-UK)
Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)
Prof. Dr. Işık Urla Zeytinoğlu (McMaster University-Kanada)

Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board

Prof. Dr. Yusuf Alper (Uludağ University)
Prof. Dr. Veysel Bozkurt (İstanbul University)
Prof. Dr. Toker Dereli (Işık University)
Prof. Dr. Nihat Erdoğan (İstanbul Şehir University)
Prof. Dr. Ahmet Makal (Ankara University)
Prof. Dr. Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)
Prof. Dr. Nadir Suğur (Anadolu University)
Prof. Dr. Nursel Telman (Maltepe University)
Prof. Dr. Cavide Uyargil (İstanbul University)
Prof. Dr. Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi)
Prof. Dr. Arzu Wasti (Sabancı University)

İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayınlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı, belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşım katkıda bulunmaktadır. "İş, Güç," Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 'Türkçe' ve 'İngilizce' olarak iki dilde makale yayınlanmaktadır.

"Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is peer-reviewed, quarterly and electronic open sources journal. "Is, Güc" covers all aspects of working life and aims sharing new developments in industrial relations and human resources also adding values on related disciplines. "Is, Güc" The Journal of Industrial Relations and Human Resources is published Turkish or English language.

TARANDIĞIMIZ INDEXLER



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.
The published contents in the articles cannot be used without being cited

“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi - © 2000-2019

“Is, Guc” The Journal of Industrial Relations and Human Resources - © 2000-2019

İÇİNDEKİLER

Yıl: 2019 / Cilt: 21 Sayı: 2

SIRA	MAKALE BAŞLIĞI	SAYFA NUMARALARI
1	Araş. Gör. Irmak AKSOY Dr. Öğr. Üyesi Ebru TOLAY “Psikolojik Güçlendirmenin Değişime Yatkınlık Üzerindeki Etkileri”	5
2	Doç. Dr. Elbeyi PELİT, Öğr. Gör. Esra KATIRCIOĞLU “Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Sendikal Faaliyetler ve Sorunlar Üzerine Bir Değerlendirme	25
3	Dr. Muhammed Esat ERDOĞAN “Developing A Scale of Talent Management: A Study on Telecommunication Professionals in Turkey”	51
4	Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan AYTAR “Endüstri 4.0 ve Bu Paradigmanın Örgüt Yönetimi Üzerindeki Olası Etkileri”	79
5	Dr. Mehmet Fatih KARACABEY, Dr. Kıvanç BOZKUŞ “Psikolojik Sağlamlığın, Tükenmişlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Suriyeli Göçmenlerin Türkçe Öğretmenleri Üzerinde Bir Uygulama”	95
6	Dr. Öğr. Üyesi Elif Tuğba DOĞAN “Güvencesiz Çalışma ve Mücadele Biçimleri Açısından José Luis Valle'nin Workers (İşçiler) Filminin Değerlendirilmesi”	115

PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMENİN DEĞİŞİME YATKINLIK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ¹

EFFECTS OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT ON READINESS FOR CHANGE

Araş. Gör. Irmak Aksoy

*Doğuş Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
iaksoy@dogus.edu.tr*

Dr. Öğr. Üyesi Ebru Tolay

*Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
ebru.tolay@deu.edu.tr*

ÖZET

Çalışanların örgütsel değişime yönelik tutumları, kurumların değişim programlarının başarıyla gerçekleşmesi açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanların değişime yatkınlıkları hakkında bilgi sahibi olmaları ve bu eğilimi artıracak önlemler almaları yararlı olacaktır. Bireylerin değişime yatkınlıklarını artıracak düşünülen önemli değişkenlerden biri psikolojik güçlendirmedir. Çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının, onların değişime yatkınlıkları üzerindeki etkilerini test etmek amacıyla yapılan bu araştırma, İstanbul'da farklı sektörlerde görev yapan 256 kişiden veri toplanarak gerçekleştirilmiştir. Analizler sonucunda, varsayıldığı üzere, katılımcıların işlerini yaparken hissettikleri “anlamlılık” düzeyi arttıkça, “değişime destek verme” ve “değişime katılma” düzeylerinin arttığı saptanmıştır. Buna ilave olarak katılımcılar, iş sonuçları üzerinde etkileri olduğunu algıladıklarında, örgütlerinde yaşanan değişimlere katılımları da artmaktadır. Araştırmada ayrıca, üst düzey yöneticiler ile çalışma süresi 10-15 yıl arasında olanlarda “anlamlılık ve etki” düzeylerinin; 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip olan katılımcılarda ise “özerklik” düzeyinin, diğer gruplara kıyasla daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık, alt kademe yöneticilerde “anlamlılık ve yeterlilik”; yönetici olmayan personelde ise “değişime katılma” boyutlarının, diğer gruplara kıyasla, anlamlı düzeyde düşük olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Güçlendirme, Değişime Yatkınlık, Örgütsel Değişim.

1 Aksoy, Irmak (2017). “İş Yaşamında Psikolojik Güçlendirmenin Değişime Yatkınlık Üzerindeki Etkileri”. Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezinden uyarlanmıştır. Ayrıca 3-4 Kasım 2017’de Marmara Üniversitesi tarafından düzenlenen 5. Örgütsel Davranış Kongresi’nde bildiri olarak sunulmuştur.

ABSTRACT

The attitudes of employees towards organizational change are very important in terms of the successful implementation of institutions' change programs. For this reason, managers have to be informed about employees' readiness for change and it will be useful to take measures that will increase this tendency. One of the important variables that are thought to increase the readiness for change is psychological empowerment. This study, which was aimed to test the psychological empowerment of employees on readiness for change, was conducted by collecting data from 256 individuals who work in different sectors in Istanbul. As a result of analyzes, as it is assumed, it is found that the levels of "support for change" and "participation for change" increased as the level of "meaning" felt by the participants when they doing their jobs. In addition, when participants perceive that they have an impact on business results, their participation for changes in their organizations also increases. In the survey, it is also found that top managers and participants who have 10-15 years working period are higher levels of "meaning and impact"; and participants who have 6-10 years working period are higher levels of "self-determination" than the other groups. On the other hand, it is found that "meaning and competence" in junior administrative officer; "participation for change" dimensions in non-executive personnel are significantly lower level when compared with the other groups.

Keywords: Psychological Empowerment, Readiness for Change, Organizational Change.

1. GİRİŞ

İş yaşamında küreselleşmenin artması, bilgi toplumu haline gelmesi ve insan faktörünün değerinin anlaşılması, rekabeti de beraberinde getirmiştir. Yoğun rekabet altında yarışan örgütler, varlıklarını sürdürmek ve rakiplerinden önde olmak zorundadırlar. Bunun için örgütler yapılarında, kültürlerinde, stratejilerinde ve işleyişlerinde sürekli olarak değişime gitmek zorunda kalmaktadırlar. Belirlenen bu değişimlerin başarıyla gerçekleşmesi ise büyük ölçüde örgütün çalışanlarına bağlıdır. Zira bir örgütün günlük işleyişini gerçekleştiren ve onu daha da ileriye götürecektir olan faktör “insan”dır. Bu bağlamda, örgüt çalışanlarının değişime bakış açıları, tutumları, niyetleri, işletmenin değişim programlarının başarıyla gerçekleşmesinde büyük önem teşkil eder. Bu nedenle yöneticiler, her bir çalışanın değişime yatkınlıkları hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

Çalışanların değişime yatkınlıklarının sağlanmasında örgütsel faktörlerin rolü büyüktür. Yabancı literatür incelendiğinde (Bknz: Conner, 1998; Cunningham vd., 2002; Cinite, 2006; Lizar vd., 2015) bu faktörler içerisinde psikolojik güçlendirmenin önemli bir rolü olduğu görülmektedir. Psikolojik güçlendirme ile ilgili çalışmalarda kavramın, çalışanlara örgüt tarafından sunulan güçlendirme kaynaklarının, onlarda güçlendirilme hissi yaratıp yaratmadığını gösteren güdüleyici bir yapı olarak incelendiği dikkat çekmektedir (Örneğin, Conger ve Kanungo, 1988; Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995; Lee ve Koh, 2001; Cunningham vd., 2002, Arı ve Ergeneli, 2003; Gündüz Çekmecelioğlu ve Eren, 2007; Çöl, 2008; Lizar vd., 2015). Zira psikolojik güçlendirme, çalışanların işleri üzerinde kontrol sahibi oldukları hissini sağlayan psikolojik bir durumdur. Çalışanlar, işlerinin kendi kontrollerinde olduğunu hissettiklerinde, değişimin beraberinde getirdiği karmaşıklık duygusu, stres ve belirsizlik gibi olumsuz hislere karşı daha sağlam durabilmektedirler. Dolayısıyla, işletmede gerçekleştirilmesi hedeflenen herhangi bir yapısal, kültürel, stratejik veya süreçsel değişimde, direnç gösterme olasılığı azalacaktır. Ayrıca değişimin yararlı olduğu ve başarı ile sonuçlanacağına dair inanç ve tutumları da güçlenecektir. Böylece çalışanların değişime yatkınlıkları sağlanacak ve değişim programları başarı ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle, yöneticilerin, çalışanların değişime yatkınlıkları hakkında bilgi sahibi olmaları ve bu eğilimi artıracak önlemler almaları gerekir.

İlgili literatür incelendiğinde, konunun genellikle yabancı literatürde ele alındığı ve araştırmalarla desteklendiği görülmektedir (Conner, 1998; Cunningham vd., 2002; Cinite, 2006; Lizar vd., 2015). Ülkemizde ise psikolojik güçlendirme ve değişime yatkınlık arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Literatürdeki bu eksiklikten yola çıkarak bu çalışmada, farklı sektörlerdeki çalışanların psikolojik güçlendirme ve değişime yatkınlık düzeylerinin belirlenmesine; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, görev unvanı, çalışma süresi gibi demografik özelliklerinin belirlenmesine ve çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının değişime yatkınlıkları üzerindeki etkilerinin tespit edilmesine

çalışılacaktır. Böylece, çalışmanın ülkemizde örgütsel davranış, değişim yönetimi ve örgüt geliştirme literatürlerine katkı sağlaması beklenmektedir. Ayrıca, konuyla ilgili olarak ileride gerçekleştirilecek araştırmalara da ışık tutması umulmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Kavramsal çerçeve kapsamında, psikolojik güçlendirme kavramı, boyutları, değişime yatkınlık ve bu iki değişken arasındaki olası ilişkilere yönelik olarak literatürde yer alan çalışmalara yer verilecektir.

2.1. Psikolojik Güçlendirme Kavramı

Bir örgütte astları güçlendirici koşullar sağlandığında, çalışanların bu koşulları nasıl algıladıklarını ve onlarda güçlendirilmiş oldukları duygusunu yaratıp yaratmadığını merak eden araştırmacılar, bu anlamda güçlendirmeyi psikolojik bir olgu olarak ele almışlardır. Bu konuda çalışan öncü isimlerden Conger ve Kanungo'ya (1988:474) göre *psikolojik güçlendirme (psychological empowerment)*, "motivasyonel bir yapı olup güçsüzlüğü besleyen nedenlerin belirlenmesi ve bunların hem biçimsel örgüt uygulamalarından hem de bilgi sağlayıcı informel yapılardan kaldırılması yolu ile örgüt üyelerinin öz-yeterlilik duygularının artırılması sürecidir." Buradaki öz-yeterlilik kavramı, örgüt içerisindeki bireylerin işlerini veya kendilerine verilen görevleri başarılı bir şekilde yerine getirme ve sorunların üstesinden gelme konularında kendilerine olan inançlarını ifade etmektedir. Bireyin işini anlamlı bulması, işinde yeterli olduğunu hissetmesi, karar verme fırsatları bulunduğunu ve işinde etkili olduğunu düşünmesini de içermektedir (Arı ve Ergeneli, 2003:134-135).

Bu çalışmayı inceleyen Thomas ve Velthouse (1990:668) ise psikolojik güçlendirmenin çok yönlü bir kavram olduğunu savunmuş ve kavramı, "içsel görev motivasyonu" olarak tanımlamışlardır. Thomas ve Velthouse, Conger ve Kanungo'nun modelini geliştirerek "Bilişsel Güçlendirme Modeli"ni (Cognitive Model of Empowerment) oluşturmuşlardır. Bu modelde güçlendirmeyi, çalışanlarda motivasyonu belirleyen bilişsel değişkenlerdeki değişiklikler (görev değerlendirme) açısından ele almış ve güçlendirmeyi, içsel görev motivasyonu olarak tanımlamışlardır. İçsel görev motivasyonu, bireylerin bir görevden olumlu yönde elde ettikleri değerli deneyimleri içermektedir. Bu deneyimler bireylerde motivasyon ve iş tatmini sağlamaktadır.

Thomas ve Velthouse'un oluşturdukları modelin temelini dört bilişsel değişken olan etki hissi, yeterlilik, anlamlılık ve seçim oluşturmaktadır. Bu bilişsel değişkenler, içsel görev motivasyonunun ve tatmininin temel belirleyicilerinden olan görev değerlendirmelerini oluşturmaktadır. Bu değerlendirmeler, görevin içeriğiyle ilgili olup aynı zamanda kişiye özgüdürler ve bireyin kendi içinde gerçekleştirirler.

Günümüzde psikolojik güçlendirme literatürünün en önemli isimlerinin başında gelen Spreitzer (1995), Thomas ve Velthouse'un tanımını geliştirmiştir. Spreitzer (1995:1444), çalışanların psikolojik güçlendirme algılarını etkileyen önemli belirleyicilerin kontrol odağı, öz-saygı, bilgiye erişim ve ödüller olduğunu ve yönetsel etkinlik ve yenilik değişkenlerinin psikolojik güçlendirmenin sonuçları olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda yazar, psikolojik güçlendirmeyi, "anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki olmak üzere dört bilişsel boyutun oluşturduğu, motivasyon sağlayan psikolojik bir yapı" biçiminde tanımlamış ve bu dört boyutlu yapı, literatürde yaygın kabul görmüştür (Spreitzer, 1995:1443; Spreitzer, 1996:484; Spreitzer vd., 1997: 681; Quinn ve Spreitzer, 1997:41; Laschinger vd, 2004: 528-529).

- **Anlamlılık (meaning)**, bir kişinin kendi idealleri veya standartlarıyla bağlantılı olarak bir görevin hedefini veya amacını değerlendirmesidir (Thomas ve Velthouse, 1990: 673; Spreitzer, 1995:1443; Lee ve Koh, 2001:686). Bir başka ifade ile anlamlılık, bir görevin yapılış amacının çalışan için taşıdığı

değerdir. Çalışanların yaptıkları işi önemseme ve işlerinin önemli olduğunu düşünme düzeyleriyle ilgilidir (Tolay vd., 2012:452).

Lee ve Koh'a göre (2001:686) anlamlılık, bireyin inançları, değerleri, davranışları ve işin gerekleri arasındaki uyumu ifade etmektedir. Eğer bu uyum sağlanmışsa, iş çalışan için anlamlı hale gelecektir. Anlamlılığın yüksek düzeyde olması ise çalışanın bağlılığını, katılımını ve konsantrasyon enerjisini artıracaktır (Thomas ve Velthouse, 1990:673).

- **Yeterlilik (competence)**, bir bireyin görev etkinliklerini ustalıklı yerine getirebilme yeteneğine inanması (Lee ve Koh, 2001:686); kişinin kendi yeteneklerine ve becerilerine güvenmesidir (Spreitzer vd., 1997:681). Çalışanların işlerini iyi yapabilmeleri konusunda kendilerine ve yeteneklerine duydukları güven düzeyiyle ilgilidir (Tolay vd., 2012:452). Yeterlilik ile ilgili örgütsel psikoloji, eğitim yönetimi, klinik psikoloji gibi birçok alanda araştırmalar yapılmıştır. Tüm bu farklı disiplinler, yeterlilik tanımını üzerinde uzlaşmışlardır (Lee ve Koh, 2001:686). Buna göre yeterlilik düzeyi yüksek olan çalışanlar, bir girişimi başlatma davranışı göstermekte, yüksek derecede çaba sergilemekte ve engellerle karşılaşta azimli davranmaktadırlar (Thomas ve Velthouse, 1990:672-673).

- **Özerklik (self-determination)**, bir işi başlatma ve devam ettirme seçimini; iş yapma biçiminde bağımsızlığı ifade etmektedir (Spreitzer, 1995: 1443; Lee ve Koh, 2001:686). Kavram, çalışanların işlerini nasıl yapacakları konusunda karar verme özgürlüklerini ve işleri üzerinde kontrol sahibi olmalarını ifade eder (Tolay vd., 2012:452).

Literatürde özerklik, içsel motivasyonu belirleyen önemli değişkenlerden biri olarak ele alınmakta; işini yaparken özerklik hissedememenin, kişinin benlik saygısının azalmasına neden olabileceği ifade edilmektedir. Yüksek düzeyde özerkliğe sahip olan çalışanlar ise esnek çalışmaya yatkın, yaratıcı ve girişimci özellikler sergilemektedirler (Thomas ve Velthouse, 1990:673).

- **Etki (impact)**, bir kişinin iş yerindeki stratejik, yönetsel veya operasyonel sonuçları ne derece etkileyebileceğine ilişkin algısıdır (Lee ve Koh, 2001:686; Spreitzer vd., 1997:681). Diğer bir ifadeyle, çalışanların örgütsel sonuçlar üzerinde herhangi bir etkilerinin olup olmadığını hissetmeleriyle ilgilidir. Etki boyutu, çalışanların işyerlerinde bir iz bırakabilme ve örgütün onların fikirlerini ciddiye alma düzeyini gösterir (Tolay vd., 2012:452).

Spreitzer ve arkadaşları (1997:681), birbirleri ile karıştırılma olasılığı bulunan etki boyutunun, güçlendirimin diğer bir boyutu olan özerklikten farklı olduğunu açıklamışlardır. Buna göre özerklik, bir kişinin işini kontrol altında tutabilme, yol ve yöntemlerini serbestçe seçebilmeyi belirtirken etki, örgütsel sonuçları kontrol altında tutabilme ve etkilemeyi ifade etmektedir.

2.2. Değişime Yatkınlık Kavramı

Değişim yönetimi literatüründe, değişimlerin hayata geçirilmesi konusunda birçok örgütte istenilen düzeyde performans sağlanamadığı; çalışanların değişime karşı olumsuz tepkiler verdiği ve bu nedenle de değişim programlarının yüzde 70'inin başarısızlıkla sonuçlandığı vurgulanmaktadır (Armenakis ve Harris, 2002:169; Pelletiere, 2006:38). Bu bağlamda birçok araştırmacı, örgütlerde hedeflenen değişimleri başarı ile gerçekleştirmek ve değişime karşı direnci azaltmak için çeşitli yöntemler bulma arayışına girmişlerdir.

Değişime direncin azaltılması konusunda çığır açan bir deney olarak nitelendirilen Coch ve French'in (1948) çalışması, örgüt üyelerinin değişim çabalarına katılmalarının değerini ortaya koymuştur. Bu önemli çalışmada, değişen katılım derecelerini temsil etmek üzere dört araştırma grubu oluşturulmuş ve sonuçta katılımın, örgütsel değişime direnci azalttığı tespit edilmiştir (Armenakis vd., 1993:

683). Böylece, Coch ve French'in çalışması, örgütsel değişim araştırmalarının temelini oluşturmuştur (Bernerth, 2004:38).

1957'de Jacobson, sosyal psikiyatri sempozyumunda sunduğu bir makalede, Coch ve French'in çalışmasındaki değişime karşı direnç konusuna vurgu yapmıştır. Bu çalışmada yalnızca değişime karşı direnç ve dirençle baş etme konularının ele alındığını; değişime yatkınlığa dair herhangi bir analizin olmadığını ve değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için yeterince tartışılmadığı görüşünü savunmuştur. Jacobson'un bu görüşleri değişime yatkınlığın araştırılmasını sağlayan ilk öneri olmuştur. Bu bağlamda değişim yönetimi literatüründe "yatkınlık" terimini ilk kez kullanan araştırmacının Jacobson (1957) olduğu söylenebilir (Bernerth, 2004:39).

Literatürde değişime yatkınlık (readiness for change) kavramının farklı şekillerde tanımlandığı dikkat çekmektedir. Örneğin Beckhard ve Harris'e (1987:61) göre değişime yatkınlık, örgüt üyelerinin önerilen değişim ile ilgili sahip oldukları istek, güdü ve amaçların yansımasıdır. Başka bir tanımda ise değişime yatkınlık, değişimi düşünmeye istekli olmayı göstermektedir (Huy,1999:328). Cinite (2006:93) de değişime yatkınlığı benzer şekilde ele almıştır. Ona göre değişime yatkınlık, örgüt üyelerinin örgütün bir değişimi başlatma, başarılı bir şekilde uygulamaya koyma ve sürdürülebilirliğini sağlayabilme kabiliyetine inanma derecesidir.

Eby ve arkadaşları (2000:422) ise değişime yatkınlığı, derecelendirme yoluna gitmişlerdir. Buna göre değişime yatkınlığı, yüksek yatkınlık derecesi (çalışanların, örgütün değişimi başarıyla yönetebileceğine ve değişime başarıyla adapte olabileceklerine olan inançları) ile düşük değişime yatkınlık derecesi (çalışanların, örgütün değişim geçirmeye uygun olmadığı yönündeki inançları) arasında değişen bir ölçek olarak değerlendirmişlerdir.

Holt'a (2002:73) göre değişime yatkınlık, aynı anda içerik (değiştirilen şey), süreç (değişimin nasıl uygulanacağı), durum (değişimin meydana geldiği koşullar), bireyler (değişimden etkilenecek olan bireylerin karakterleri) gibi faktörlerden etkilenen geniş kapsamlı bir tutumdur. Özetle değişime yatkınlık, bireyin mevcut durumu değiştirmek için belirli bir planı kabul etmeye ve benimsemeye bilişsel ve duygusal açıdan ne derece eğilimli olduğunu yansıtan bir olgudur.

Değişime yatkınlık konusu ile ilgili yabancı literatür incelendiğinde, değişime yatkınlığın genellikle bireysel bir süreç olarak ele alındığı söylenebilir (Bknz: Armenakis vd., 1993; Hanpachern, 1997; Holt, 2002; Bernerth, 2004; Cinite, 2006). Değişime yatkınlık kavramının literatürde en kabul görmüş tanımı, Armenakis ve arkadaşları (1993:681) tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre değişime yatkınlık, Kurt Lewin'in (1951) değişim modelindeki çözülme aşamasına benzer şekilde; "değişimin gerekli olduğuna ve başarılı olacağına dair örgüt üyelerinin inanç ve tutumlarının değiştirilmesi sürecidir."

Hanpachern'a göre (1997:11) değişime yatkınlık ise bireylerin zihinsel ve psikolojik olarak değişime hazır olma düzeyleri ve örgüt geliştirme uygulamalarına katılma derecesidir. Yazara göre değişime yatkınlığın değerlendirilmesi, liderler ve örgüt geliştirme uygulayıcıları için büyük önem taşımaktadır. Örgüt, bireylerden oluştuğu için örgüt üyelerinin değişime yatkınlığını ölçmek gerekir. Bu ölçüm sonucunda, çalışanların değişime destek vermeye ve değişime katılmaya hazır olma dereceleri ortaya çıkacaktır.

Konu ile ilgili literatürde dikkat çeken bir başka husus ise değişime yatkınlık ile ilgili araştırmaların daha çok sağlık ve tıp alanlarında yapılmış olmasıdır. Bu araştırmalarda sigara vb. madde kullanımı gibi zararlı alışkanlıkların durdurulması ve pozitif davranışların oluşturulması üzerinde durulmaktadır. Bu çalışmalardan biri olan Prochaska ve arkadaşlarının (1979) araştırmalarının konu ile ilgili alanda çığır açtığı vurgulanmaktadır. Yazarlar, değişime yatkınlıkla ilgili bu araştırmalarını psikoterapi alanında gerçekleştirmiş ve Transteorik Değişim Modeli'ne dayanarak bireylerin değişime yatkınlıklarının belirli aşamalardan geçerek oluştuğunu ileri sürmüşlerdir (Aktaran: Hanpachern, 1997:23).

Değişime yatkınlık, örgüt geliştirme alanında da yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Değişim programlarının başarıyla gerçekleştirilebilmesi için çeşitli yöntemler bulmaya çalışan araştırmacılar, örgüt geliştirme çabalarının çoğunlukla hedefe ulaşamadığını; özellikle de çalışanların yatkınlığı sağlanmadığında, değişim girişimlerinin başarısızlığının kaçınılmaz olduğunu savunmuşlardır. Gerekli kaynak ve enerjiden yoksunluk, yanlış zamanlama gibi durumlar, örgüt geliştirme faaliyetlerine katılmada isteksizliğe, olumsuz sonuçlara ve bazı zamanlarda da değişime karşı direncin oluşmasına yol açmaktadır. Çalışanlarda çeşitli şekillerde ve düzeylerde ortaya çıkan bu direnç ise bazen değişimlere engel olabilmektedir (Hanpachern, 1997:24). McNabb ve Sepic'e göre (1995), eğer bireyin değişime yatkınlığı yoksa ve seçim şansı varsa, değişime katılımı erteleme eğilimi gösterebilir. Eğer seçim şansı yoksa, bu durumda da değişim için olması gerekenden çok daha az bir çaba gösterecektir. Bu nedenle, değişim programını uygulamadan önce, çalışanların değişime yatkınlıklarının ölçülmesi oldukça önemlidir.

2.3. Psikolojik Güçlendirme - Değişime Yatkınlık İlişkisi

Literatürde, değişime yatkınlığın belirleyicileri olarak liderlik (Armenakis vd., 1993), iletişim (Kotter ve Schlesinger, 1979; Ford ve Ford, 1995), destekleyici örgütsel iklim (Eby vd. 2000) ve katılımcı yönetim (Cinite, 2006) değişkenleri vurgulanmakta; bunlara ilave olarak çalışanların değişime yatkınlığını arttıran en önemli faktörlerden birinin "psikolojik güçlendirme" olduğu dikkat çekmektedir. Örneğin Spreitzer (1995:1449) psikolojik güçlendirmenin değişim için bir uyarıcı olduğunu ve örgütlerdeki değişimin yönetiminde çok önemli bir rolü bulunduğunu belirtmiştir. Yazar, psikolojik güçlendirmenin, özellikle özerklik ve etki boyutlarının, çalışanların iş prosedürlerini yerine getirirken kendilerini daha özgür hissetmelerini sağladığına işaret etmiştir.

Psikolojik güçlendirme ve değişim arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer bir çalışma Conner (1998:225) tarafından yapılmıştır. Araştırmasında, çalışanların kendilerini güçsüz hissettikleri zaman değişimi karmaşa olarak algılayabileceklerini, ancak değişimin çalışanlar için bir anlamı olduğu zaman yönetilebilir ve kabul edilebilir bir hale gelebileceğini ileri sürmüştür. Bu durumda ancak, çalışanların psikolojik güçlendirme algıları ile gerçekleşebileceğini savunmuştur. Zira, örgüt üyelerinde oluşan psikolojik güçlendirme algısı, çalışanların işleri üzerinde kontrol sahibi oldukları hissini artıracaktır. Güçlendirilmiş çalışanlardaki bu kontrol hissi sayesinde, değişimin beraberinde getirdiği stres düzeyi de azalacaktır. Buna ilave olarak, çalışanların güçlendirilmesi, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki karşılıklı saygı ve güven düzeyini de arttırmaktadır. Sonuç olarak, bireylere artan kontrol hissi veren psikolojik güçlendirmenin, değişime yönelik direnç eğilimini azaltacağı söylenebilir.

Bu ilişkiyi inceleyen çalışmalardan bir diğeri, Cunningham ve arkadaşları (2002:379) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada, güçlendirilmiş çalışanların değişime yatkınlıklarının arttığı saptanmıştır. Güçlendirilmiş çalışanların işlerinde daha aktif olmaları ve karar verme alanlarının daha geniş olması, kendilerini işlerinin sahibi gibi hissetmelerini sağlamıştır. Çalışanların işleri üzerinde kontrol sahibi olmaları ise stres düzeylerini azaltmış ve böylece kendilerini geliştirmek için çok daha fazla çaba sarf edebilmişlerdir. Bunların yanı sıra araştırmacılar, güçlendirilmiş çalışanların yönetimin herhangi bir değişim gerçekleştirme girişiminde kendilerini daha güvende hissettiklerini savunmuşlardır. Diğer taraftan, kısıtlı karar verme ve kontrole sahip çalışanların, özerkliklerinin az ve değişime yatkınlıklarının sınırlı olduğu belirtilmiştir. Cunningham ve arkadaşlarının (2002:384) yaptıkları bu araştırmanın en çarpıcı bulgularından biri ise psikolojik güçlendirmenin değişime yatkınlığı yüzde 43 düzeyinde pozitif ve güçlü bir şekilde etkilemesi olmuştur.

Cinite (2006:73) de yaptığı araştırmada, güçlendirmenin uygun bir şekilde kullanılması halinde, direnç davranışlarını azaltabileceğini saptamıştır. Çünkü güçlendirme, çalışanların çevre üzerindeki kontrol

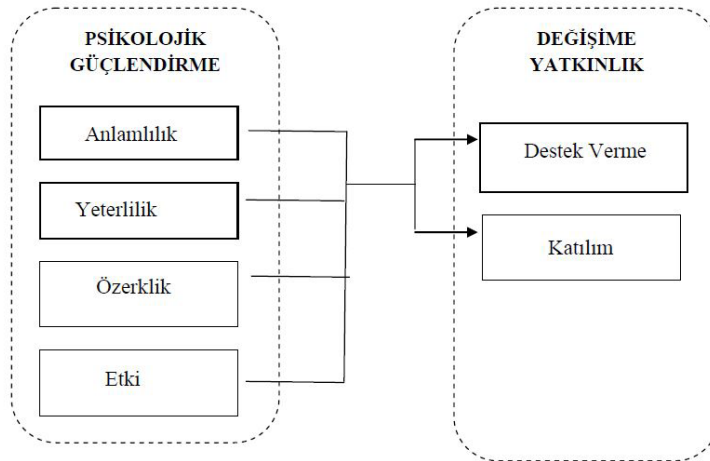
hissini arttırmakta ve buna bağlı olarak, değişimi daha yönetilebilir hale getirmektedir. Bu da çalışanların değişim nedeniyle oluşan stres ile baş etmelerinde önemli bir faktör olmaktadır.

Psikolojik güçlendirme algısının değişime yatkınlık üzerindeki etkilerini inceleyen diğer bir araştırma ise Lizar ve arkadaşları (2015) tarafından yapılmıştır. Endonezya'daki bir devlet şirketinin örgütsel değişim girişimlerini inceleyen Lizar ve arkadaşlarına (2015:346) göre anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki boyutlarını içeren psikolojik güçlendirme, bireyin işi ile ilgili olarak kontrol hissi duyması için gerekli olan bir dizi psikolojik durumu içermektedir. Psikolojik güçlendirmenin oluşturduğu bu durumlar, değişime yatkınlığı yüzde 41.8 artırma potansiyeline sahiptir (Lizar vd, 2015:348).

Görüldüğü üzere, yabancı literatür psikolojik güçlendirmenin değişime yatkınlık üzerindeki etkilerini araştırma sonuçları ile desteklemektedir. Ancak ülkemizde psikolojik güçlendirme ve değişime yatkınlık ilişkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan bu iki değişken arasındaki ilişkiyi ülkemiz işletmelerinde incelemenin, Türk Örgütsel Davranış, Değişim Yönetimi ve Örgüt Geliştirme literatürlerine katkı sağlaması açısından önemli ve özgün olacağı düşünülmektedir. Uygulama açısından bakıldığında ise örgütsel değişimlerin sıkça yaşandığı günümüz iş dünyasında, çalışanların değişime yatkınlıkları hakkında Türk yöneticilerde farkındalık yaratmak ve bu eğilimin artırılmasında psikolojik güçlendirme olgusunun önemine dikkat çekmek açısından çalışmanın iş yaşamına yönelik önemli ipuçları sağlaması umulmaktadır.

3.Araştırma Yöntemi

Çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının onların değişime yatkınlıklarına etkisini araştırmak amacıyla Survey yöntemi kullanılmış ve veri toplama aracı olarak anketten yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında, İstanbul ilinde faaliyet gösteren farklı sektörlerdeki çalışanlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Gerek basılı soru formu gönderilerek gerekse internet aracılığı ile ulaşılabilen 256 katılımcıdan gerekli veriler toplanmıştır. Verilerin analizi SPSS istatistiksel veri analizi programı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, kuramsal çerçeve ışığında, psikolojik güçlendirmenin değişime yatkınlık üzerinde etkisi olduğu varsayımına dayanılarak bir model geliştirilmiştir (Bknz. Şekil 1).



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma modeline dayanarak geliştirilen hipotezler ise şöyle sıralanabilir:

H1: Çalışanların işlerini anlamlı bulma derecesi arttıkça değişime destek verme düzeyleri artacaktır.

H2: Çalışanların kendilerini işlerinde yeterli hissetme derecesi arttıkça değişime destek verme düzeyleri artacaktır.

H3: Çalışanların kendilerini işlerinde özerk hissetme derecesi arttıkça değişime destek verme düzeyleri artacaktır.

H4: Çalışanların işin sonuçları üzerinde etkileri olduğu algısı arttıkça değişime destek verme düzeyleri artacaktır.

H5: Çalışanların işlerini anlamlı bulma derecesi arttıkça değişime katılım düzeyleri artacaktır.

H6: Çalışanların kendilerini işlerinde yeterli hissetme derecesi arttıkça değişime katılım düzeyleri artacaktır.

H7: Çalışanların kendilerini işlerinde özerk hissetme derecesi arttıkça değişime katılım düzeyleri artacaktır.

H8: Çalışanların işin sonuçları üzerinde etkileri olduğu algısı arttıkça değişime katılım düzeyleri artacaktır.

3.1. Analiz Yöntemi

Analiz aşamasında, araştırmada kullanılan soru formlarının geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Daha sonra katılımcıların, psikolojik güçlendirme ve değişime yatkınlık düzeylerini belirlemek amacıyla ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Katılımcıların psikolojik güçlendirme ve değişime yatkınlık düzeylerinde demografik faktörlere göre farklılık olup olmadığını tespit etmek için t-testi ve tek yönlü varyans analizleri (one-way ANOVA) yapılmıştır. Daha sonra ise psikolojik güçlendirme ve değişime yatkınlık boyutları arasındaki nedensel ilişkiyi belirlemek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda, denkleme giren değişkenlerin değişime yatkınlığı açıklama yeteneği değerlendirilmiştir.

3.2. Veri Toplama Aracı

Çalışmanın amacı doğrultusunda hazırlanan anket formu, Psikolojik Güçlendirme ve Değişime Yatkınlık ölçekleri ile çalışanların demografik özelliklerinin saptanmasına yönelik ifadelere yer verilmiştir. Çalışanların psikolojik güçlendirme algılarını ölçmek için Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen Psikolojik Güçlendirme Ölçeği'nin Sürgevil, Tolay ve Topoyan (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış versiyonu kullanılmıştır. Anlamlılık, yeterlilik, özerklik ve etki olmak üzere dört alt boyuttan oluşan anket, 1=Kesinlikle Katılmıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum biçiminde 5'li Likert ölçeği ile hazırlanmıştır.

Çalışanların değişime yatkınlıklarını ölçmek için ise Hanpachern (1997) tarafından geliştirilen Değişime Yatkınlık Ölçeği'nin Peker (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan formu kullanılmıştır. Ölçek, "değişime destek verme" ve "değişime katılma" olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Ankette kullanılan 5'li Likert ölçeği, 1=Hiç İstemem-5=Her Zaman İsterim şeklinde derecelendirilmiştir.

Psikolojik Güçlendirme ölçeğindeki alt boyutların cronbach alpha katsayılarının .81 ile .92 arasında olduğu saptanmıştır (Bknz. Tablo 1). Ölçeğin tamamının güvenilirliği ise (.90) olarak bulunmuştur.

Tablo 1'deki Değişime yatkınlık ölçeğinin boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonuçlarına bakıldığında ise Değişime destek verme ve Değişime Katılma boyutlarının cronbach alpha değerlerinin sırasıyla (.89) ve (.70) olduğu görülmektedir. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı (.88)'dir. Genel olarak, araştırma için kullanılan soru formunun oldukça güvenilir bir ölçme aracı olduğu söylenebilir.

Tablo 1: Ölçme Araçlarına İlişkin Bulgular

	İfade sayısı	α	\bar{x}	σ
Psikolojik Güçlendirme Boyutları				
Anlamlılık	3	.85	4,19	.69
Yeterlilik	3	.81	4,41	.62
Özerklik	3	.86	3,60	.84
Etki	3	.92	3,62	.96
Değişime Yatkınlık Boyutları				
Değişime destek verme	8	.89	4,30	.55
Değişime katılma	4	.70	3,70	.69

Diğer taraftan, örneklemin faktör analizi için yeterli olup olmadığını tespit etmek amacıyla KMO ve Bartlett's testleri yapılmıştır. KMO değeri (.857) olarak bulunmuştur. KMO değerinin .60 ve üzerinde olması, örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett's testi sonucunun anlamlı olması için $p < 0,05$ olmalıdır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 311). Yapılan analiz sonucunda anlamlılık değerinin (.000) olarak bulunması, değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin, faktör analizi için anlamlı olduğunu göstermiştir. Faktör analizinde, faktör yükü değeri (.50) olarak kabul edilmiştir. Psikolojik güçlendirme ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucunda, faktör yüklerinin yüksek olduğu tespit edilmiş ve Spreitzer'in orijinal ölçeğinde olduğu gibi, 3'er ifadeden oluşan dört alt boyut ortaya çıkmıştır (Bknz. Tablo 2).

Tablo 2. Psikolojik Güçlendirme Boyutlarına İlişkin Faktör Yükleri

İfade Numarası	Boyutlar	Faktör Yükleri			
		1	2	3	4
1	Anlamlılık	,754			
2		,802			
3		,874			
4	Yeterlilik		,709		
5			,878		
6			,757		
7	Özerklik			,867	
8				,854	
9				,750	
10	Etki				,822
11					,915
12					,860

Değişime Yatkınlık Ölçeğinin KMO ve Bartlett's testleri sonucunda ise ölçeğe ilişkin KMO değeri (.906) olarak bulunmuştur. Bartlett's testi sonucu ise (.000) olduğundan faktör analizi için anlamlı olduğu görülmüştür ($p < 0,05$). Yapılan faktör analizinde, faktör yükü değeri (.50) olarak kabul edilmiştir. Yapılan faktör analizine göre, faktör değeri .50'nin altında olan ifadeler ankete alınmamıştır. Bu analiz

sonucunda, 1. ve 13. ifadeler değişime yatkınlık ölçeğinden çıkarılmış ve 12 ifade ile açıklanan iki boyut elde edilmiştir. Bu bilgilere ait veriler ise Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Değişime Yatkınlık Boyutlarına İlişkin Faktör Yükleri

İfade Numarası	Boyut	Faktör Yükleri	
		1	2
2	Destek	,705	
3		,770	
4		,848	
5		,758	
6		,708	
9		,675	
10		,692	
14		,597	
7	Katılım		,574
8			,554
11			,841
12			,522

4. Araştırma Bulguları

Toplam 256 katılımcının demografik özelliklerine ilişkin bulgular şöyle özetlenebilir:

- Katılımcıların %53'ü kadın, %47'si erkektir.
- %39'u 20-29, %47'si 30-39, %10'u 40-49, %4'ü 50 ve üzeri yaş grubundadır.
- 178 kişi (%70) fakülte veya yüksekokul mezunu, 57 kişi (%22) yüksek lisans mezunudur. 17 kişi ise (% 6,6) doktora derecesine sahiptir.
- Katılımcıların %10'u üst düzey yönetici, %31'i orta kademe yönetici, %11'i alt kademe yöneticidir. Geriye kalan %48'lik kesimi ise (123 kişi) yönetici olmayan çalışan oluşturmaktadır.
- Çalışma sürelerine bakıldığında ise araştırmaya katılanların %55'inin 4 yılın altında, %34'ünün 4-10 yıl arasında, yaklaşık %11'inin ise 10 yıl ve üzeri hizmet ettiği görülmektedir.

Katılımcıların psikolojik güçlendirme ve değişime yatkınlık düzeylerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 1'de gösterilmiştir. Analiz sonucuna göre katılımcıların anlamlılık ($\bar{x} = 4,19$) ve yeterlilik ($\bar{x} = 4,41$) boyutu ortalamalarının oldukça yüksek; özerklik boyutu ortalamasının ise en düşük ($\bar{x} = 3,60$) olduğu saptanmıştır. Ancak genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların gerek psikolojik güçlendirme algılarının gerekse değişime yatkınlık düzeylerinin, ortalamasının üzerinde olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılanların psikolojik güçlendirme algılarında ve değişime yatkınlıklarında demografik faktörlere göre farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla da analizler yapılmıştır. Yapılan t-testi sonuçlarına göre cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinin hem psikolojik güçlendirme hem de değişime yatkınlık boyutları açısından istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda ise katılımcıların psikolojik güçlendirme algılarının "görev unvanına göre" farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre, alt düzey yöneticilerin, işlerini anlamlı hissetme düzeyleri ($\bar{x}=3,84$, $\sigma =1,08$) ile işlerinde kendilerini yeterli hissetme düzeylerinin ($\bar{x} =4,14$, $\sigma=1,16$) diğer gruplardan anlamlı derecede ($p=.005$) düşük olduğu saptanmıştır. Buna karşılık,

üst düzey yöneticilerin özerklik ($\bar{x}=4.00$, $\sigma=.86$) ve iş sonuçlarını etkileme düzeylerinin ($\bar{x}=4.38$, $\sigma=.71$) diğer gruplardan anlamlı derecede ($p=.000$) yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Analiz sonucunda ayrıca, psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarında, katılımcıların "çalışma sürelerine göre" de farklılıklar bulunduğu saptanmıştır. Buna göre, 10-15 yıl arası çalışanların işlerini anlamlı hissetme düzeyleri ($\bar{x}=4.50$, $\sigma=.64$, $p=.03$) ile 10-15 yıl arası ve 15 yıldan fazla çalışanlarda işlerin sonuçlarını etkileme düzeylerinin (sırasıyla $\bar{x}=4.35$, $\sigma=.72$ ve $\bar{x}=4.33$, $\sigma=.38$), diğer çalışma süreleri ile karşılaştırıldığında, anlamlı derecede ($p=.001$) yüksek olduğu görülmüştür. Bunlara ilave olarak, 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip olan katılımcılarda, özerklik boyutunun ($\bar{x}=4.05$, $\sigma=.66$), diğer çalışma sürelerine kıyasla anlamlı düzeyde ($p=.000$) yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Demografik faktörler arasında değişime yatkınlık açısından farklılık olup olmadığı incelendiğinde ise katılımcıların değişime katılma düzeylerinin, "görev unvanlarına göre" farklılaştığı tespit edilmiştir. Yapılan analize göre, yönetici olmayan personelin değişime katılma düzeyleri ($\bar{x}=3.579$, $\sigma=.660$), diğer pozisyonlarda çalışanlara göre anlamlı derecede düşük bulunmuştur ($p=.02$). Benzer şekilde, üst düzey yöneticilerin değişime katılma düzeyleri ise, diğer gruplara kıyasla, oldukça yüksektir ($\bar{x}=3.94$, $\sigma=.79$).

Psikolojik güçlendirmenin değişime yatkınlık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla Stepwise Regresyon analizi yapılmıştır. Değişime destek verme boyutunu etkileyen psikolojik güçlendirme boyutlarını belirlemek için dört alt boyut denkleme alınmış; bu analizde, sadece psikolojik güçlendirmenin "anlamlılık" boyutunun değişime destek verme üzerinde etkili olduğu saptanmıştır (Bknz. Tablo 4). Buna göre, anlamlılık, değişime destek vermedeki varyansın % 13'ünü açıklamaktadır ($R^2=.125$, $P=.000$). Ayrıca, anlamlılık, değişime destek vermeyi anlamlı, pozitif yönde ve güçlü bir şekilde etkilemektedir ($\beta=.35$, $p=.000$). Bu bulguya göre, katılımcıların işlerini anlamlı bulma düzeyleri arttıkça, değişime destek verme oranlarının yüzde 35 artacağı söylenebilir. Bu bağlamda, araştırmanın hipotezlerinden H1 hipotezi kabul edilmiş; H2, H3 ve H4 hipotezleri ise reddedilmiştir.

Tablo 4: Psikolojik Güçlendirmenin Değişime Destek Verme Üzerindeki Etkisi

Denkleme Giren Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	
	Değişime Destek Verme	
Anlamlılık	β	p
	.353	.000
R ² =.125 F= 36,218 P= .000		

Değişime yatkınlığın diğer alt boyutu olan değişime katılma değişkenini etkileyen psikolojik güçlendirme boyutlarını belirlemek amacıyla yapılan analizde ise denkleme yalnızca anlamlılık ve etki boyutları girmiştir (Bknz. Tablo 5). Anlamlılık değişime katılmayı yaklaşık yüzde 7 ($R^2=.066$, $P=.000$); etki ise yüzde 9 ($R^2=.088$, $P=.000$) oranında açıklamaktadır. Ayrıca çalışanlarda, işlerindeki anlamlılık hissi arttıkça değişime katılmanın yüzde 18 ($\beta=.178$, $p=.009$); işlerinin sonuçlarını etkileme hissi arttığında ise değişime katılmanın yüzde 17 oranında ($\beta=.169$, $p=.013$) artacağı bulunmuştur. Böylece, H5 ve H8 hipotezleri kabul edilirken H6 ve H7 reddedilmiştir.

Tablo 5: Psikolojik Güçlendirimin Değişime Katılma Üzerindeki Etkisi

Denkleme Giren Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	
	Değişime Katılma	
	β	p
Anlamlılık R ² =.066 F= 17,813 P= .000	.178	.009
Etki R ² =.088 F= 12,196 P= .000	.169	.013

Bu araştırmanın sonucunda, yabancı literatürde yer alan araştırma bulgularını destekleyen sonuçlar elde edildiğini söylemek mümkündür. Diğer bir ifadeyle, İstanbul ili örneğinde, genel olarak psikolojik güçlendirme algısının değişime yatkınlık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu saptanmıştır.

5. Sonuç ve Öneriler

Örgütsel değişim programlarının en önemli başarı koşulu "örgüt üyeleri"dir. Çünkü örgüt çapında değişime destek verip değişime katılarak onu gerçekleştirecek olan unsur çalışanlardır. Dolayısıyla, planlanan bir değişimi hayata geçirmeden önce, çalışanların değişim hakkındaki tutumları bilinmeli ve değişime destek olma ve katılma isteklerinin; bir başka ifadeyle değişime yatkınlıklarının artırılması gerekir.

Çalışanların değişime yatkınlıklarının artırılmasında öncelikli olarak onların idealleri, amaçları ile yaptıkları iş arasında uyum sağlanmalıdır. Böylece çalışanlar, işlerini yaparken anlamlılık hissi duyacaklardır. Bu durum, olası bir değişime olan tutumlarını olumlu yönde etkileyecektir. Bunun yanı sıra, çalışanlara işin sonuçları hakkında bilgi verilmesi ve bu sonuçlar üzerinde söz sahibi olabilmeleri (etki boyutu) de, değişim konusunda olumlu duygu ve düşünce beslemelerini, değişim programlarına kendi istekleriyle katılmalarını ve destek vermelerini sağlayacaktır. Sayılan bu unsurlar, çalışanların işyerlerinde kendilerini psikolojik açıdan güçlendirilmiş hissetmelerini sağlayacak değişkenleri oluşturmaktadır. Psikolojik güçlendirme algısı, gerek uygulamada gerekse örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi literatüründe giderek önem kazanan bir konudur.

Bu bağlamda, çalışanların psikolojik güçlendirme algılarının onların işyerlerindeki değişim çabalarına destek verme ve katılma eğilimlerini artıracığı varsayımı ile gerçekleştirilen bu çalışmada, literatür ve iş hayatı açısından dikkat çekici bulgulara ulaşıldığı düşünülmektedir. Elde edilen sonuçlar ve bunlara ilişkin açıklama ve öneriler, aşağıda sıralanmaktadır.

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda, alt düzey yöneticilerin, işlerini anlamlı hissetme ve işlerinde kendilerini yeterli hissetme düzeylerinin, diğer gruplara kıyasla, düşük olduğu saptanmıştır. Bu durum, alt kademe yöneticilerin yaptıkları işleri değerli ve anlamlı bulmadıklarını; ayrıca kendilerini işlerinde yeterli görmediklerini göstermektedir. Literatürde yer alan araştırma sonuçlarına dayanarak, yaptığı işi ve görevi anlamlı bulmamanın ve kendini yetersiz hissetmenin, değişim çabalarına yeterince katılmama ve destek vermeme ile sonuçlanacağı söylenebilir. O halde, işletmelerde bu kademelerdeki yöneticilerin işlerini anlamlı ve değerli görmelerini sağlayacak önlemler alınmalı ve bu kişilerin eğitim ve gelişme ihtiyaçları saptanarak gerekli yeterlilikler kazandırılmalıdır.

Araştırmada elde edilen bir diğer bulgu ise üst düzey yöneticilerin özerklik ve iş sonuçlarını etkileme düzeylerinin, diğer gruplardan daha yüksek olmasıdır. Üst düzey yöneticilerin iş yapış yöntemlerini,

zaman planlamalarını, kaynak tahsislerini vb. kendilerinin belirlemelerinin ve işin sonucundan doğrudan sorumlu olmalarının, özerklik ve etki boyutlarının yüksek çıkmasını sağladığı düşünülmektedir. Psikolojik güçlendirme literatürü açısından değerlendirildiğinde, özellikle orta ve alt kademe yöneticilerin ve hatta yönetici olmayan personelin kendilerini güçlendirilmiş hissedebilmeleri için, buldukları kademeyle orantılı olarak, işlerinde bu özelliklere sahip olmaları sağlanmalıdır.

Araştırmada ayrıca, psikolojik güçlendirmenin alt boyutlarında, katılımcıların "çalışma sürelerine göre" de farklılıklar bulunduğu saptanmıştır. Yukarıda sözü edilen bulgularla paralel olarak, 10-15 yıl arası çalışanların işlerini anlamlı hissetme düzeyleri ile 10-15 yıl arası ve 15 yıldan fazla çalışanlarda işlerin sonuçlarını etkileme düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Bunlara ilave olarak, 6-10 yıl arası çalışma süresine sahip olan katılımcılarda, özerklik boyutunun, diğer çalışma sürelerine kıyasla anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, genel anlamda, bireylerin çalışma süresi (kıdemi) arttıkça, bireysel amaçlarının ve işin gereklerinin daha uyumlu hale gelmesi; örgüt hiyerarşisinde yükselerek yönetici pozisyonuna gelmeleri ve böylece yetkilerinin artması ve işlerinin sonuçlarını daha iyi anlama ve etkileme yeteneklerinin gelişmesi ile açıklanabilir.

Katılımcıların değişime katılma düzeylerinin, "görev unvanlarına göre" farklılaştığı da bu araştırmada ulaşılan bir diğer bulgudur. Bu bulguya göre, yönetici olmayan personelin değişime katılma düzeyleri, diğer pozisyonlarda çalışanlara kıyasla düşük bulunmuştur. Benzer şekilde, üst düzey yöneticilerin değişime katılma düzeyleri ise, diğer gruplara kıyasla, oldukça yüksektir. Örgütsel değişim programlarına "yönetici pozisyonunda olmayanların" dâhil edilmesi, onlarda, değişimin dışında bırakıldıkları algısına neden olabilir. Diğer yandan, geçmişte yaşadıkları olumsuz tecrübeler ya da yöneticilerinin değişime bakış açıları hakkında negatif düşüncelere sahip olmaları gibi farklı faktörler de değişime yatkınlığın bu boyutunun düşük olmasına yol açmış olabilir.

Psikolojik güçlendirmenin değişime yatkınlığın 'destek verme' alt boyutu üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda, psikolojik güçlendirmenin sadece "anlamlılık" boyutunun değişime destek verme üzerinde anlamlı, pozitif ve güçlü bir etkisi (yüzde 35) olduğu saptanmıştır.

Değişime yatkınlığın diğer alt boyutu olan değişime katılma değişkenini etkileyen psikolojik güçlendirme boyutlarını belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda ise denkleme yalnızca anlamlılık ve etki boyutları girmiştir. Buna göre çalışanlarda, işlerindeki anlamlılık hissi arttıkça değişime katılmanın yüzde 18; işlerinin sonuçlarını etkileme hissi arttığında ise değişime katılmanın yüzde 17 oranında artacağı bulunmuştur. Özetle, mevcut çalışmada, psikolojik güçlendirmenin özellikle "anlamlılık" ve "etki" boyutlarının, değişime yatkınlık boyutlarını arttırdığı saptanmıştır.

Bu bağlamda, işletme yöneticileri, çalışanlarda işlerinin anlamlı olduğu hissini arttırabilmek için onları motive etmeli, işlerinin değerli ve önemli olduğunu onlara anlatmalı ve iş zenginleştirme gibi iş tasarımı tekniklerini kullanarak işin planlanması, yürütülmesi ve kontrolü gibi sorumluluklar üstlenmelerini sağlamalıdır. Ayrıca, örgüt üyelerinin iş sonuçları üzerindeki etkilerini bilme ihtiyaçlarını karşılamak için zamanında geribildirim vermeli; amaçlara göre yönetim, yetki devri, yönetime katılma gibi yönetsel araçlar kullanmalıdırlar.

Bu araştırmada, değişime yatkınlığı etkileyen değişken olarak sadece psikolojik güçlendirme olgusu ele alınmıştır. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda, başka faktörlerin de değişime yatkınlığa etki edeceği konusu yeni araştırmalara ışık tutabilir. Ayrıca, değişime yatkınlık kavramı, gelişmeye açık bir konu olduğundan ve günümüz koşullarında birçok örgütün değişime ihtiyaç duyması nedeniyle konunun yeni araştırmalarla desteklenmesi önerilebilir.

Diğer yandan, veri toplamada karşılaşılan bazı sorunlardan dolayı, araştırmada kolayda örnekleme yoluna gidilmiştir. Bu da, araştırma sonucunun genellenebilirliğini kısıtlayan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerek nicelik gerekse nitelik bakımından farklı örneklemler ile çalışılmasının, alan yazınına katkı sağlaması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Arı, G. ve A. Ergeneli (2003). "Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi." Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.21(1):129-149.
- Armenakis, A.A., S.G. Harris, ve K.W. Mossholder (1993). "Creating Readiness for Organizational Change". Human Relations. 46(6): 681-703.
- Armenakis, A.A. ve Harris, S.G. (2002) Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness, Journal of Organizational Change Management, 15(2):169-183.
- Beckhard, R., ve Harris, R. T. (1987). Assessing the present: Benchmarks for change. Organizational transitions: Managing complex change (2nd ed., pp. 57-70). Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company
- Bernerth, J. (2004). "Expanding Our Understanding of The Change Message." Human Resource Development Review. 3(1): 36-52.
- Cinite, I. (2006). Measurement of Perceived Organizational Readiness for Change and Employees' Attitudes Toward Change In The Public Sector.Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ottawa,Ontario: CarletonUniversity.
- Conger, J. A. ve R. N. Kanungo (1988). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice". The Academy of Management Review. 13(3):471-482.
- Conner, D.R. (1998). *Leading at the edge of chaos: How to create the nimble organization*. New York, NY: John Wiley&Sons, Inc.
- Cunningham, C.E., C.A. Woodward, H.S. Shannon, ve J. Macintosh (2002). "Readiness For Organizational Change: A Longitudinal Study of Workplace, Psychological and Behavioural Correlates".Journal of Occupational and Organizational Psychology. (75): 377-392.
- Çöl, G. (2008). "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerindeki Etkileri." Doğu Üniversitesi Dergisi. 9(1). 35-46.
- Eby, Lillian T., Adams, Danielle M., Russell, Joyce E.A. &Gaby, Stephen H. (2000). Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees' Reactions to The Implementation of Team-based Selling, Human Relations. 53(3): 419-441.
- Ford, J.D. ve Ford, L.W.(1995). The role of conversations in producing intentional change in organizations. Academy of Management Review. 20(3). 541-570.
- Gündüz Çekmecelioğlu, H. ve E. Eren (2007). "Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi."Yönetim. 18(57). 13-25.
- Gürbüz, S. ve F. Şahin (2016). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe - Yöntem - Analiz., 3. Baskı, Ankara:Seçkin Yayınları.
- Hanpachern, C. (1997). An Extension of The Theory of Margin: A FrameworkforAssessing Readiness for Change (OrganizationalCulture). Yayınlanmamış Doktora Tezi. Colorado: Colorado State University.
- Holt, Daniel T. (2002). Readiness for Change: The Development of a Scale.Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Auburn, Alabama.

- Huy, Q. N. (1999). Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change. *Academy of Management Review*, 24, 325-345.
- Kotter, J. ve Schlesinger, L. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*. 57(21) 106-114.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J.E., Shamian, J., Wilk, P. (2004) A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*. 25(4):527-545.
- Lee, M. ve J. Koh (2001). "Is Empowerment Really a New Concept?" *The International Journal of Management*, Cilt:12, 684-695.
- Lizar, A.A., W.L.H. Mangundjaya ve A.Rachmawan (2015). "The Role of Psychological Capital and Psychological Empowerment on Individual Readiness for Change". *The Journal of Developing Areas*. 49(5): 343-352.
- McNabb, D.E. ve Sepic, F.T. (1995). Culture, Climate and Total Quality Management: Measuring Readiness for Change. *Public Productivity and Management Review*. 18(4), 369-385.
- Özdemir, A. (2010). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*, 2.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Peker, Ö. (2008). *Örgütsel Desteğin Değişime Yatkınlığa Etkisi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi, İzmir:Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Pelletiere, V. (2006). Organization Self- Assessment to Determine the Readiness and Risk for a Planned Change. *Organization Development Journal*, 38-43.
- Spreitzer, G.M. (1995). "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation". *The Academy of Management Journal*, 38(5):1442-1465.
- Spreitzer, G.M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *The Academy of Management Journal*, 39(2):483-504.
- Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A. ve Nason, S.W.(1997). A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain. *Journal of Management*, 23(5):679-704.
- Sürgevil, O., Tolay, E., Topoyan, M. (2013). "Yapısal Güçlendirme ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri". *Journal Of Yaşar University*. 8(31): 5371-5391.
- Quinn, E.R. ve Spreitzer, G.M. (1997). "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider." *Organizational Dynamics*, 26 (2): 37-49.
- Thomas, K.W. ve B.A. Velthouse (1990). "Cognitive Elements of Empowerment." *Academy of Management Review*, 15(4):666-681.
- Tolay, E., Sürgevil, O., Topoyan, M. (2012) "Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri". *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 12(4): 449-465.