

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNE  
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ETKİSİ VE  
BİR ARAŞTIRMA**

İSYAN BOZKURT

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Haziran, 2014

Afyonkarahisar

**T.C.**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNE**  
**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ETKİSİ VE**  
**BİR ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan**  
**İsyen BOZKURT**

**Danışman**  
**Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA**

**AFYONKARAHİSAR 2014**

## YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “örgütsel değişim sürecine örgüt kültürünün etkisi” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2014

İsyan BOZKURT

İmza

## TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

### JÜRİ ÜYELERİ

### İMZA

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA .....

Jüriler: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA .....

Yrd. Doç. Dr. Duygu KIZILDAĞ .....

Yrd. Doç. Dr. Ahmet BAYTOK .....

..... anabilim dalı yüksek lisans öğrencisi .....

.....'un .....

başlıklı tezi ...../...../..... tarihinde, saat ..... 'da Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

## ÖZET

# ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİNE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ETKİSİ VE BİR ARAŞTIRMA

İsyen BOZKURT

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

Haziran 2014

**Danışman: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA**

Her bir örgütün de kendine has farklı bir kültürü vardır. Kültür, örgütün çevresinde yaşanan çeşitli değişikliklere karşı ayakta kalmasını ve varlığını sürdürmesini sağlayan en önemli örgütsel unsurdur. Örgütsel değişim konusunda örgüte kültür açısından yaklaşmak, değişime etki eden örgüt kültürü ve özelliklerini çözümlmek, değişim sürecinin başarıyla sonuçlandırılması açısından önemlidir.

Yapılan bu çalışmada örgütsel değişim sürecine örgüt kültürünün etkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Buna ek olarak uygulama bölümünde, anket yöntemi uygulanarak hizmet ve üretim sektöründe faaliyet gösteren iki firmada örgüt kültürünün örgütsel değişimi nasıl etkilediği araştırılmış, örgüt kültürünün değişimi kolaylaştırıcı etkisinin olduğu ve örgüt kültürünü iyi bir şekilde benimseyen kurumlarda değişim sürecinin daha kolay ve etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü, Örgütsel Değişim, Örgüt Kültürünün Değişimi

## **ABSTRACT**

### **EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE PROCESS OF ORGANIZATIONAL CHANGE AND A RESEARCH**

**İsyen BOZKURT**

**AFYON KOCAPE UNIVERSITY  
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF BUSINESS**

**June 2014**

**Advisor: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA**

Every organization has its own culture specific to it. Culture is the most important organizational element which protects organization from various changes and maintains its lifespan. In order to succeed on changing process, it's very important to approach organizational change from the point of culture and analyze the organizational culture and its features, which effects the change.

In this framework, we tried to clarify organizational culture's effects on organizational the changing process. Additionally, it's been studied how two companies which work on production and service sectors are effected by organizational culture on organizational changing process, by using survey method. Eventually results showed how organizational culture simplifies the changing process and how the companies which adopts the organizational culture achieve the changing process easier and more effectively.

**Keywords:** Organizational Culture, Organizational Change, Change of the Organizational Culture

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
YEMİN METNİ.....	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

1. ÖRGÜT KAVRAMI .....	3
2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR.....	4
2.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN TANIMI ÖNEMİ.....	4
2.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN AMAÇLARI, NEDENLERİ.....	7
2.3. ÖRGÜTLERİ DEĞİŞİME ZORLAYAN FAKTÖRLER.....	9
3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİ VE AŞAMALARI.....	13
3.1. PLANLI DEĞİŞİM.....	15
3.1.1. Planlı Değişimin Amacı.....	16
3.1.2. Planlı Değişimin Önemi.....	16
3.2. KURT LEWIN'İN DEĞİŞİM MODELİ.....	17
4. DEĞİŞİME DİRENÇ.....	20
4.1. DEĞİŞİME DİRENCİN NEDENLERİ.....	21
4.2. DEĞİŞİME DİRENCİ ÖNLEME YAKLAŞIMLARI.....	23

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**DEĞİŞİM SÜRECİNE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ETKİSİ**

<b>1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR.....</b>	<b>25</b>
1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI.....	25
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ.....	29
1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU.....	30
1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL UNSURLARI.....	32
1.5.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ.....	34
1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLİŞKİLİ TEMEL KAVRAMLAR.....	35
<b>2.DEĞİŞİM SÜRECİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....</b>	<b>39</b>
2.1. DEĞİŞİME YATKIN OLAN VE OLMAYAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ.....	39
2.2.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİME YATKIN OLUP OLMAMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	45
<b>3.DEĞİŞİM SÜRECİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ.....</b>	<b>46</b>
<b>4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİ.....</b>	<b>48</b>
4.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMESİNE NEDEN OLAN FAKTÖRLER.....	49
4.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞİŞİMİNDEKİ EVRELER.....	50
4.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİM SÜRECİ.....	52



**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**DEĞİŞİM SÜRECİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ETKİSİNİ**  
**BELİRLEMeye İLİŞKİN ALTUNTAŞ GRUP FİRMASINDA BİR**  
**UYGULAMA**

<b>1. ARAŞTIRMANIN METEDOLOJİSİ.....</b>	<b>55</b>
<b>2.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....</b>	<b>55</b>
<b>3.ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ VE ÖRNEKLEM GRUBU.....</b>	<b>56</b>
<b>4.PİLOT ARAŞTIRMA VE VERİ TOPLAMA ARACI.....</b>	<b>57</b>
<b>5.ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE SINIRLILIKLARI.....</b>	<b>65</b>
<b>6.İSTATİSTİKSEL ANALİZLER VE BULGULAR.....</b>	<b>67</b>
6.1. FREKANS TABLOLARI.....	67
6.2. HİPOTEZLERİN SINANMASI.....	68
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>84</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>90</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>99</b>

## TABLULAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
<b>Tablo 1.</b> Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Varyans Tablosu.....	59
<b>Tablo 2.</b> Ölçek Maddelerinin Faktör Yükleri.....	60
<b>Tablo 3.</b> Madde Toplam Korelasyonları.....	61
<b>Tablo 4.</b> Çalışanların Örgütsel Değişim Algılarına İlişkin Varyans Tablosu.....	62
<b>Tablo 5.</b> Ölçek Maddelerinin Faktör Yükleri.....	64
<b>Tablo 6.</b> Madde Toplam Korelasyonları.....	65
<b>Tablo 7.</b> Frekans İstatistikleri.....	67
<b>Tablo 8.</b> Otel ve Fabrika Çalışanlarının Örgüt Kültürü Algıları Arasındaki Farklılıklar.....	68
<b>Tablo 9.</b> Otel ve Fabrika Çalışanlarının Örgütsel Değişime İlişkin Algıları Arasındaki Farklılıklar.....	69
<b>Tablo 10.</b> Fabrika Çalışanlarının Yaşlarına Göre Örgüt Kültürüne ve Örgütsel Değişime İlişkin Tutumları Arasındaki Farklılıklar.....	70
<b>Tablo 11.</b> Fabrika Çalışanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Örgüt Kültürüne ve Örgütsel Değişime İlişkin Tutumları Arasındaki Farklılıklar.....	71
<b>Tablo 12.</b> Fabrika Çalışanlarının Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Örgüt Kültürüne ve Örgütsel Değişime İlişkin Tutumları Arasındaki Farklılıklar.....	72
<b>Tablo 13.</b> Fabrika Çalışanlarının Kurumdaki Konumlarına Göre Örgüt Kültürüne ve Örgütsel Değişime İlişkin Tutumları Arasındaki Farklılıklar.....	74
<b>Tablo 14.</b> Otel Çalışanlarının Yaşlarına Göre Örgüt Kültürüne ve Örgütsel Değişime İlişkin Tutumları Arasındaki Farklılıklar.....	75
<b>Tablo 15.</b> Otel Çalışanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Örgüt Kültürüne ve Örgütsel Değişime İlişkin Tutumları Arasındaki Farklılıklar.....	76
<b>Tablo 16.</b> Otel Çalışanlarının Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Örgüt Kültürüne ve Örgütsel Değişime İlişkin Tutumları Arasındaki Farklılıklar.....	78

**Tablo 17.** Otel Çalışanlarının Kurumdaki Konumlarına Göre Örgüt Kültürüne ve Örgütsel Değişime İlişkin Tutumları Arasındaki Farklılıklar.....79

**Tablo 18.** Hipotezler ve Sonuçları.....81

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

<b>Şekil 1.</b> Örgütsel Değişim Sürecinin Basamakları.....	14
<b>Şekil 2.</b> Çalışanların Kültür Algılarının Özdeğerlerine İlişkin Faktör Grafiği.....	60
<b>Şekil 3.</b> Çalışanların Değişim Algılarının Özdeğerlerine İlişkin Faktör Grafiği.....	63

## GİRİŞ

Kültür, bir toplumun tarihsel süreç boyunca içinde ürettiği ve kuşaktan kuşağa aktardığı her türlü maddi ve manevi özelliklerin bütünüdür. Kültür, insanların olduğu her yerde var olan bir olgudur. Örgütlerde insanlar tarafından oluşturulduğu ve toplumun bir parçası olduğu için, her işletme ve organizasyonun bir kimlik yani bir örgüt kültürü vardır. Bir örgütte, insanla ilgili olan her şey örgüt kültürüdür. Örgütlerin değer yargılarını anlamak ve iç dünyalarını açıklamak, ancak örgüt kültürlerinin kapsadığı değerlerin neler olduğunu, nasıl ortaya çıktığını, nasıl yaşatıldığını ve hangi koşullarda değiştirildiğini bilmek ile mümkün olmaktadır. Örgüt kültürü sayesinde koordinasyon ve bütünleşme sağlanmasının kolaylaşması yanında, çalışanların örgütsel işleyişi anlamaları ve ortak değer yargılarının düzenlenmesi mümkün olabilmektedir. Böylelikle, yönetici ile çalışan, çalışan ve çalışan ilişkisi açısından bütünleştirici ve kaynaştırıcı rol oynaması sayesinde bölümler ve kişiler arasında güç savaşları da önlenecektir. Kısacası örgüt kültürü, örgütü topluma bağlayan, onun toplumdaki yerini, önemini ve başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir.

Küresel ekonominin etkisi, yoğun rekabet, teknolojik gelişmeler, ürün/hizmet çeşitliliği, tüketicilerin bilinçlenmesi, ve tüketim alışkanlıklarının değişmesi nedeniyle örgütler iç ve dış çevrelerindeki değişime uyum sağlama yolu ile yaşamlarını sürdürmektedirler. Örgütlerde yaşanan dönüşüm ve değişimler ile bu sürecin hızı örgütsel değişim olgusunun önemini arttırmıştır. Örgütsel değişimde, örgüt faaliyetlerinin hemen hemen hepsinin eski konumlarından, yeni bir konuma dönüşme söz konusudur. Değişim gündelik hayatta olduğu kadar, örgütler içinde vazgeçilmez bir olgudur. Çevre dinamikdir ve sürekli bir değişim halindedir. Çevredeki değişimlere tepki veremeyen, değişimlere ayak uyduramayan örgütler zaman içinde rekabet edemez hale gelebilir ve yol olma tehlikesiyle karşı karşıya kalabilirler.

Değişim ile kültür sürekli olarak etkileşim halinde olan kavramlardır. Örgütler kalıcı ve rakipleriyle rekabet edebilmek için, var olan kültürlerini benimsemeli, çevredeki değişimleri izlemeli, ve örgütü değişime hazırlarken, örgüt

kültürünün de önemini göz ardı etmemelidirler. Çevredeki değişimler takip edilirken, örgüt kültürünün unsurları bilinmeli ve bunlarında değişime uyumu sağlanmalıdır.

Bu düşünceden hareketle gerçekleştirilen bu çalışmanın amacı; örgütsel değişim sürecine örgüt kültürünün etkisini vurgulamaktır. Bu amaçla, örgüt üyelerinin değişime karşı tutumları ile örgüt kültürü algıları analiz edilip karşılaştırılmaktadır. Çalışma uygulama aşaması ile birlikte üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örgütsel değişim konusu ayrıntılı olarak incelenmekte, ikinci bölümde örgüt kültürü üzerinde durulmakta ve örgütsel değişim sürecine örgüt kültürünün etkisi incelenmektedir. Üçüncü bölümde değişim sürecine kültürün etkisini incelemek üzere Aksaray ilinde faaliyet gösteren ve Altuntaş Grup firmasının bünyesinde bulunan Grand Altuntaş Otel ve Mafal Havalandırma fabrikalarında araştırma yapılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

#### 1. ÖRGÜT KAVRAMI

Günlük yaşamımızda çeşitli nedenlerle birçok örgütle ilişkimiz vardır. Yaşamımızın büyük bölümü örgütlerde geçer ya da onlardan etkileniriz. Zamanımızın çoğunu bir şirketin, bir okulun, sosyal, kültürel ya da ekonomik bir örgütün üyesi olarak geçiririz. Modernleşmenin sonucu olarak artan insan ihtiyaçlarının giderilmesi, yeryüzündeki kısıtlı kaynakların rasyonel bir biçimde kullanılmasını zorunlu kılar. Bu rasyonellik ise örgütler aracılığı ile sağlanır. Örgütler, bireysel olarak başaramadığımız şeyleri gerçekleştirmek için ortaya çıkarlar(Can, 2002: 4).

Örgütün basit bir tanımını yapmanın birçok zorlukları vardır. İnsanlar; okullar, dernekler, kulüpler, şirketler, çeşitli kamu kurumları, siyasi partiler, hastaneler gibi çeşitli örgütlerle iç içe yaşarlar. Buna rağmen, bir örgütü oluşturan unsurları belirlemek yine de kolay olmamaktadır. Örgütler çevreden bir takım girdileri alarak işleyen ve enerjiye dönüştüren ve sonuçta bunları çıktılar biçiminde yine çevreye veren sistemler olarak tanımlanabilirler(Schein, 1983: 14).

Genel olarak örgüt denildiğinde, üretim için gerekli olan maddi ve maddi olmayan araçları, belli bir düzen içinde bir araya getirme faaliyetinin sonucu olarak ortaya çıkan yapı anlaşılabilir(Asunakutlu ve Coşkun, 2000: 21). Örgütler insanların tek başlarına gerçekleştiremedikleri amaçlarına ulaşmalarını daha etkili bir şekilde sağlayan sosyal bir araç niteliğindedir. Örgüt, insanlardan ve onların eş güdümlenmiş eylemlerinden oluşur. Örgütlerde yer alan insanların eylemlerini belirleyen öge, örgütün kuruluş nedeni olan örgütsel amaçlardır. Örgütsel amaçlar, örgüt etkinlikleri için bir dayanma noktası, eşgüdümlü etkinlikler için bir gereklilik ve aynı zamanda yöntemlerin, stratejilerin ve ilkelerin saptanmasında ön bilgiler sağlayan bir işlev görürler(Hicks, 1979: 80).

Örgüt, ortak bir amaca ulaşmak için en az iki kararlı unsur içeren kararlı bir sistem olarak tanımlanmaktadır(Ackoff, 1971: 661). Bir başka tanımında ise örgüt: belirli bir otorite ilişkileri kümesini içeren, büyük bir insan grubu olarak ifade edilmektedir(Giddens, 2000: 619).

Örgüt, insanlar tarafından eylemlerini koordine ederek, bazı isteklerini veya değerlerini elde etmek, hedeflerine ulaşmak için kullanılan bir araçtır. Güvenliğe önem veren kişiler örgüt olarak polis gücü, askeriye veya banka yaratır. Eğlenceye önem veren kişiler ise Walt Disney gibi örgütler yaratır. Örgütler kişilerin ihtiyaçlarını karşılama isteğinin bir sonucudur. Yeni örgütler, yeni teknolojilere erişebilir olduğunda ve yeni ihtiyaçlar fark edildiğinde ortaya çıkar, ihtiyaç karşılandığında ve önemini yitirdiğinde veya başka bir ihtiyaç değiştirildiğinde, örgüt ölür veya dönüştürülür(Goffee ve Jones, 2002: 2).

Geniş bir ifade ile örgüt, iki veya daha fazla kişinin bilinçli bir şekilde oluşturduğu eylem ve güç birliğine yönelik bir yapıdır. Bir işi gerçekleştirmek üzere bir araya gelen ve söz konusu faaliyet kapsamında belirli görev, sorumluluk ve yetkileri yerine getiren kişi ve gruplar arasındaki ilişkileri içeren yapı, örgüt olarak tanımlanmaktadır(Gürüz ve Gürel, 2006: 13).

## **2.ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR**

### **2.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN TANIMI, ÖNEMİ**

Değişim toplumsal, siyasal ve ekonomik sistemlerin en belirgin niteliği olarak görünmektedir. Bir organizma olarak nitelendirilen ekonomik ve sosyal sistemlerin, yaşamlarını devam ettirebilmeleri değişim yeteneklerine bağlıdır. Bu yetenekleri ile örgütler, çevreleri ile kurdukları sürekli ve düzenli ilişkiler ile beslenmelerine sağlarlar. Yaşayan sistemler olarak çevreleriyle ilişki kurma zorunluluğu olan örgütler için değişmezlik ve durağanlık, çözülmeyi ve sona gidişi ifade etmektedir. Bu yönüyle, değişimin dünyası bozulma ve çürümenin dünyasıdır. Akış halindeki bir çevrede sistemlerin, çözülme ve sona gidişleri kaçınılmazdır(Özkara, 1999: 9).



Literatürde, değişim kavramına farklı anlamlar yüklenerek tanımlandığı görülmektedir. Toffler(1981: 11) değişimi “belirli bir zaman aralığına dolmuş olaylar sayısı” olarak ifade ederken, Blake ve Jarvenpaa(1991: 33) ise değişimi, “planlı ya da plansız herhangi bir sistemin, belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi” olarak tanımlarlar. Buna paralel bir tanımda ise, her hangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın belirli koşullar altında bir durumdan başka bir duruma dönüşmesine verilen isim olarak da tanımlanmıştır(Kozak ve Güçlü, 2003: 1). Başka bir ifade ile değişim, bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbirleriyle ilişkilerinde öncekine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir ayrılığın oluşmasıdır veya belli bir durum esas alınmak suretiyle, söz konusu durumda meydana gelecek farklılaşma biçiminde de tanımlanmaktadır(Başaran, 2000: 104).

Örgütsel değişim ise organizasyonlarda en önemli konulardan birisidir. Örgütler içinde buldukları çevrenin ürünleridir. Onların doğma, yaşama ve gelişme olanakları, girdileri, çıktıkları ve sorunları çevreleri tarafından üretilmekte ve kullanılmaktadır. Bu çevre içinde bilimsel ve teknolojik öğeler sürekli olarak faaliyettedirler. Çevrenin bu hareketliliği örgütler üzerinde yeni gelişmelere kendini uydurmak, yaratıcı ve yenilikçi olmak için büyük bir baskı yaratmaktadır. Bu noktada örgütsel değişimin önemi ortaya çıkmaktadır(Peker, 1995: 4). Örgütsel değişme, örgütün çeşitli alt sistem ve unsurlarıyla bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişikliği ifade eder. Bu anlamda örgütsel değişim yaratıcılık, yenilik yapma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlıdır. Tüm bunların yanında örgütsel değişim örgüt içindeki insanların yaptıkları işlerin, örgüt içinde yer alan değer sistemlerinin, örgüt üyelerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin ve genel olarak davranışlarının değişimidir(Tunçer, 2013: 900). Örgütsel değişim, değişen iç ve dış çevre koşulları nedeniyle, örgütün etkililik ve verimliliğini artırmak, günün iş gereklerini yerine getirmek, çalışanların ve müşterilerin beklentilerine cevap vermek amacıyla bütünleşik bir sistem olan örgütün tümünde ya da alt sistemleri üzerinde sistemin tüm dinamikleri ve etkileşimi göz önüne alınarak değişiklikler yapılması şeklinde açıklanabilir(Varoğlu, 2009: 8).

Örgütler günümüzde sürekli değişen bir ortamda faaliyet göstermektedir. Hız, karmaşıklık, değişkenlik ve belirsizlik günümüz çalışma hayatının karşı karşıya

kaldığı olgulardır. Değişen bu olgular örgütlerin yanı sıra toplumun bütün kesimlerini de etkilemektedir.

Örgütler tıpkı insanlar gibi toplumsal birer varlıklardır ve insanlar gibi toplumsal çevre içinde doğar ve büyürler. Örgütlerin çevresi sürekli değişim içinde olan dinamik bir yapıya sahiptir. Örgütler, çevreleri ile yakın ilişki kurmak ve bunu sürdürmek zorundadırlar. Bu ilişkilerin bir sonucu olarak örgütlerin çevrelerinde yer alan bu gelişmeler değişim olayını örgütlerinde kaçınılmaz bir ögesi haline getirmiştir.

Örgütler çevreleriyle etkileşimde bulunmakla birlikte, onu değiştirme gücüne sahip değillerdir. Bu nedenle değişim sürecinde örgütün bünyesinde çeşitli revizyonlara gidilmektedir. Örgütsel değişim, genellikle örgütün unsurları ele alınarak açıklanmaktadır. Örgütsel değişimin odağında; teknoloji, strateji, yapı, sistem, kültür, personel ve paylaşılan değerler bulunmaktadır(Tunçer, 2013: 902).

Örgütler çevreleriyle olan etkileşimleri baz alınarak kapalı sistemli örgütler ya da açık sistemli olarak tanımlanabilir. Kapalı sistemli örgütler çevreyle çok fazla ilişki içinde olmayan örgütler olarak tanımlanabilir ve bu örgütler çağın gereklerine ayak uyduramadığı, çevreyle etkileşimde bulunmadığı müddetçe yok olmaya mahkumdur. Açık sistemli örgütlerde ise, çevreyle sürekli bir ilişki söz konusudur fakat bu ilişki örgütlerde birtakım değişiklikleri de beraberinde getirecektir. Açık sistemli örgütler de çevreyle olan ilişkilerini ve değişimlerini iyi yönetemediği takdirde yok olmaya mahkumdur.

Değişim yönetimi etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Pek çok kurumun yer aldığı çalkantılı iş ortamı, sadece değişim sayısının artmakta olduğunu değil, değişim olgusunun daha karmaşık bir hal alarak değişim etkilerinin insanlar ve kurumlar üzerinde daha da etkili olduğunu göstermektedir.

Değişim günlük yaşantının ayrılmaz bir parçasıdır. Canlı veya cansız her şey bir öncekinden farklıdır; bir önceki güne göre değişmiştir. Toplum ve toplumsal kurumlarda bu kuralın dışında değillerdir. Değişim bu kurumlar içinde kaçınılmaz bir zorunluluktur. Örgütler önemli birer toplumsal kurum olarak ancak değişebildikleri ve kendilerini çevre değişikliklerine uydurabildikleri ölçüde sürekliliklerini sağlayabileceklerdir. Örgütün tüm unsurlarından, biçimsel ve doğal etkileşim

kalıplarından oluşan iç çevresine uyumu, daha yüksek düzeydeki bir sistemin unsurlarından, başka alt sistemlerden ve bunların etkileşiminden oluşan dış çevresine uyumu anlamına gelen örgütsel değişim günümüzde daha da önem kazanmakta ve örgütsel etkinliğin korunması, artırılması için açıklanması ve incelenmesi gerekmektedir(Tokat, 1999: 29).

Örgütsel değişim, örgütsel alanların yeniden yapılandırılması ve farklı eylem düzeyleri arasında yeni ilişkilerin kurulması anlamına gelir. Düzenlenmiş bir sistem görüşü, örgütsel değişimi açıklamada dış kaynaklı güçlerden çok iç kaynaklı güçlere daha çok güvenir. Örgütsel değişim, çoğunlukla dışsal olaylarla başlamasına rağmen, değişim dürtüleri, içsel süreçlere yeniden yönlendirilecek ve beklenmedik bir yerde sona erecektir(Özkara, 1999: 13).

Sınırların ortadan kalkması, bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, küreselleşme, doymuş pazarlardan kaçış, çevre bilinci gibi faktörler örgütleri etkilemekte, örgütleri değişime zorlamaktadır. Bu şartlara ayak uyduramayan, değişimi yönetemeyen örgütler zamanla küçülerek yok olacak, değişimi çok iyi algılayan, uygulayan, yöneten örgütler ise başarılı olacaktır.

## 2.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN AMAÇLARI, NEDENLERİ

Örgütsel değişimleri gerçekleştirirken varılmak istenen amacın veya amaçların önceden saptanması gerekmektedir. Çünkü örgütün her hangi bir unsurunda yapılması planlanan veya olması muhtemel bir değişim, sadece o unsurla sınırlı kalmayıp, domino etkisi göstererek diğer unsurları da etkilemektedir. Bu nedenle örgütlerde yapılacak değişimler her yönüyle düşünülmelidir. Örgütsel değişimin üç temel amacı vardır. Bunlar; etkililiği ve etkinliği arttırmak, verimliliği arttırmak ve monotonluğu gidermektedir(Varoğlu 2009: 10).

### i)Etkililiği ve Etkinliği Arttırmak

Örgütsel etkililik, bir örgütü amaçlarını gerçekleştirebilecek düzeyde daha etkin yapmaktır. Bir başka deyişle, örgütlerin başarılı olma ölçütüdür. Örgütlerin

rekabet ortamında ayakta kalabilmesi ya da mevcut konumunu koruyabilmesinin ön şartı da etkinliktir. Örgütler belirli bir amacı gerçekleştirmek için kurulurlar. Amaçtan sapma ya da amaca ulaşamama halinde örgüt işlerliğini kaybedecektir. Örgütün amacına ulaşabilmesi ise yapılan işlerin verimli ve toplumun ihtiyaçlarına yönelik olmasına bağlıdır(Tabancalı, 2003: 319).

#### ii)Verimliliği Arttırmak

Taylor'un bilimsel işletmeciliğinde “temel hedef özellikle atölye düzeyinde örgütsel verimliliğin artması” dolayısıyla da etkinliğin artmasıydı. Daha sonraları bu yönetimin insanları makineleştirdiği ve motivasyonlarını azalttığı, örgütün beşeri yönünün yok sayıldığı görüşüne varılmıştır. Fayol, yönetim süreçlerini gruplamış ve önerdiği ilkelerle yönetim düşüncesinin zenginleşmesine hizmet etmiştir. Bürokratik örgüt kavramının kurucusu Weber ise belirli sorumlulukların olduğu, hiyerarşik yapı ile işleyen, bireylerin davranışlarına kurallar koyan görevsel uzmanlaşmanın bulunduğu bir örgüt yapısı ortaya koymuştur. Daha sonraları ortaya konan modern örgüt kuramı ise, örgütleri sistem yaklaşımıyla ele alarak, örgütün birbirlerini etkileyen alt sistemlerden oluşan, çevresinden girdi alıp yine çevresine çıktı veren birer açık sistem olarak ele alır(Bursalıoğlu, 2003: 20).

Gerek yönetim biçimlerinde gerek örgüt içi işleyiş usullerindeki bu gelişmeler ve değişimler örgütün verimliliğini arttırmak amacını gütmektedir. Günümüzde de bu amaç doğrultusunda araştırmalar ve bunlara bağlı olarak yeni düzenleme ve yöntemler ortaya atılmaktadır. Bu araştırma ve yöntemler dünyada meydana gelen değişim ve yenileşme hareketlerine paralel olarak örgüt verimliliğini arttırmak üzere örgütler değişime gitmektedir.

#### iii)Monotonluğu Gidermek

Bir örgütte çalışan bireyler zamanla yaptıkları işten yeterince zevk alamayabilirler. Bu da onlarda monotonluk duygusunun ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Monotonluk duygusu ise örgütte iş verimini, iş görenlerin moral ve motivasyonunu azaltan etmenlerden biridir. Monotonluğu gidermenin birkaç yolu bulunmaktadır. Bu yollardan birisi iş değiştirmedir. İş değiştirme ile bireyler birden

fazla işi öğrenebilmekte, böylelikle daha fazla beceriye sahip olabilmektedirler. Ayrıca işte yapılan değişiklikler iş görenlerin hayal kurmalarını engelleyerek işe daha fazla dikkatlerini yönlendirmelerine sebep olduğunu söylenmektedir(Eren, 2000: 258).

### 2.3. ÖRGÜTLERİ DEĞİŞİME ZORLAYAN FAKTÖRLER

Örgütsel değişimi meydana getiren nedenlerden her biri örgüt için aynı derecede etkili değildir. Nedenlerin bir kısmı fırsat, bir kısmı da tehdit oluşturabilir. Örgütler başarılı olmak için bu fırsat ve tehditleri öngörerek örgütsel değişimi gerçekleştirmelidir(Özmen, 1999: 15). Değişimin etkileri çok hızlıdır ve örgütün geleceğini olumlu ya da olumsuz şekilde etkilemektedir. Değişimin nedenleri dışsal ve içsel nedenler olmak üzere iki temel grupta toplanabilir(Tüz, 2004: 17).

#### i)Dışsal Nedenler

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, değişen dış çevre koşul ve ihtiyaçlarına uyum sağlama becerileri ile mümkün olur. Ama artık günümüzde sadece uyum sağlayabilmek yeterli olmamakta, değişimler karşısında örgütlerin proaktif davranabilmesi, değişime öncülük edebilmesi beklenmektedir(Özmen, 1999: 15). Örgütlerin dış ve iç çevrelerinde oluşan, belirli ve farklı yönlerden örgüt faaliyetlerini etkileyen ve onları değişime zorlayan faktörler incelenmiştir. Bu faktörler değişik gruplar altında ele alınabilir.

#### - *Teknolojik Çevre Koşullarındaki Değişim*

Teknoloji, insanın üretim faaliyetlerinde bulunurken, fayda yaratmak amacıyla başvurduğu bilgilerin toplamı olarak tanımlanabilir. Her teknolojik devrim aynı zamanda bir toplumsal devrimdir; çünkü teknolojik değişimler toplumsal devrimlerin hem sonucu hem de nedenidir. Uzun dönemde bir milletin ekonomik, sosyal ve siyasal hayatını, diğer bütün faktörlerden daha çok teknoloji şekillendirmektedir. Sanayi toplumunun ortaya çıkmasında makinanın oynadığı rolü, bilgi toplumunun ortaya çıkmasında bilgi teknolojileri oynamaktadır. Bilgi

teknolojisi ile bilginin işlenme hızı, kullanılabilirliği, kullanım alanları ve veri hacmi artmıştır. Bu durum örgütlerin planlama, uygulama ve denetleme kapasitelerini büyük ölçüde geliştirmiştir. Bilgisayarlarla birlikte, bilgiyi işleyen, depolayan, bilgiden yeni bilgiler üreten bilişim teknolojileri ortaya çıkmıştır(Tunçer, 2013: 900).

Günümüz bilgi çağında yönetim anlayışlarının ve organizasyon yapılarının değişmesi kaçınılmazdır. Teknolojik gelişmeler iletişim faaliyetlerinde de değişmeler getirmiştir. İnternet başta olmak üzere milyonlarca radyo istasyonları, video konferanslar, cep telefonları, televizyon kanalları buna örnek olarak sayılabilir. Teknolojiyi iyi kullanabilen, bunu ürünlerine ve hizmetlerine uygulayabilen örgütlerin başarılı olduğu unutulmamalıdır. Teknolojinin etkileri sonucu, talep edilen insan gücü nitelikleri de hızla değişmektedir. Teknolojinin yönlendirdiği endüstri ile ekonomik, askeri, siyasi güç dengeleri çok hızlı bir biçimde değişmektedir(Kavrakoğlu, 1998: 43). İletişim teknolojisindeki gelişmeler, bilgiye erişme maliyetini azaltmaktadır. Elektronik mail ile zaman etkin kullanılırken, cep telefonları ile mekan bağıllığı ortadan kalkmaktadır,

Günümüzde teknolojik değişimi göz ardı etmek mümkün değildir. Çünkü pazar, değişimi benimsemekte ve teknolojik değişim ve gelişmeleri takip etmeyen örgütlerin pazardan soyutlanması riski ortaya çıkmaktadır. Tüm bu faktörler, örgütlerin teknolojik değişimi izlemelerini zorunlu hale getirmektedir.

#### *- Doğal Çevre Koşullarındaki Değişim*

Canlı veya cansız her varlık gibi insanın yaşaması ve gelişmesi, ortamın koşullarındaki değişime eğilimlerine bağlıdır. Toprak hava ve sudan oluşan insanın doğal ortamında, insan aklı ve zekası, teknolojik ve yönetsel gücü ile doğa üzerindeki etkisini arttırarak, var olan dengeyi değiştirme olanağına kavuşmuştur. Böylece insan, ortamın bir üyesi, üstelik doğal dengeyi bozabilecek kadar güçlü bir ögesi haline gelmiştir(Barutçu, 2000: 38).

Doğal çevre koşullarındaki değişim öncelikle direkt olarak doğal ve tarımsal girdi kullanan işletmelerde ön plana çıkmaktayken, iklim koşullarındaki değişimin de örgütsel değişim üzerindeki etkileri göz ardı edilmemelidir; zira bu tür olgular neticesinde örgütler farklı yapılanma biçimleri geliştirmeye mecbur kalabilirler. Bununla birlikte, örgütler doğrudan çevresel koşullardan etkilenmiyor olsalar bile

günümüz koşulları doğrultusunda çevre konusunda hassas ve dengeli bir anlayışın bütün örgüt düzeyinde benimsetilmesi ve çevreye duyarlı yönetim anlayışının oluşturulması örgütlerin sorumluluğu altındadır.

#### *- Politik- Hukuki Çevre Koşullarındaki Değişim*

Her yıl dünyada birçok değişiklik meydana gelmektedir. Dünyada meydana gelen değişimlerden toplumlar etkilenmekte ve bu değişimlere kendilerini adapte etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu da toplumun düzenini etkilemekte ve toplumdaki örgütlere yansımaktadır.(Tabancalı, 2003: 321).

Örgütlerin faaliyette bulunduğu ülkenin politik ve hukuki durumu, örgütlerin yaşamasını ve gelişmesini sağlayan en önemli çevre faktörlerinden biridir. Politika denilince yüksek düzeyde yönetim faaliyeti yani devlet yönetimi akla gelmektedir. Devleti yönetenler siyasi görüşleri doğrultusunda uluslararası antlaşmalar yaparak, koruyucu tedbirler alarak ya da almayarak, dışa açılma politikaları güderek, ekonomiyi ve örgütleri yönlendirmektedirler. Devletin izlediği ekonomik politika, işletme yöneticilerinin ileriye görme, tahminde bulunma ve gerekli önlemleri alma çalışmalarını güçleştirdiği için örgüt planlarını doğrudan doğruya etkilemiş olacaktır. İstikrarsız siyasal yönetim durumlarında planlamanın etkinliği azalacak, yöneticilerde planlamaya karşı isteksizlik ortaya çıkacaktır. İstikrarlı politik ortamda ise yerinde varsayımlar, uzun süreli ve isabetli tahminler yapılarak planlarda etkinlik ve başarı sağlanacaktır(Barutçu, 2000: 51).

#### *- Ekonomik Koşullardaki Değişim*

Yirmi birinci yüzyıla geçmiş olan dünyamızda ekonomik gelişmeler büyük bir hızla ilerlemektedir. Ekonomik çevrenin gelişmesiyle birlikte örgütlerin faaliyet gösterdikleri pazarlar, rekabet koşulları, arz talep dengeleri, maliyetleri de değişmektedir. Değişen bu dengeler örgütleri değişime zorlamaktadır. Ekonomik sistem içerisindeki yerlerini muhafaza etmek ve rekabet avantajı sağlamak isteyen örgütler, yapılarını ve işleyiş biçimlerini çevredeki değişikliklere en uygun biçimde adapte etmek durumundadırlar.

Uluslararası sınırların oldukça zayıfladığı günümüzde ekonomik çevre örgütleri derinden etkilemektedir. Pazarların globalleşmesiyle uluslararası işletmelerden sonra çok uluslu işletmeler ve uluslar ötesi işletmeler ortaya

çıkarmıştır. Bu işletmeler, pek çok ülkede faaliyette bulduklarından, yapılarını çeşitli sosyal ve kültürel özelliklere sahip toplumlara göre düzenlemeleri gerekir(Durna, 1995: 8).

Ekonomik yapıdaki gelişmelerin örgütleri etkilemesinin yanında, ekonomideki gerilemeler de örgütleri etkilemektedir. Ülkemizde görülen enflasyon artışıyla pek çok işletmenin iflasa sürüklenmesi ya da güç durumda kalması buna bir örnek teşkil etmektedir(Tabancalı, 2003: 321).

## ii)İçsel Nedenler

Değişime zorlayan içsel nedenler, işletmelerin içerisinde meydana gelen bazı gelişme, durum ve olaylarla ilgilidir. Örneğin düşük verimlilik, satışların düşmesi, düşük moral ve motivasyon düzeyi, kişiler ve gruplar arası yoğun çatışmalar, personelin yükselen eğitim düzeyi ve beklentileri gibi unsurlar örgüt içinde çeşitli konularda değişikliklerin yapılmasını gerektirir(Tunçer, 2013: 904).Örgütü değişime zorlayan iç etkenler şöyle sıralanabilir(Uslu, 2006: 16):

- Büyüme
- Şirket Evlilikleri
- Gerileme
- Tepe Yöneticilerinin değişmesi
- Örgüte bağlı eksiklikler

Bir işletmedeki örgütsel eksikliklerin belirgin ve rahatsız edici bir düzeye ulaşmasının örgütsel değişimi gerektireceği belirtilmekte ve bunlar şöyle sıralanmaktadır(Ülgen, 1993: 176):

- Karar oluşturmada ve uygulamada yetersizlik
- Çok sık ve önemli hataların yapılması
- Karar oluşturma yetkisinin, konuda yeterli düzeyde bilgisi olmayan kişilere verilmesi
- İletişim yetersizliği
- Dar boğazların oluşması



- Planlamada yetersizlik
- Kaynakların dengeli dağıtılmaması
- Bölümler arası çatışmalar
- Denetim eksikliği
- Amaçların net olarak belirtilmemesi
- Emirlere uyulmaması, gereklerinin yerine getirilmemesi

Bunların yanında örgütsel birimler, örgütün yapısı, insan unsuru, teknoloji ve ürün/hizmet de örgütsel değişimin diğer bazı içsel nedenleri olarak ifade edilmektedir. Yani, örgütün yapı ve amaçlarında, politikalarında, ödül-ceza sistemlerinde, iş görenin davranışı, beceri, tutum ve beklentilerinde, üretilen mal ve hizmet unsurlarında meydana gelebilecek bir değişim örgütsel değişmeyi gerekli kılarak, değişimin tetikleyicisi olabilir(Varoğlu, 2009: 8).

### **3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİ VE AŞAMALARI**

Değişim şüphesiz insanlık tarihi kadar eski bir olgudur. Yaşadığımız çağın en belirgin özelliklerinden birisi de değişimin hızlanması ve çok boyutlu hale gelmesidir. Teknolojik, ekonomik, siyasi, toplumsal ve kültürel alanlarda hızlı ve etkileşimli bir değişim süreci yaşanmaktadır. Yaşanan değişim, bireyleri olduğu kadar ülkeleri ve kurumları da köklü bir şekilde etkilemektedir(Dinçer, 2003: 21).

Tek başına değişim, olumlu veya olumsuz bir anlam ifade etmemektedir. Değişim pek çok fırsatın yanı sıra, çeşitli tehditlerin de kaynağı olabilmektedir. Özellikle, değişimi zamanında ve doğru bir şekilde algılayarak, kendini yeni koşullara uyarlama becerisi gösteremeyen bireyler ve kurumlar, değişimin kurbanı haline gelebilmekte ve nispi konumları kötüleşmektedir. Öte yandan, değişimi zamanında ve doğru algılayan, sağlıklı tepki gösterenler ise, kendi hedefleri ile değişen ortam arasında örtüşen alanları yakalayabilmekte, stratejik bir yaklaşım içinde değişimin belirsizliklerini azaltmakta ve değişim sürecini nispi konumlarını iyileştirme yolunda bir fırsata dönüştürebilmektedir(Dinçer, 2003: 22).

Örgütsel değişim süreci bir kereye mahsus bir süreç değildir. Değişimin hızı karşısında örgütlerin durağan kalması söz konusu olmamaktadır. Bu değişim süreci her seferinde başa dönerek örgütün kendini yenilemesini sağlamaktadır. Örgütsel değişimin beş basamağı vardır. Bu beş aşama şu şekildedir(Kanji ve Asher, 1993: 19).

Şekil 1. Örgütsel Değişim Sürecinin Basamakları

Değişimi Zorunlu Kılan Etmenlerin İncelenmesi
Değişim Tanısının Konulması
Değişimin Programlanması
Değişimin Uygulanması
Değişimin Değerlendirilmesi

Kaynak: Kanji ve Asher, 1993:20.

*Değişimi Zorunlu Kılan Etmenlerin İncelenmesi:* Bu aşamada örgütü değişmeye zorlayan iç ve dış etkenlerin incelenerek, örgütte değişime ihtiyaç olup olmadığı saptanmalıdır. Ayrıca örgütte değişimi kimlerin isteyip istemediğı belirlenmelidir(Kanji ve Asher, 1993: 20).

*Değişim Tanısının Konması:* Bu aşama doğru soruların sorulmasını, örgütün çevresini sezinlemesini, veri toplamayı, verilerin değerlendirilmesini ve uygun yolların bulunmasını içerir(Kanji ve Asher, 1993: 20).

*Değişimin Programlanması:* Değişim tanısı ortaya konduktan sonra uygulamaya geçiş için değişim programı belirlenir. Bu programa kimlerin katılacağı, başlangıç ve bitiş tarihleri, kaynakların saptanması gibi konular yer almalıdır(Kanji ve Asher, 1993: 20).

*Değişimin Uygulanması:* Bu safhada, daha önceki aşamaların planlarında belirlenen en uygun strateji uygulamaya konulur. Daha önceki aşamalar etkin ve başarılı geçmişse bu aşamanın başarısı için uygun ortam var demektir. Uygulama

aşamasında acele edilmemeli, değişimi başlatacak ve bundan etkilenecek kişilerin buna hazır olması sağlanmalıdır(Kanji ve Asher, 1993: 20).

*Değerlendirme:* Değişim sürecinde son olarak uygulanan programın sonuçları değerlendirilir. Değerlendirme değişimin sürekliliğini sağlar. Değişim programının değerlendirilmesi iki şekilde yapılır. Birincisi, değişimin bir süreklilik içinde değerlendirilmesidir. Diğeri ise, projeyi yürüten ve projeden sorumlu olan kişilerin aralıklarla yapacağı değerlendirmedir(Kanji ve Asher, 1993: 21).

Örgütsel değişim sürecinin aşamaları incelendikten sonra, örgütsel değişim sürecinde planlı değişim, ve Kurt Lewin'in değişim modelinden bahsedilecektir.

### 3.1. PLANLI DEĞİŞİM

Değişim genellikle planlanmış ve planlanmamış olarak iki şekilde gerçekleşmektedir. Değişim süreci ile ilgili çalışmalarda, çoğunlukla planlı şekilde gerçekleştirilecek bir değişim konu alınmaktadır(Sucu, 2000: 12). Yapılan çalışmalarda planlı değişim sürecine örgüt geliştirme de denilmektedir.

Örgütsel değişimin devamlı ve kaçınılmaz olduğunu gören modern işletmelerin yöneticileri; bunun kaynak ve zaman israfına yol açabilecek ve çoğu kez örgüt bakımından istenmeyen sonuçlar doğurabilecek tarzda gelişigüzel gerçekleşmesini beklemek yerine, onu planlamak suretiyle örgütün gelişmesine yardım eden bir süreç haline getirmek istemişlerdir(Ateş, 2005: 32).

Bu anlayışın sonucu olarak, günümüzde örgütsel değişimde planlama, yapılmak istenen değişimlerin hızlı, emin ve etkili bir tarzda uygulanabilmesi, denetlenmesi ve istikrara kavuşturulmasında, yöneticiler ve sosyal bilimciler tarafından başvurulan önemli bir araç haline gelmiştir. Son yıllarda planlı değişim sürecinin artan bir önem kazanması ve hemen her çeşit örgüt tarafından daha çok müracaat edilen bir yöntem haline gelmesinde rol oynayan iki tip gelişmeye işaret edebilir. Bunlar, örgütsel sorunların bir uzman sosyal bilimcinin yardımını gerektirecek kadar karmaşık hale gelmesi ve uygulamalı davranış bilimlerinin söz konusu sorunların çözümünde her geçen gün artan oranda ve başarıyla kullanılabilmesi şeklinde ifade edilebilir(Ateş, 2005: 32).

### 3.1.1. Planlı Değişimin Amacı

Örgüt geliştirme çabaları genellikle iki sonuca yöneliktir. Bunlar örgütün etkinliğinde bir gelişme ve örgüt üyelerinin tatmininde bir artış sağlamaktır. Bu amaçların altındaki en büyük değer, bu amaçlara en iyi şekilde örgütleri insancılaştırarak ve kişisel gelişmeyi teşvik ederek ulaşılmasıdır. Planlı değişimin amaçları şu şekilde sıralanabilir(Dinçer, 1992: 42):

- Örgüt yapısını görev amaçlarına göre yenileyerek, devamlı, dengeli ve organik bir sistem oluşturmak
- Rol ve statüye bağlı otoriteyi mümkün olduğu kadar bilgi ve kabiliyete bağlı otorite ile desteklemek
- Örgüt çapında haberleşme yapısını iyileştirerek, üyelerin karar ve faaliyetlere katılmalarını sağlamak
- Çatışmanın kaçınılmaz bir örgüt süreci olduğunu kavrayarak, çatışmaların acilen ele alınıp yönetildiği bir çalışma ortamını hazırlamak.
- Yöneticilerin geçmiş uygulamaları taklit etmelerinden ziyade, yenilikçi tutumlarının ön plana çıkarıldığı bir anlayış yerleştirmek.

### 3.1.2. Planlı Değişimin Önemi

Sosyal bilimlerdeki gelişmeler iş yaşamının kalitesinin ve üretimin kalitesinin gelişmesinde aynı zamanda verimliliğin artmasında etkili olmuştur. Planlı değişimin büyüüp serpilmesinin esası çağa damgasını vuran inanılmaz değişimlere bir yanıt olmasındadır(Öztürk, 1998: 18). Teknolojik, iletişimsel, politik, bilimsel ve kurumsal boyutlardaki devrim niteliğindeki değişmelere örgütlerin uyumunda planlı değişim temel yöntemlerden biridir(Balcı, 2002: 13).

Daha önce örgütlerde gerçekleştirilen planlı değişim uygulamalarının gelişigüzel yapılan değişim uygulamalarına göre daha etkili olması, planlı değişimin sonucunda oluşan yeni durumun eski duruma göre daha etkili olması ve amaçlara ulaşmada kolaylık sağlaması, planlı değişimin giderek önem kazanmasına ve popüler

olmasına neden olmuştur. Planlı değişim sayesinde örgütler değişim sürecini daha kontrollü bir şekilde sürdürmekte, değişim sürecindeki sorunları en aza indirgemekte ve değişim sonucunda amaçlarına daha kolay ulaşmaktadır.

### 3.2. KURT LEWIN'İN DEęİŐİŐİM MODELİ

Örgütsel değişim üzerine birçok model geliştirilmiştir. Kurt Lewin'in çalışmaları bu alanda öncül çalışmalar olarak gösterilebilir. Kurt Lewin'in değişim modeli açıklanmadan önce bu alandaki diğer değişim modellerinin de üzerinde durulması gerekir.

Örgütsel değişim modellerinden Lippit, Watson ve Westley modeline göre örgüte bağlılık değişim sürecine katılımı sağlanabilecektir. Katılımla beraber yapısal destek sağlayacak raporlamanın ve izlenebilirliğin sağlanması gereklidir. Bu model genel olarak değişim ajanları üzerine odaklanmaktadır. Değişim gerçekleştiricisi olarak değişim ajanları görülmektedir(Henderson, 2002: 198).

Bir diğer örgütsel değişim modeli olan Weisbord'un modeline göre çevre, örgüt içinde var olan ya da bir dönüşüm sürecinde örgüt içinde yeni ortaya çıkacak standartların belirleyici olarak görülmektedir. Örgütün içine bakıldığında ise örgütün amaçları, örgütteki görev paylaşımı, çalışanların ilişkisi, liderler, teşvik sistemi, örgüt içindeki yardımcı mekanizmalar Weisbord'un modelini oluşturmaktadır(Johnson, 2004: 165).

Judson'un değişim modeli beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar; analiz etme ve değişimi planlama, değişim üzerine ilişki kurma, yeni davranışların kabulünün kazanılması, istenilen duruma değişim, yeni durumun konsolide edilmesidir(Sharma, 2007: 132). Marshall ve Conner modeline göre ise başarılı bir değişimin gerçekleşmesi için örgütte gerekli olan özellik ve kabiliyetler üzerine odaklanılmalıdır. Bu özellikler içinde bireylerin değişime ayak uydurmalarını sağlayacak esneklik ve bireysel enerji önemli yer tutmaktadır(Henderson, 2002: 198). Beckhard ve Pritchard modeline göre ise değişim aşamalı olarak değil örgütün temelinde gerçekleşmelidir. Temel değişim beş oluşum konusuna odaklanır. Bunlar;

misyon ve amaç, kimlik, anahtar katılımcılar ile ilişkiler, iş şekli ve kültürdür(Henderson, 2002: 199).

Bütün bu değişim ile ilgili çalışmalara temel teşkil eden genel model, grup dinamiği konusundaki çalışmaları ile bilinen Kurt Lewin tarafından yapılmıştır. Lewin'e göre planlı değişim, zorlayıcı ve engelleyici güçler arasındaki etkileşimdir. Lewin zorlayıcı ve engelleyici güçler arasındaki ilişkiyi yarı denge durumu olarak tanımlamaktadır. Değişimin gerçekleşmesi, diğer bir ifade ile yeni denge durumunun oluşması için bu kuvvetler arasındaki ilişkiyi değiştirecek stratejilerin uygulanması gerekmektedir(Carr, 1997:224).

Lewin başarılı bir değişim projesinin üç aşamadan oluştuğunu belirtmektedir: çözülme, harekete geçme ve tekrar dondurma ya da katılaştırma.

#### i)Çözülme

Çözülme sürecinde değişimin konusu olan örgütsel unsurların mevcut dengesi bozulur ve değişime hazır hale getirilir. Örgüt içinde, herhangi bir değişime başlamadan önce, bireyler mevcut değerlerin, davranış biçimlerinin ve mevcut durumun yarattığı tatminsizliğin farkına varmalıdırlar. Böylece mevcut değerleri ve davranış kalıplarını desteklemeyi bırakabilirler. Bu durum örgüt çalışanları üzerinde değişim baskısını arttıracak gibi, değişime karşı olan birçok engeli de ortadan kaldıracaktır(Bedeian ve Glueck, 1983: 24).

Denge durumundan çıkmanın üç yolu vardır. İlki, değişime yönlendirilen güçler arttırılabilir. İkincisi, direnen güçler azaltılabilir. Üçüncüsü, bu iki yolu birleştiren yaklaşımdır. Çözülme bir kez başarılı olduğunda, değişim uygulanabilir. Gerçekte, çözme ve değiştirmeyi kesin çizgilerle ayırmak güçtür. Statükoyu çözme çabalarının çoğu değiştirmeye de girer. Dirençle uğraşma yolları, çözme ve değiştirme konusunda da gereklidir(Özkara, 1999: 21).

## ii)Harekete Geçme

Çözme aşamasında mevcut örgütsel denge bozulduktan sonra, değişime konu olan değişkenler değiştirilerek yeni bir denge konumuna getirilir.

Değiştirme, istenmeyen ya da sorun yaratan durumun yerine yenisinin konulmasıdır. Örgüt yapısı, teknoloji, stratejiler, kültür ya da işgören davranışları değiştirmenin konusu olabilir(Özkara, 1999: 21).

Örgütsel değişim süreci değişime iten iç ve dış güçler ile mevcut yapıda değişime direnen güçlerin çarpışması arasında gerçekleşmektedir. Değişime iten güçlerin yarattığı değişim baskısı yüksek olduğunda ve değişim aciliyet gerektirdiğinde, yönetimin dikkati direnen güçlerin etkisini kırmaya ve değişimi ani bir biçimde gerçekleştirmeye yönelmektedir. Diğer yandan, değişime iten güçlerin baskısı düşük olduğunda ve değişim aciliyet gerektirmediğinde ise, yönetimin dikkatini direnen güçleri de değişim sürecini katmaya ve değişimi daha uzun bir süreye yaymaya yönelmektedir(Özkara, 1999: 22).

Bu aşamada örgüt çalışanları yeni tavırlara ve davranış kalıplarına yönlendirilmeli ve söz konusu yeni kalıpların geçerliliği konusunda ikna edilmelidirler. Yeni davranış kalıplarını ve görüşleri benimsemiş bireyler, diğer örgüt çalışanlarına tanıtılmalıdır. Böylece çalışanlara tavırlarını ve davranışlarını değiştirmeleri konusunda güçlü kanıtlar ortaya konulmuş olur(Bedeian ve Glueck, 1985: 26).

## iii)Yeniden Dondurma

Yeniden dondurma örgütün yeni durumuna göre bir denge oluşturmayı kapsar. Denge oluşturma değişen yapı, süreç, teknoloji, kültürel değerler ya da davranışların pekiştirilmesi ve sürekliliğin sağlanmasıdır. Değişim sırasında birçok uyumsuzluklar ve sorunlar yaşanabilir. Uyumsuzluklar ortadan kaldırıldığında ve

yeni durum tümüyle benimsendiğinde yeni bir statüko ortaya çıkmış olacaktır(Özkara, 1999: 22).

#### 4.DEĞİŞİME DİRENÇ

Sürekli değişen bir çevrede faaliyet gösteren günümüz örgütlerinin en temel sorunlarından birisi değişime uyum sağlamaktır. Yerleşmiş pek çok alışkanlığı değiştirdiği için sancılı bir süreç olan değişim; az ya da çok her zaman bir dirençle karşılaşır. Örgütsel değişimin başarısı büyük ölçüde, değişime olan direncin engellenmesi ya da yok edilmesiyle yakından ilişkilidir. Örgütsel değişime başlamadan önce, ortaya çıkabilecek direnci asgari düzeye indirebilmek için değişime hazırlık yapılması gerekir. Bu bağlamda çalışanlar değişime hazırlanmalı ve direnç alanları ya da konuları tespit edilerek gerekli tedbirler alınmalıdır(Tunçer, 2013: 908).

Örgütlerde değişime olan direnmelerin genelde iki gruba ayrıldığı söylenebilir(Türkoğlu, 2000: 169).

*i)Rasyonel bir araştırma ve inceleme sonucu oluşan direnişler:* Temel dayanakları güçlü olduğu taktirde bu tür direnişler büyük geçerlilik kazanırlar. Örgüt geliştirme uygulamacıları bu tür direnişlere gereken önemi mutlaka göstermelidir.

*ii)Hisse olan direnişler:* Bu direnişlerin temelinde korku ve güvensizlik bulunur. Ancak bu iki grup direnişi kesin çizgilerle ayırmak, hangisinin rasyonel ve geçerli olduğunu tespit etmek her zaman kolay değildir. Ayrıca değişim faaliyeti, örgüt içinde kişi veya grupları az veya çok ilgilendiriyor, etkiliyor ise, o kişi veya grubun savunucu davranışlarına yol açacaktır. Bu tür davranışlar açık veya gizli olabileceği gibi anında veya gecikmeli de olabilir.

Başarılı bir değişim yönetiminde, direnci azaltmak anahtar bir faktördür. Değişim süreci şu durumlarda daha az dirençle karşılaşacaktır(Çankaya ve Bostancı, 2012: 123):

- Değişimi sahiplenme duygusu yüksekse ya da değişim daha çok değişimden etkilenenler tarafından tasarlanıyorsa,



- Değişim projesi, açık net ve tam olarak üst yönetim tarafından destekleniyorsa,
- Değişimden etkilenenler, değişim projesinin mevcut görevlerini artırmaktan çok azalttığını görüyorlarsa,
- Değişim projesi katılanların değerleri ve fikirleriyle çatışmıyorsa,
- Değişim programı, değişimden etkilenenlere yeni ve ilginç deneyimler kazandırma şansı tanıyorsa,
- Yanlış anlaşılmalara ve yanlış yorumlardan kaçınmaya dikkat ediliyorsa ve baştan sona geri dönüş, aydınlatma ve tartışma sağlanıyorsa,
- Değişimden etkilenenler arasında karşılıklı destek ve güven sağlanıyorsa
- Değişim projesi, yeniden incelenmeye, tekrar gözden geçirmeye ve değişiklik yapmaya açıksa.

#### 4.1. DEĞİŞİME DİRENCİN NEDENLERİ

İnsanlar alışkanlıklarını kolay kolay terk etmek istemezler. Herhangi bir nedenle yerleşmiş düzenlerinin ve mevcut koşullarının değişmesi onlarda güven bunalımına yol açabilir. Diğer yandan değişim yeni kurallar getireceği için bu kurallara uyum sağlamak zorunda olan çalışanlarda stres ve direnme davranışları görülebilir(Tunçer, 2013: 911).

Genel olarak değişime direnmenin üç temel kaynağı vardır: Değişimin sebepleri ve etkileriyle ilgili belirsizlik, mevcut yararları terk etmede isteksizlik ve teklif edilen değişimdeki zayıflığın farkında olma(Tunçer, 2013: 911).

İnsanların değişime direnme nedenlerini dört kategoriye ayırmak mümkündür(Koçel, 2007: 301).

*İş İle İlgili Nedenler:* Teknolojik işsizlik korkusu, iş yükü artışı korkusu, teknik bilgi yetersizliği korkusu, iş/ücret/ödül ilişkisinde değişiklik korkusu, değişimi teknik olarak imkansız görme, iş koşullarında değişiklik korkusu ve maliyet yüksekliği(Tunçer, 2013: 906).

*Psikolojik Nedenler:* Bir işletmede meydana gelen psikolojik nedenlere bağlı direnişler genellikle değişim kaynağına hangi hiyerarşı kademesinden geldiğı ile ilgilidir. Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalar, işletmenin içinden ve hiyerarşinin alt kademelerinden gelen değişiklik fikirlerinin üst kademeler tarafından dikkatlice incelenmeden ve herhangi bir şekilde değerlendirilmeden hemen reddedilmeyeceğini göstermiştir. Bu durumda hiyerarşinin alt kademesinde yer alan yaratıcı kişiler, gururları kırıldığından, ya işletmeyi terk edecekler ya da yaratıcı fikirlerinden vazgeçeceklerdir(Eren, 1993: 138).

*Ekonomik Nedenler:* Çalışanlar işlerini, elde etmekte oldukları gelirlerini ve diğer ekonomik menfaatlerini kaybetme endişesiyle değişime direnç gösterebilirler. Örgütsel değişim sürecinin, çalışanların ekonomik menfaat ve güvencelerine ne boyutta zarar verebileceğı düşünülüyorsa, değişime tepki ve direniş de aynı boyutta olmaktadır. Değişime karşı direniş daha çok, birey ve gruplar çıkarlarına bir zarar geleceğini, organizasyon içindeki güç ve statülerinin sarsılacağını hissettikleri zaman ortaya çıkmaktadır. Ekonomik menfaatleri zarar görenlerin ya da çıkarları yok edilenlerin sayısı, gücü ne oranda yüksek ise örgütsel değişmeye direnmenin meydana gelme ihtimali de o oranda yüksektir. Ekonomik sebepler belirli bir oranda direnişe yol açmakla birlikte, direniş üzerinde diğer birçok faktörün etkisinin olduğunu da unutmamak gerekir(Yeniçeri, 2002: 117).

*Toplumsal Nedenler:* Değişime toplumsal nedenlerle direniş, sosyal ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Yapılması düşünülen örgütsel değişim, bireylerin çalışma hayatlarındaki sosyal ilişkilerine doğrudan müdahale edecek şekilde ise güçlü bir direnme ile karşılaşılabılır. Örgütün formal yapısı ne olursa olsun örgüt için bölümler arası kişilerle geliştirilen informal ilişkiler ayrı bir ilişki ağı meydana getirir. Kişiler içinde yer aldıkları bu ilişkiler ağının özelliklerinden etkilendikleri gibi çoğu kez bu işlerden bağımsız olarak hareket edemezler. Toplumsal nedenlere kaynak olarak şunlar sıralanabilir(Atak, 2001: 83):

- Değişim amaçları ile grup normları ve hedefleri arasındaki farkları,
- Değişim uygulayıcılarına karşı olumsuz tutum ve güvensizlik,
- Yakın çevresinin, grubun değişime karşı olumsuz tutumu,

- Mevcut sosyal ilişkilerden vazgeçememe arzusu,
- Değişim çalışmalarının dışında kaldığı inancı,
- Dışarıdan yönlendirilmeden hoşlanmama,
- Değişimin sadece belli bir gruptan çıkarları şeklinde algılanması.

#### 4.2.DEĞİŞİME DİRENCİ ÖNLEME YAKLAŞIMLARI

Çalışanların değişime gösterdikleri direnci önlemenin veya azaltmanın çeşitli yolları bulunmaktadır. Ancak bunlardan hangisinin veya hangilerinin uygulanacağı, örgütün içinde bulunduğu duruma göre farklılık göstermektedir. Değişime direnci azaltma veya önleme yolları şu şekilde açıklanabilir.

*İletişim ve Eğitim:* Değişim yönetimi sürecinde gerekli konuları ortaya çıkarmak için, diyalog yoluyla uygun bir iletişim kurulmalıdır. Çalışanların ve değişimi isteyenlerin fikirlerini birbirlerine iletmelerini mümkün kılan bu iletişim, değişim süreci açısından çok önemli bir unsurdur. İletişim, bilinmezliği ve kargaşayı azaltır. Diyalog yoluyla bilgi verilmesi değişim yönetiminde çok gerekli olmakla birlikte, yeterli değildir. Değişimle ilgili bilgiler paylaşılmalıdır, bilgiler, değişim zamanı ve hedeflere ulaşmak için izlenmesi gereken adımlarla ilgili olmalı ve çalışanları değişime hazırlamak için kullanılmalıdır(Tunçer, 2013: 906).

Eğitim konusunda ise dikkat edilmesi gereken nokta, özellikle değişimin uygulanmasına yardımcı olmak üzere tasarlanmış bir eğitim yaklaşımı, hem iyi bir iletişim kurmak, hem de katılımı sağlamak için bir araç olabilir. Bu süreç içinde değişim temsilcisi, birebir tartışmalar, rapor ve kısa notlarla değişime destek sağlamaya çalışır.

*Katılım:* Örgütün en önemli ögesi örgüt çalışanlarıdır. Değişimin benimsenebilmesi için örgüt çalışanlarının bireysel ihtiyaçları, değerleri ve inançlarının göz önüne alınması gerekir. Bunun için de değişim, birey odaklı olmalı, bireylerin değer ve inançlarına saygılı olmalı, onları korumalı ve kişisel ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Değişimin başarılı olması için yönetimin doğrudan katılım stratejisini

uygulanmasında büyük yarar vardır. Bu stratejide kişi ya da bir grup değişim hedeflerinin seçilmesi ya da oluşturulması ve istenen değişime ulaşmada izlenecek yöntemlerin uygulanması çalışmalarına dahil edilir ve böylece çalışanların görüş ve düşüncelerine değer verilir, saygı duyulur(Çolakoğlu, 2005: 73).

*Destek ve Kolaylık:* Örgütsel değişime direnci yenmenin diğer yollarından birisi de çalışanlara destek verilmesi ve kolaylık sağlanmasıdır. Özellikle de işlerin yeni ve farklı bir şekilde yapılmasından dolayı korku ve endişe sözkonusu olduğunda, yönetimin sağlayacağı özel eğitim, iş stresi danışmanlığı veya yorucu bir dönemden sonra vereceği telafi şeklinde kısa izin gibi destek ve kolaylıklar faydalı olacaktır(Akıncı, 1997: 98).

*Pazarlık ve Anlaşma:* Örgütsel değişim açısından pazarlık; önerilen değişim programı üzerinde çalışanın veya üyelerin desteğini sağlamak üzere, yönetimin grup üyeleri ile karşılıklı görüşüp bir uzlaşmaya varma konusunda her iki tarafın çaba göstermesidir. Pazarlıkta yönetimin getirdiği her teklif örgüt üyelerince direk kabul edilemeyeceği gibi, örgüt üyelerini program üzerinde yaptıkları teklifte yönetimce kabul edilmesi mümkün değildir(Hotamışlı, 1996: 122).

İkna etme anlamında anlaşma ise, tarafların birbirlerinin görüş ve eylemlerini arzu ettikleri biçimde değiştirebilmeleri ve sonucunda ortak bir paydada buluşabilmeleri demektir. Değişim sürecinin öngörüldüğü biçimde başlatılması, devam ettirilmesi ve sonuçlandırılması için tarafların değişim üzerinde karşılıklı anlaşmaya varabilmesi belirleyici önem taşımaktadır.

*Zorlama ve Güç Kullanma:* Yöneticilerin son çare olarak kullanmak zorunda kaldıkları aşırı uç tekniklerdir. Direniş, iş görenlere işlerini kaybetme veya terfilerini durdurma ya da onları işten çıkarma gibi tehdit ve gözdağı vererek engellenebilir. Pek çok durumda bu yaklaşım olumsuz sonuçlar doğurmakta, çalışanlar değişim süreci boyunca yöneticilere kızıp değişim sürecinden uzaklaşmaktadır. Bununla birlikte bu teknik, krizle yüz yüze kalındığında, yani değişim hızla gerçekleştirilmek zorunda kalındığı zaman tercih edilebilir(Helvacı ve Bostancı, 2013: 125).

## İKİNCİ BÖLÜM

### DEĞİŞİM SÜRECİNE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ETKİSİ

#### 1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

##### 1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TANIMI

Toplumların gelişme aşamasına göre örgüt kavramı da değişmiştir. Geleneksel toplumda örgütün anlamı farklı iken; modern topluma doğru ilerlerken örgütlerin anlamı da değişime uğramıştır. Toplumların gelişmesi ile birlikte örgütün insan yaşamındaki önemi artmış ve modern insan, gününün dörtte üçünü örgütlerde geçirir olmuştur. Bu bakımdan, bir işletmede ya da bir kurumda çalışanların ne düşündüğü, ne hissettiği ve nasıl davrandığını bilmek elzem olmuş ve örgüt teorileri için örgütsel yaşamı kültürel boyut ile anlamlandırmak önemli bir hale gelmiştir. Ayrıca, örgüte canlılık veren insanların paylaştıkları değerler, inançlar ve ortak amaca ulaşmak için gösterdikleri davranışlar örgüte kültürel perspektiften bakmayı gerekli kılmaktadır(Torun, 2012: 17).

Örgüt kültürü üzerindeki çalışmalar genel olarak iki grupta incelenebilir. Birinci grupta yer alan çalışmalar örgütlerde fiilen çalışan yöneticiler tarafından kaleme alınmış, çalışanların davranışlarını etkileyen ve örgüte bağlılıklarını oluşturan, paylaşılan, değer ve inanç sisteminin önemini vurgulamıştır. Akademisyenler tarafından yapılan diğer gruptaki çalışmalar ise örgütleri değer ve inançlardan oluşmuş bir yapı olarak kavramsallaştırmıştır. Akademisyenler, örgüt kültürünü anlamaya odaklanırken, yöneticiler daha çok tahmin ve kontrol gibi yönetim faktörleri üzerinde durmuşlardır(Sackmann, 1991: 23).

Örgüt kültürü kavramını tek bir tanım vererek ele almak oldukça zordur. Örgütsel kültür, kuramcılar ve araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde, değişik bakış açılarıyla ele alınmış ve tanımlanmıştır.

Örgüt kültürü, örgütün dış çevre adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında bulunduğu ve iyi sonuç vermesi nedeniyle geçerli kabul ettiği ve yeni üyelere

öğretilmesi gereken temel varsayımlar modelidir.(Schein, 1992: 12). Bir başka tanıma göre ise örgüt kültürü, “örgütü bir arada tutan ve örgüt üyelerince paylaşılan felsefeler, ideolojiler, değerler, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normlar bütünüdür”(Kilmann vd., 1986: 89). Hofstede(1991: 182), örgüt kültürünü; “bir organizasyonun üyelerini diğerlerinden farklılaştıran kolektif düşünme programı” olarak tanımlamaktadır. Schwartz ve Davis(1981: 32), örgüt kültürünü; “örgütteki grup ve bireylerin davranışlarını önemli ölçüde şekillendiren normların oluşmasını sağlayan ve örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünü” olarak tanımlamıştır.. Harrison Trice ve John Beyer’in(1987: 7), tanımı ise; “örgütsel kültür kolektif bir fikirdir ve kültür belirsizlikler ve insan hayatının tecrübesizlikleri karşısında oluşur ve duygusal tepkiler, bölüşümler ve kültürel formdan oluşmaktadır.” şeklindedir.

Örgütsel kültür kavramının bilim adamları ve araştırmacılar arasında ilgi görmesinin nedenleri şu şekilde sıralanabilir(Şişman, 2007: 28-29):

- Örgüt kuramları ile ilgili geçmişte ortaya konmuş görüşlerin yeterince tatmin edici bulunmaması ve örgütsel yaşamın rasyonel olmayan kültürel, sembolik yönünün giderek önem kazanması.
- Örgütsel bilimlerde giderek evrensellikten durumsal ilişki ve ilkelere; nesnellikten öznelliğe doğru bir eğilimin gelişmesi,
- Örgütün geçmişte bir organizma ya da makine olarak düşünülmesine bağlı olarak yakın geçmişte örgütü tanımlama ve çözümlemede düşünce sistemleri, anlam sistemleri, kültürler gibi yeni mecaz ve yaklaşımların geliştirilmesi,
- Kültür kavramının birçok kavramı içinde barındıran bir kavram olarak düşünülmesi ve örgütsel çözümlemelerde önemli hale gelmesi,
- Çalışan beklentilerindeki değişmeler, yapılan iş karşılığında sadece ücretle ödüllendirmenin yeterli olarak görülmemesi,
- Kültürün örgütsel değişimin özünün anlaşılmasında ve gerçekleşmesinde temel etken durumuna gelmesi, örgütsel bütünleşme, kontrol ve verimliliğin temel etkeni olarak görülmesi.

Literatür incelendiğinde örgüt kültürünü oluşturan ve açıklayan birbirine bağlı altı boyut ortaya çıkmaktadır(Flint, 2000: 12). Bu boyutlar şu şekildedir:

- örgütün tarihi,
- örgütü açıklayan mitler ve hikayeler,
- örgütün değerleri ve inançları,
- örgütte beklenen davranış biçimleri,
- örgütün adetleri, gelenek ve törenleri,
- örgütün kahramanları.

Örgüt kültürünün boyutları farklı düşünürler tarafından da incelenmiştir. Schein, örgüt kültürünü bir buz dağı metaforuyla açıklar. Buna göre üç katmandan oluşan örgüt kültürünün, suyun üstünde kalan katmanı, bireyler tarafından üretilen nesnelere olup, davranış biçimlerinden teknolojiye kadar gözlemlenebilir nesnelere. Orta katman, değerlerden oluşmakta ve çalışanlar tarafından paylaşılan fakat gözlemlenemeyen yargıları içermektedir. En alt katmanda ise temel varsayımlar vardır. Bunlar bireylerin zihninde yer etmiş olan ve insanın hem kendi benliği, hem de çevresiyle kurduğu ilişki ağının doğasını, karakterini yansıtan ancak gözlemlenemeyen üçüncü katmandır(Schein, 1992: 24).

Örgüt kültürü öğrenilmiş davranışlardan oluşmakta, kişinin biyolojik ve psikolojik gereksinimlerini karşılamaktadır. Üyelerine farklı bir kimlik veren, bağlılık geliştirmesine yardımcı olan örgüt kültürü, aynı zamanda üyelerce paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Bu anlamda kültür çalışanların davranışlarını, dolayısıyla örgütsel davranışı açıklamakta ve örgütü diğerlerinden farklı kılmaktadır. Kişilerin belirli esaslara göre bir araya gelmelerini gerektirmekte, bu nedenle bütünleyici bir rol üstlenmektedir(Aydoğan, 2002: 6).

Örgüt kültürü kararlı bir yapıya sahiptir, değişim zaman içinde çok yavaş olmaktadır. Ancak kriz dönemleri ya da işletme evlilikleri sırasında yaşanan hızlı değişimler işletmelerde kültür şoku yaşanmasına neden olabilir. Bu anlamda başarılı değişim yönetimi önem kazanmaktadır(Newstrom ve Keith, 1993: 59).

Bireyler örgüt kültürünü kendi inançlarıyla uyumlu olan fikirleri, duyguları ve bilgileri güçlendirmede kullanmaktadırlar. Örgüt kültürü çalışanların istek ve ihtiyaçlarıyla şekillenmekte, tatmin ve motivasyon kaynağı olmaktadır, bu nedenle çalışanların potansiyelini açığa çıkaran ve ödüllendiren bir rol üstlenmektedirler. Örgüt kültürü, çalışanlarda güven duygusunu pekiştirmekte, fikir ve anlam bütünlüğü sağlamaktadır. Güçlü örgüt kültürü sayesinde işletmeler süreklilik kazanmakta ve kimliklerini korumaktadırlar. Kültür, geri bildirim mekanizmalarından gelen bilgilere göre kendini yönlendirmekte, değişen çevre ile birlikte zaman içinde değişebilmekte ve dengesini korumaktadır. Örgütün her kademesinde tekrar edilme ve korunma özelliğinden dolayı bir model oluşturmaktadır. Kültüre ilişkin bilgi ve tecrübe çalışanlar arasında iletişim yoluyla paylaşılmaktadır(Hampden & Turner, 1990: 12).

Örgüt kültürü, uygun davranış ve ilişkileri tanımlamakta, bireyleri motive etmekte ve belirsizliğin olduğu yerlerde çözüm sunmaktadır. Bilginin, değerlerin ve iç ilişkilerin düzenlenmesinde firmayı yönetmekte ve görünen, görünmeyen her seviyede etkisini göstermektedir. Yüksek performans sağlamak isteyen yöneticilerde, bu yüzden kendi kurum kültürünü anlamak ve kontrol etmek zorundadır. Böylece hem çalışan davranışlarında açıklık sağlanıp, hem de kurumu diğerlerinden farklı kılmak kolaylaşır. Örgütlerdeki kurum kültürü, örgütün üst yönetimince yaratılabileceği gibi, zaman içinde kendiliğinden de gelişebilmektedir(Akıncı, 1997: 35).

Örgüt kültürü, geçmişte başarılı olması nedeniyle benimsenmiş olan iş yapma yöntemlerini kapsamakta, çalışanların bireysel davranışlarını etkileyerek performanslarını arttırmaya yönelik bir çevre oluşturmaktadır. Bu nedenlerle, örgütün misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde ve örgütsel etkinliğin sağlanmasında ve değişimin yönetiminde çok etkilidir. Güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerde çalışanların kimlikleri örgütün kültürüyle bütünleşmiştir. Kültür öğeleri birbirine bağlı ve uygundur, herkes tarafından paylaşılır. Böyle örgütlerde çalışanlar kendilerinden bekleneni bilmekte ve başarı yönünde motive olmaktadır. Yöneticiler örgüt kültürünü benimsemiş çalışanların davranışlarını yönlendirmek için daha az kural ve yönetmeliğe gereksinim duymaktadırlar. Yapılan araştırmalar başarılı işletmelerin, hikaye, slogan ve mitoloji yönünden zengin bir kültüre sahip olduklarını göstermektedir.



## 1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Her canlı organizma gibi yaşamak ve ayakta kalmak zorunda olan örgütler farklı kültürlere sahip bireylerden oluşmaktadır. Kültür, örgütün amaçlarının gerçekleşmesinde ve çalışanların da birbirine bağlanmasında etkin bir rol oynar. Örgütün amaç, karar, strateji, plan, politikalarının oluşturulmasında ve bunların başarıya ulaşmasında kültürün önemli bir yeri vardır. Hemen her örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için üyelerine, onların desteğine, etkili katılımına ihtiyacı vardır. Örgüt üyelerinin buldukları ortama uyum sağlaması örgütsel etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsurudur. Örgütün kültürel özelliklerini kabullenen ve benimseyen örgüt üyeleri, yönetimin beklentilerine pozitif katkı sağlar(Vural ve Coşkun, 2007: 21).

Örgüt kültürü, dinamik bir çevre içinde faaliyet gösteren işletmelerin değişen çevre koşullarına ve çevrenin beklentilerine uyum sağlamasına yardım ederek, temel fonksiyonlarından biri olan dışsal uyumu gerçekleştirmektedir. Aynı zamanda, örgüt kültürü işletmede çalışanlar için ortak davranış normları geliştirip, paylaşılan ortak değerler yaratarak çalışanların ne yapmaları ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yol göstermekte ve içsel uyum fonksiyonunu da yerine getirmektedir. Belirli ortak hedeflerin başarılması ve örgüt üyeleri arasında birlik ve bütünlük duygularının geliştirilmesinde önemli katkıları olan örgüt kültürü, işletme içinde işlerin yapılış biçimi ve süregelen uygulamaları ifade etmektedir. Böylece örgüt kültürü, bir yandan işletmelerin değişen çevre koşullarına ayak uydurarak varlıklarını sürdürmelerini sağlarken, bir yandan da değişen koşulların çalışan üzerinde yarattığı tedirginlik ve belirsizlik endişelerini gidermeye, içsel bütünlüğü ve birliği ortak norm ve değerlerler sağlamaya çalışmaktadır(Binici, 2010: 10).

Örgüt kültürünün bir başka önemi de örgütsel davranışta kendini göstermektedir. Güçlü bir kurum kültürüne sahip örgütlerde, örgüt üyeleri yazılı hiçbir dökümana gerek kalmadan nerede nasıl davranılması gerektiğini bilmektedirler. Bir örgütün kültürü ne kadar güçlüyse, örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirmek için o kadar az resmi kural ve yönetmeliklere ihtiyaç duyulur(Binici, 2010: 10).

Örgüt kültürü kavramının öneminin anlaşılması, örgütlerde, kişilere önem verilmesi bir gelişim aşaması olarak kabul edilmektedir. Örgüt kültürü, bir örgütün misyon ve stratejilerinin uygulanmasında, örgütsel etkinliğin ve değişimin gerçekleştirilmesinde önemli bir öge konumundadır. Bunun nedeni, derinde inanılan ve bağlanılan değerlere dayanması, örgütte yönetimin değişim göstermesi ve performansının artırılmasını sağlayan bir çevre yaratma görevi üstlenmekle birlikte örgütün stratejik amaçlarını gerçekleştirmesine engel olarak kabul edilen değişime direnç veya örgüte bağlı olmama gibi engelleri ortadan kaldırmak gibi sorumlulukları da üstlenmektedir(Köselecioğlu, 2012: 15).

### 1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU

Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerler ve inançlarını yapılandıracakları örgüt üzerinde etkilerinin olması doğaldır. Örgüt Kültürünün oluşumu sadece kurucuların rolü ile sınırlı değildir. Çalışanlar da, örgütsel ortamda kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültür oluştururlar. Örgüt kültürünün gelişmesi çalışanların toplu yaşamasının sonucudur.(Güçlü, 2003: 149).

Örgüt kültürü pek çok yolla oluşturulabilir. Ancak genel olarak şu aşamaları içermektedir(Vural ve Coşkun, 2007: 24-25):

- Birinci aşamada, tek bir kişi, örgütün kurucusu yeni bir girişim fikrine sahip olur.
- İkinci aşamada, örgütün kurucusu bir ya da daha çok anahtar kişiyi örgüte getirir ve görüşlerini bu grupta paylaşır. Bu getirilen kişiler, kurucunun bakış açısını taşırlar. Tüm grup elemanları böyle bir fikrin doğru ve iyi, değerli olduğuna, biraz risk taşıdığına, zaman, para ve enerji harcamaya degeceği inancındadırlar.

- Üçüncü aşamada, kurucunun oluşturduğu grup, örgüt için bina, yer, fon vb. bulmaya çalışır.
- Son aşamada ise, pek çok kişi örgüte dahil edilir ve genel örgüt kültürü hikayesi inşa edilmeye başlanmış olur.

Görüldüğü gibi örgüt kurucusunun örgüt kültürünün oluşturulmasında olan etkisi çok büyüktür. Örgüt liderinin kültür oluşturmadaki sorumlulukları bunlarla da sınırlı değildir. Örgütte çalışanlar tarafından benimsenebilecek, onlara yol gösterecek kalıcı ve geçerliliğini kolay kolay yitirmeyecek değerler sistemi oluşturması bu değerleri somutlaştıracak ve çalışanlara rol modeli oluşturacak, onları motive edebilecek kahramanlar yaratması, iş görenler arasındaki takım ruhu, birlik, ait olma duygularını oluşturarak onların yakınlaşmalarını sağlamak amacıyla da örgütte törenler düzenlenmesi ve örgütün temel değerlerinin nesilden nesile aktarılabilmesi için örgüt kahramanlarına ilişkin efsaneler oluşturması kurum liderinin örgüt kültürü oluşturma sürecindeki sorumlulukları kapsamındadır(Güçlü, 2003: 149).

Örgüt kültürünün oluşumu, örgüt kültürünü üç katmana ayırarak da açıklanabilir. En üst katmanda beş duyu organımız ile hissedebileceğimiz gözlemlenebilir nesnelere vardır ve en çok erişime açık kısım oluşturmaktadır. İkinci katmanda normlar ve değerler yer almaktadır. Genel olarak örgütün temel taşı olarak nitelenen bu kısım, örgütün felsefesini, işleyişini, genel amaç ve ideallerini yansıtan, dolayısıyla üyelerin davranış biçimleriyle bunu dile getiren bir unsurdur. Son katmanda ise varsayımlar yer alır. Varsayımlar örgütsel kültürün özünü oluşturur. Örgüt kültürünün en soyut ve gözlemlenmesi zor olan bu ögesi, örgüt üyelerinin işlevsel sorunlar ve çözümlerine yönelik algılarının nedenlerini oluşturmaktadır(Schein, 1990: 111)

Örgüt kültürü, örgütün kuruluş aşamasındaki kurucuların, içinde yetiştikleri toplumsal kültür, yaşadıkları deneyimler ve sahip oldukları görüşlere dayanan bir takım inanç, düşünce ve varsayımları ile örgüt içindeki bireylerin karşılıklı etkileşimlerinin sentezinden oluşmaktadır(Schein, 1983: 15). Oluşumun ardından örgüt için yol gösterici, moral ve motivasyon kaynağı, davranış kalıplarını şekillendirici, örgütsel iklim belirleyicisi ve aidiyet hissi kaynağı olma gibi işlevleriyle ön plana çıkan örgüt kültürü seremoniler ve törenler, adetler, hikayeler,

mitler, semboller, sloganlar, dil, lider ve kahramanlar gibi gözle görülebilen ifade biçimleriyle de kültür öğelerini barındırmaktadır(Hasanoğlu, 2004: 53). Ortak inanç ve varsayımların örgüt açısından görünmeyen fakat örgütün kalbinde yatan bir boyutu; örgüt içinde kullanılan semboller, yer alan kahramanlar, kullanılan dil, sembol gibi öğelerin ise görünen yani somut bir boyutu ifade ettiği düşünülmektedir(Schermerhorn, Osborn ve Hunt, 2000: 269). Farklı çevrelerdeki örgütlerin farklı özellikler gösterdiği görüldüğünde, çevresel oluşumların ve içinde bulunulan konjonktürün de örgüt kültürünün oluşması, gelişmesi ve değişmesi bakımından farklı etkiler yaratmaktadır.

#### 1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL UNSURLARI

İşletme kültürünün oluşumuyla birlikte kültürü meydana getiren unsurlar de ortaya çıkmaya başlarlar ve bunlar örgüt kültürünü meydana getiren belirli öğelerdir. Bu unsurlar özellikle örgüt kültürünü yansıtmaya, devam ettirme, taşıma ve gelecek kuşaklara aktarmada önemli işlevlere sahiptir. Bu nedenle bir örgütün kültürünün analiz edilmesinde genellikle bu öğelerden yararlanır(Çırpan ve Koyuncu, 1998: 225).

Örgüt kültürünün kapsadığı unsurlar ya da nelerin örgüt kültürünün bir parçası olarak ele alınması gerektiği konusunda değişik görüşler bulunmaktadır. Bu konudaki belirsizlik, örgüt kültürünün tanımlanmasındaki farklılıkların bir uzantısıdır. Örgüt kültürünün temel unsurları konusunda literatürde farklı yaklaşımlara rastlanılsa da temelde benzerlik gösteren bu yaklaşımlar değerler, normlar, varsayımlar, törenler, gelenekler, ayinler, vb. gibi olguları ele almaktadır.

*Değerler:* Örgüt kültürü içerisindeki değerler, iş görenlerin çalışmalarını, eylemlerini, nitelendirmeye ve değerlendirmeye yarayan ölçütlerin kaynağı ve kurumda neyin istenir, neyin istenmez olduğunun belirleyicisidir(Erdem, 2003: 56).

*Normlar:* Normlar, örgütte karşılıklı olarak neyin doğru, neyin yanlış olduğu hususundaki anlaşmalar, genel kabul görmüş standartlardır(Değirmenci, 2007: 136). Normlar açıkça dile getirilmezler, yazılı değildirler, öğrenilebilir nitelik taşırlar,

zamanla alışkanlık haline gelirler ve örgüt üyelerinin davranış biçimleri üzerinde önemli etkiye sahiptirler(Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 37).

*İnançlar:* İnançlar, kurum içinde neye inanılıp, neye inanılmayacağını belirten değerlerdir. Örgütün üyelerinin sahip olduğu inançlar örgüt kültürünün oluşumunu ve devamlılığını sağlayan temel unsurlardır(Bakan vd., 2004: 42). Herhangi bir örgütün yaşamını sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi için, tüm politika ve eylemlerini de içeren, bir dizi sağlam inancının olması gerekir(Peters ve Waterman, 1987: 383).

*Varsayımlar:* Örgüt içinde sorunlar sürekli olarak belirli bir şekilde çözüme ulaştırılınca, bu sorunların çözümü ya da çözüm şekli, bilinç düzeyinden bilinçaltı düzeyine inmekte ve bu çözümler diğer sorunların çözümünde sorgulanmadan, en iyi çözüm olarak kullanılmaktadır. Bunlara varsayım adı verilmektedir(Değirmenci, 2007: 137). Varsayımların en önemli özelliği ise, tartışmaya açık olmamaları ve sorgulamadan kabul edilmeleridir(Schein, 2004: 21).

*Hikayeler:* Örgütsel hikayeler, örgütün kökenini, vizyonu ve misyonunu içerir, tüm organizasyon hakkında kapsamlı bir anlatı sunmayı amaçlar ve kurumun kilit yönlerini gerçekçi ve uygun şekilde açıklar(Balmer ve Greyser, 2003: 143).

*Mitler:* Örgüt mitleri, kurumsal hayata canlılık katmak, beraberliği sağlamak adına anlatılan efsanelerdir. Örgüt mitleri, eski olanlara kim olduklarını ve neye inandıklarını hatırlatır, yeni gelenlere de o kuruma mensup olmanın ne anlama geldiğini öğretir(Cohen ve Prusak, 2001: 164).

*Liderler ve Kahramanlar:* Liderler örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanları motive eden, örgütü ve onun kültürünü dışarıya karşı temsil eden en yüksek yönetim kademesindeki kişilerdir(Kozlu, 1986: 67). Liderler örgütlerini rekabet avantajı elde etmek üzere konumlandırarak, kültürlerin değiştirilmesi ve geliştirilmesi için gereken ilhamı sağlayabilirler(Goffee ve Jones, 2002: 35).

Kahramanlar ise kurumun değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kişilerdir. Örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler(Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 38).

*Semboller:* Semboller, örgütün varlığının ve yaşamının görünen yönünü temsil ederler ve örgütün işareti olarak kullanılan objeler, logolar, flamalar, unvanlar, giysiler, binaların mimarisi, büroların düzenlenmesi örnek olarak gösterilebilir(Cansu, 2006: 17). Bu semboller kimin önemli olup kimin olmadığını, yöneticilerin ne kadar eşitlik istedikleri ve uygun olan davranışların neler olduğu gibi konularda ipucu vermektedir(Schermerhorn vd., 2008: 272).

*Törenler:* Törenler örgüt kültürünün bir kutlama aracı olup, örgütün içindeki kültürel değerleri pekiştirmeyi, üyeler arası bağlılığı arttırmayı hedefler(Cansu, 2006: 16).

*Dil:* Dil kültürün en önemli parçası ve taşıyıcısıdır. Bu temel eleman kültürün öğrenilmesine, manaların simgelenmesine yardımcı olur(Çağlar, 2001: 131). Örgütler veya örgütlerin alt birimlerinin, işlerini ve terminolojilerini tanımlamak için geliştirdikleri kendilerine özgü kurumsal dil, kültürün desteklenmesine yardım eder ve o kültüre ait bireyleri bir arada tutmaya yarayan ortak bir faktör olarak hizmet eder(Greenberg ve Baron, 1990: 545).

## 1.5.ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Örgütlerin de bireyler gibi kişilikleri vardır; örgütlerin kişiliği, oluşturdukları kültürden gelmektedir. Tanımlanması ve tarifi zor olmasına rağmen, var olan ve üyelerce bazı ortak durumlarda kullanılan bir değişken olan örgüt kültürünün çeşitli özellikleri vardır(Torun, 2012: 29).

Her örgütün kültür yapısı birbirinden farklılık gösterir. Bununla birlikte çok farklı örgüt kültürlerinin bazı ortak özellikleri bulunmaktadır. Aşağıda maddeler halinde örgüt kültürünün özellikleri sıralanmaktadır(Eren, 2000: 123):

- Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur(Köse ve Tetik, 2001: 228).
- Örgüt kültürü yazılı bir metin değildir. (Köse ve Tetik, 2001: 228).
- Örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılabilir niteliktedir(Eren, 2000: 123).

- Örgütsel kültür, düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir(Eren, 2000: 123).

Bu özellikler örgüt kültürünün resmini oluşturmakta ve örgüte dair bir algı dayanağı oluşturmaktadır. Örgütün içinde bulunduğu sektörün özellikleri, ürün ve müşteri yapısı, örgüt büyüklüğü, rekabet şartları, finans ve insan kaynakları gibi örgüt içi ve örgüt dışı birçok etken, örgüt kültürünü etkilemektedir. Dolayısıyla her örgüt kendi özgün koşulları çerçevesinde kültür oluşturmakta, oluşan resim örgütten örgüte değişmektedir. Var olan örgüt kültürü çalışanlar tarafından ne kadar benimsenmiş ise, çalışanlar o örgütün değerleri hakkında o kadar fikir birliğine ulaşır. Dolayısıyla, varılan fikir birliği örgüt kültürünün de güçlü olmasına neden olmaktadır. Örgütün sahip olduğu değerleri, örgütün çalışanlarının büyük bir kısmı tarafından paylaşıyorsa örgüt kültürü güçlü, eğer örgütün belirlenmiş bir değeri yok ve örgüt bunun için çabalamıyorsa kültür zayıftır.(Torun, 2012: 31).

## 1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLİŞKİLİ TEMEL KAVRAMLAR

### i)Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Çoğu zaman örgüt iklimi ile örgüt kültürü birbirinin yerine kullanılmıştır. Örgütler kendi kültür ve iklimlerini geliştirirken bazı yasaklardan, geleneklerden ve ahlak kurallarından yararlanırlar. Bir örgütün iklimi ve kültürü hem formal örgütün değerlerini ve davranış kalıplarını hem de bunların doğal örgütteki yorumlarını yansıtır. Nasıl ki bir toplumun kültür mirası varsa, sosyal örgütlerde de yeni örgüt üyelerine bırakılan örgütsel norm ve değer kalıpları vardır(Hasanoğlu, 2004: 50).

Örgüt iklimi, “örgütün durağan özelliklerini tanımlayan ve farklı durumlar için davranışları biçimlendiren bir dizi beklenti ve tutumlar”, “bir örgütü diğerlerinden ayıran, örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen ve devamlılık gösteren, örgüt kişiliğine ilişkin özellikler bütünü”, “örgütsel özellikleri ile örgütsel davranış bağıntısına ilişkin psikolojik süreçler” ve “içinde buldukları dünyayı

anlamlandırma ve uygun davranışlara ilişkin algılar veya yorumlar” biçiminde çeşitli şekillerde tanımlanabilmektedir(Doğan, 2012: 106).

Örgüt iklimi, örgüt kültürü ile yakından ilgilidir ve çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçer. Örgüt iklimi insanların, işletme içinde çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır. Eğer çalışanlar örgüt kültürünü benimsiyorlarsa örgüt iklimi iyidir; aksi halde zayıf veya kötüdür. Örgüt iklimi örgüte kimliğini kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan özellikler dizisidir(Hasanoğlu, 2004: 50).

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü arasında bazı farklılıklar vardır. İklim iş görenlerin davranış ve tutumlarıyla ilgili özelliklerini göstermektedir. Örgüt iklimi daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgüt kültürü temel grup değerlerini ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel duygu ve düşünceleri sunar(Güçlü, 2003: 155).

## ii)Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği

Örgüt kimliği, bir örgütü diğerlerinden ayıran ve onun özgünlüğünü ifade eden özellikler bütünü olarak ifade edilebilir. Bu kimlik, örgüt kültürüne ve örgütün kendi içinde yarattığı örgütsel iklimine bağlı olarak oluşur. Bir örgütün kendini tanıtmaya ve ifade etme şekli olarak tanımlanabilen örgüt kimliği, örgütün iç ve dış hedef kitlelerine kendisini tanıtmak için ürün, hizmet ve çevreye duyarlılıklarını kullanarak yaptıkları toplam iletişim çabalarını kapsamaktadır(Vural, 2003: 179).

Örgüt kültürü, “aynı örgütte yer alanların tutum, inanç, varsayım ve beklentileri ile bireylerin davranışlarını ve bireyler arası ilişkileri belirleyen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünü gösteren normlar denetimidir”. Örgüt kimliği ise, kuruluş üyelerinin kendilerini örgütün bir ferdi olarak düşündüklerinde, “biz kimiz” sorusuna verdikleri cevaptır(Acuner, 2010: 32). Örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında



iletişim sağlar; diğer biçimsel olmayan mesajlar, örgüt üyeleri arasında anlatılan hikâyeler, dedikodular, biçimsel iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel dokümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin işletilmesiyle anlam kazanır. Örgütsel kimlik, örgütsel kültürün benimsenmesi ve yaşanmasıyla kazanılır. Örgüt kültürü, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenler aracılığıyla örgüt üyelerine aktarılmaya çalışılır. Paylaşılan kültür, örgütsel kimlik duygusunu güçlendirir (Eren, 1993: 120).

### iii)Örgüt Kültürü ve İş Ahlakı

İş ahlakı hem örgütlerin hem de çalışanların işletme içindeki ve dışındaki hareketlerini yönlendiren normlar sistemidir. Örgüt kültürü ise işletme üyeleri tarafından benimsenen normlar, değerler ve bunların etkisiyle oluşan semboller ve diğer parçalardan oluşmaktadır. Diğer bir ifade ile iş ahlakı örgüt kültürünü oluşturan parçalardan biridir(Unutkan, 1995: 55).

### iv)Örgüt Kültürü ve İletişim

Örgütsel iletişimin iki kültürel işlevlerinden biri, örgüt üyelerine örgütsel kültür hakkında bilgi sağlaması, diğeri ise örgüt üyelerinin örgütsel kültür ile bütünleşmelerine yardımcı olmasıdır. Örgütsel kültür, örgüt üyeleri arasında iletişim sağlar, diğer informal mesajlar, işgörenler arasında anlatılan hikayeler , dedikodular, formal iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel dökümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin işletilmesiyle anlam kazanır. Bir örgüt kimliğinin ortaya çıkması, örgüt üyelerinin geğmişi, bugünü ve geleceği yorumlamasına ve örgütsel yaşam hakkındaki gerçekleri ve hikayeleri algılamasına paralel olarak gerçekteşi. Örgütsel kimlik, örgütsel kültürün benimsenmesi ve yaşanmasıyla kazanılır(Güçlü, 2003: 156).

Örgütsel iletişim, kültürel öğelerin çalışanlara iletilmesinde ve kültürün benimsetilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Bu açıdan bakıldığında kültür ve

iletişim örgütsel performansın asıl göstergeleri olarak tanımlanmaktadır. Kültür ve iletişim örgütsel davranışı etkilemekte, iletişim örgüt kültürünün daha derin seviyelerinin anlaşılmasında bir pencere işlevi görmektedir(Durgun,2006: 126). Yöneticiler, örgüt kültürü içerisinde yer alan bir takım değerleri, üyelerine aktarmada özellikle sözlü iletişimden yararlanabilir. Aynı şekilde yazılı iletişim araçları da örgüt kültürünün birer taşıyıcısı olabilir. Bunun yanında sözsüz iletişim sürecinde de yöneticiler, giyim kuşamlarıyla, bedensel davranışlarıyla diğerlerine bir takım mesajlar iletebilirler. (Karcıoğlu ve Çekmegül, 2003: 45).

#### v)Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejisi

Bir örgüt için doğru stratejiyi ve vizyonu bularak doğru amaçları belirlemek, uzun dönemli başarı için gereklidir. Kısa dönemde iş görenler terfi, ücret artışı gibi ödüllerle motive edilirken, uzun dönemde örgüte bağlılık motivasyon aracı olarak kullanılabilir. İşgören örgüte fayda sağladığında ve bir fark yarattığına inandığı taktirde, örgüte bağlanma konusunda mesafe almaktadır(Tushman ve O'Reilly, 2002: 100). Burada dikkat edilmesi gereken nokta, örgütün kültüre yönelik gönderdiği mesajların işgörenler tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığının tespit edilmesidir. Eğer işgörene gönderilen formal veya informal mesajlar planlanan şekilde algılanmıyorsa, bu örgütte bir kültürel boşluk olduğundan bahsedilmektedir. Stratejik amaçların etkin ve verimli bir biçimde ulaşmayı isteyen örgütler, var olan kültürel boşlukları doldurmalıdır(Burton, 1999: 23). Kültürel boşlukları doldurmada en etkili yollar örgütte etkin bir iletişim mekanizmasının, sürekli öğrenmenin ve personel güçlendirme aktivitelerinin desteklenmesidir.

Eğer bir örgütte işlerin yapılış biçimini etkileyen kültür, örgütü başarıya taşımaktaysa veya örgüte rekabetçi üstünlük sağlamaktaysa, bu durumda strateji ve kültür arasında uyumu sağlayabilmiş olan işletmenin stratejik bir kültüre sahip olduğu söylenmektedir. Örgüte avantaj sağlayan güçlü bir kültür, üyelerin çeşitli süreçlere katılımını ve örgüte bağlılığını sağlamalıdır(Denison, 1984: 5). Geleceğe odaklanmış bir işletme yaratırken, güçlü bir örgüt kültürünün avantaj sağlıyor olması için kültürün stratejiyi destekliyor olması, uyarlanabilir olması ve var olan ya da

ortaya çıkması olası gerçeklerle eşanlı olarak değişebilir olması gerekmektedir(Harper, 2001: 46).

Güçlü bir örgüt kültürünü değerli hale getiren iki neden bulunmaktadır. İlk neden güçlü kültürün kültür- strateji uyumunu daha kolay sağlıyor olmasıdır. Bir stratejinin başarıyla uygulanabilmesi için uygun bir kültürel zemin gerekmektedir. Bu nedenle örgüt stratejisinde ve yapısında bir değişiklik düşünülürken, kültürün temelini oluşturan değerler göz ardı edilmemelidir. İkinci neden ise, işgörenlerin işletmeye daha fazla bağlanmasını sağlıyor olmasıdır. Örgütsel bağlılık bireyin işine duyduğu ilgiyi, sadakati ve örgütsel değerlere duyduğu inancı içeren ve bireyin örgütle kurduğu psikolojik bağ olarak tanımlanmaktadır(O'Reilly, 1989: 16).

## **2. DEĞİŞİM SÜRECİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

### **2.1. DEĞİŞİME YATKIN OLAN VE OLMAYAN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ**

Değişim, açık bir sistem olan örgütün iç dinamiklerinde, iş ile ilgili süreçlerde, örgütün yapısal değerlerinde, belirlenmiş iş tanımlarında, örgütün çeşitli basamaklarında dağıtılan yetki ve sorumluluklarında, örgütün üretim yöntemlerinde, örgüt dışı çevresel düzenlemelerde ve örgütün rekabet politikalarında, yönetsel yaklaşımlar ve stratejiler gibi konularda yapılan ve örgüt sisteminde bütünüyle etkileşim doğuran değişiklikler olarak tanımlanır(Tüz, 2004: 10). Bir örgütte değişim uygulamalarının başarısı, özellikle işgörenlerin bu uygulamaları benimsemesi ve kabul etmesine bağlıdır. Değişimin gerekliliğine inanmayan işgörenlerin bulunduğu bir örgütte değişim sonuçlarının olumlu olması beklenemez. Bu nedenle örgütsel değişim çalışmalarına başlamadan önce işgörenlerin değişime yönelik tutumları bilinmelidir. Böylece olası dirençler önlenabilir ve işgörenlerin tutumları doğrultusunda planlama, uygulama ve değerlendirme çalışmaları yapılabilir. Bir değişme sürecinin başarısının o örgüt işgörenlerinin ve örgüte hakim olan kültürün değişime yatkınlığı ile doğru orantılı olduğu söylenebilir(Demirtaş, 2012: 24).

Bir örgütün değişime yatkın olabilmesi için o örgütteki kültürü oluşturan insanlara ilişkin olumlu bir tutumun var olması gerekir. Yine eğer bir örgütte genel olarak değişimin yararsız, anlamsız olduğu yolunda olumsuz bir tutum gelişmiş ise, o örgüt kendisini değişime kapalı tutacaktır. Öyleyse bir örgütün değişime yatkın olabilmesi için öncelikle insanlara, kültüre ve değişime olumlu bir tutum geliştirmiş olması gerekir(Tokat, 2012: 114).

Örgütlerde hakim olan kültürler, çevredeki değişimlere yatkın olup olmamasına göre sınıflandırılabilir. Değişime yatkın olan kültürler; adokrasi kültürü, atılgan kültür, aktivite kültürü, klan kültürü, dinamik kültür, geliştirici kültür, analizci kültür, yenilikçi kültür ve pazar kültürü olarak sınıflanırken, değişime yatkın olmayan kültürler; yetki kültürü, hiyerarşi kültürü, depresif kültür, bürokratik kültür, durağan kültür ve muhafazakar kültür olarak sınıflandırılabilir.

#### i)Değişime Yatkın Kültürler

Genel bir yaklaşımla örgütleri değişime yatkın hale getiren örgütlerin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Organizasyonel hedeflerin dinamikliği,
- Organizasyonel krizler,
- Çevrenin değişim içinde oluşu,
- Üretilen mal/hizmet yetersizliği,
- Değişen yasa ve yönetmelikler,
- İnsan gücünün yapısının farklılaşması,
- Düşük verim ve kalite,
- Artan bilgi,
- İnsanlara olumlu tavırlar,
- Çok seçenekli düşünme,
- Örgütteki ilişkilerin olumlu olması,
- Örgüt kültürü öğelerinin değişimi destekliyor nitelikte olması
- Önceki çalışan grupların değişime karşı olumlu tavır sergilemesi

Değişime yatkın olan kültürler, içinde buldukları çevreye uyum sağlamaları, yenilikçi ve dinamik olmaları, çağın gerektirdiği değişimlere ayak uydurmaları bakımından şu şekilde sınıflandırılabilirler(Cameron ve Quinn, 1992: 35).

*Adokrasi Kültürü:* Adokrasi kültürü endüstri çağından bilgi çağına geçişle beraber ortaya çıkan bir örgüt kültürüdür. 21.yy'ın hızla ve artan bir ivmeyle değişmekte olan şartlarına uyum sağlayabilmek için ortaya çıkmıştır. Bu tip örgüt kültürleri dışsal ve esnek yönelim gösterir, müşterilere, dinamik yaratıcılığa ve uyuma önem verir. Yaratıcılık, risk alma ve sezgi gücü önemlidir. Amaçlarda esneklik söz konusudur. Büyüme, değişim, yenilikçilik ve kaynak yaratma en önemli özellikleridir. Gücün kaynağı değerlerdir ve girişimcilik, yaratıcılık ve adaptasyon baskın değerlerdir. Risk merkezli, yenilikçi liderlik stili egemendir. Adokrasi kültürü yaratıcılığı ve girişimciliği destekler(Skogstad ve Einarsen, 1999: 291).

*Atılgan Kültür:* Bu tip örgüt kültürlerinde yüksek risk ve hızlı geri bildirim esastır. Hızlı iniş çıkışlar, ani değişimler, beklenmeyen gelişmeler ve olaylar bu kültürde yaşanır. Burada etkin olan gruplar ve ekiplerden çok bireylerdir. Bu kültürde risk alıp başarıları ödüllendirilir ve cesaretlendirilir. Örgüt içi rekabet, gerilim ve çatışma, çevredeki değişime çabuk cevap verme beklenen ve normal karşılanan durumlardır(Brown, 1998: 70).

*Aktivite Kültürü:* Bu kültür biçiminde alınan kararların risk derecesi düşük olup çevreden alınan kararların yanlış veya doğru oldukları, başarılı veya başarısız oldukları konusundaki geri bildirim hızlıdır. Bu kültürde vurdumduymazlık ve monotonluk başarısızlığa götüren en büyük tehlikedir. Yaratıcılık, rekabet, heyecan ve değişim teşvik edilen değerlerdir. Hiyerarşi gelişmemiş olup, örgüt oldukça dinamik bir yapıya sahiptir(Brown, 1998: 87).

*Klan Kültürü:* Bu tip kültür, insanların kendilerinden çok şey kattığı sıcak bir ortamdır. Bu tip kültürlerde çalışanlar birbirlerine çok fazla bağlarla bağlı olduğu için kurumu bir tür klan olarak tanımlamaktadır. Otorite genellikle örgüt üyeleri tarafından verilir ve bu gücün kullanımı gayri resmi niteliktedir(Erdem, 2007: 69). Örgütün bulunduğu çevredeki değişimler takip edilir, değişimlere cevap verilmeye

çalışılır ve kararlar katılım ve anlaşma ile alınır. Bağlılık ve güven son derece önemlidir(Cameron ve Quinn, 1992: 36).

*Dinamik Kültür:* Bu kültürde örgüt üyeleri yenilikçiliğe büyük önem vermektedir. Ortak değerleri paylaşır ve bir aile duygusu içinde hareket ederler. Örgütte herhangi bir yenilik yapıldıktan sonra, yeni oluşumla alışılması için bireyler birbirlerini desteklerler. Örgütün amaçları açık bir şekilde anlaşılır ve çalışanlar yaptıkları işlerin anlamını bilirler. Örgüt içerisinde hem biçimsel hem de biçimsel olmayan iletişim gelişmiştir(Bakan vd., 2004: 103).

*Geliştirici Kültür:* Bu tip örgütler yenilikçidir. Bu kültür tipine sahip olan kurumların liderleri yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedir ve risk almaktan çekinmezler. Bu kültür sürekli değişimin ve belirsizliğin yarattığı risk ve fırsatları yakalamayı hedef aldığı için liderler, yüksek rekabetten ve rakiplerden kaçınmazlar. Bu kurumların stratejisi gelişme, büyüme ve değişimdir. Liderlerin tarzı da girişimci ve risk almaya dönüktür(Vural, 2003: 93).

*Analizci Kültür:* Denge ve değişim bir aradadır. Risk alıp almama içinde bulunan çevre ve rakiplerdeki değişimlere bağlı olarak planlanır. Liderler maceraperest değil, kontrollü ve temkinli büyüme ve değişiklik taraftarıdır(Vural, 2003: 94).

*Yenilikçi Kültür:* Yenilikçi kültürler heyecan verici ve dinamiktir. Girişimci ve hırslı insanların var olduğu bir çevre söz konusudur. Yenilikçi kültür, yaratıcı, sonuç odaklı ve rekabetçi bir çalışma ortamını vurgular. Yenilikçi kültürlerde çağın gerektirdiği değişimleri yakalamak esas amaçtır(Wallach, 1998: 33).

*Pazar Kültürü:* Bu kültürel yapının başlıca kaygısı, işin bitirilmesi, sonuca yönelik olmasıdır. Kişiler sıkı rekabetçi ve amaca ulaşma odaklıdır(Ergün, 2007: 268). Bireyler kendilerini somut olarak ürettiklerine göre değerlendirerek, başarı odaklı olmaları için teşvik edilirler. Bu kültürlerdeki liderler, üretici ve rekabetçi rol üstlenirler. Liderler işlerin yürütülmesi konusunda katı ve talepkardırlar. Örgüt tarzı, sıkı ve sürdürülebilir rekabetçiliği içerir. Bu tür örgüt yapıları daha çok dış çevredeki faktörlere odaklanır(Cameron ve Quinn, 1992: 37).

## ii)Değişime Yatkın Olmayan Kültürler

Örgütleri değişim karşıtı olmaya iten bir çok faktör vardır. Örgütleri değişimin karşıtı olmaya iten örgüt kültürlerinin oluşmasına neden olan etkenler şu şekilde sayılabilir(Kabakçı, 2007: 82):

- Örgütsel tembellik,
- Bürokratik katılık,
- Kayıtsızlık,
- Kalıplaşmış kurallar,
- İleri ölçüde uyum,
- Değişime karşı korku ve güvensizlik,
- Daha önceki değişim sonuçlarının olumsuz olması,
- Kendine güvenmeme,

Değişime yatkın olmayan kültürler, diğer kültürlere göre daha durağan, içine kapanık ve değişim uygulamalarına olumsuz bir tutum sergileyen kültürlerdir. Bu tip kültürlerde değişim çok yavaş olmakta, bazı durumlarda örgütte değişim hiç olmamaktadır. Değişime yatkın olmayan kültürler şu şekilde sıralanabilir(Cameron ve Quinn, 1992: 39).

*Yetki Kültürü:* Bu kültür tipi çevresel başarı riski yüksek fakat başarı için çevreden geri bildirim yavaş olduğu işletmeler için söz konusudur. Bu örgüt kültüründe başarılı olmanın sırrı, teknik rekabetteki üstünlüğe ve başarıya bağlıdır. Bürokratik prensipler ve örgüt içi aşırı kural ve bağlılıklar yaratıcılığı azaltabilmektedir ancak otoriteye itaat ve teknik yeterlilik beraber çalışma ve uyum için çok gereklidir. Bu kültürde varolan düzene ve kurallara bağlılık yüksektir(Brown, 1998: 70).

*Hiyerarşi Kültürü:* Hiyerarşik kültürler denetim yönelimindedir. Bu tür kültürlerde resmiyet, kurallar, denetim, otorite, belirgin rol ve görevler ön plandadır. Liderler temkinli ve tutucudur; risk alma eğilimleri yok denecek kadar azdır. Bu tür kültürlerde dış çevredeki değişimler çok fazla önemsenmez; sadece koordinasyon ve denetim sağlanır. İstikrar, denetim ve değerlendirme önemli özelliklerdir. Gücün

kaynağı teknik bilgidir. Üstün tutulan değerler varolan düzen ve kurallardır(Skogstad ve Einarsen, 1999: 291).

*Bürokratik Kültür:* Bürokratik kültürlerde hiyerarşi ve bölümlendirme esastır. Yetki ve sorumluluk alanları kesin, açık ve nettir. İş, organize ve sistematik bir şekilde yapılır. Bu kültürlerin temelinde denetim ve güç yer alır(Wallach, 1983: 32). Bürokratik örgüt kültürlerinde işgörenlerin her eylem ve işlemleri ölçülere ve kurallara bağlanmıştır. Örgüt kılavuzlukla değil, kurallarla yönetilmektedir. Bürokratik örgüt kültürüne girişimden korkan, risk almayan ve değişime karşı olumsuz önyargılara sahip olan işgörenler uyum sağlarlar.

*Depresif Kültür:* Depresif örgüt kültüründe, üst yönetici ve ast yöneticiler olayların yönünü değiştirmede umutsuzluk içine gömülmüş, girişimden yoksun; kendilerine olan güvenini yitirmiş; kendilerine saygıları azalmış; kısaca iş yapmaktan, örgütün sorunlarını çözmekten, karar vermekten kaçınan insanlardır. Depresif kültürün hakim olduğu örgütler yıllarca aynı teknolojiyi kullanırlar, yenileşmeye gerek görmezler; sağlam pazarlara dayanırlar ve başka örgütlerle yarışma içinde değillerdir(Aydınlı, 2003: 86).

*Durağan Kültür:* Bu tip kültürlerde eski davranış kalıplarının tekrarlanması esastır. Örgütte çevre değişimlerine karşı bir duyarsızlık vardır, bilgi toplamaları içe yöneliktir. Bu kültür çevredeki değişimlere karşı duyarsızdır ve yeni fikir üretme eğiliminde değildir(Bakan vd., 2004: 104).

*Muhafazakar Kültür:* Bu kültür türünde muhafazakar inanç ve değerler esastır. Muhafazakar kültürlerde girişimcilik, yenilikçilik ve değişim eğilimi çok azdır. Çalışanlar varolan düzene sıkı sıkıya bağlıdır. Bu örgüt kültürlerinde herkesin görev ve sorumlulukları açıkça belirtilmiştir; eski kararlara ve geleneklere aşırı bağlılık vardır(Kabakçı, 2007: 53).

Değişime yatkın olmayan kültürlerde, değişime ayak uydurabilen kültürlerdeki durumların tam tersi hava hakimdir. Örgütlerdeki yönetim tarzının baskıcı olması, çalışanların değişim algılarının olumsuz olması, işgörenlerdeki tembellik, daha önceki değişimlerin işgörenler üzerindeki olumsuz etkisi ve işgörenlerin işyükünü arttırması gibi sebepler örgüt kültürünün değişime olan yatkınlığını olumsuz etkileyecektir(Kabakçı, 2007: 84).



Günümüz dünyasında değişim kaçınılmaz bir olgudur. Değişime ayak uyduramayan bir örgüt kültürüne sahip olan işletmeler çağın gereklerine ayak uyduramayacak ve giderek yok olacaktır. Yok olma tehlikesiyle karşı karşıya olan ve örgüt kültürü değişime açık olmayan kültürler, ayakta kalabilmek için örgüt kültürlerini değiştirmeleri gerekmektedir

## 2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİME YATKIN OLUP OLMAMASINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütlerde hakim olan kültürün değişime yatkın olup olmamasını belirleyen faktörler dört başlık altında incelenebilir. Bunlar örgütteki insanlar ve değişim ile ilgili tutumlar, örgütün çevresel özellikleri, örgütlerdeki yönetim anlayışı ve çalışanların özellikleridir.

### *İnsanlar ve Değişim İle İlgili Tutumlar*

Örgüt kültürünün insana yaklaşımı ve değişime karşı tutumu değişime olan yatkınlığı önemli ölçüde etkiler. Örgütte insanın tembel olduğu, zoraki iş yaptığı, işini yapması için kesin emirlere gerek duyduğu gibi düşünceler hakimse değişim bu organizasyon için yarardan çok zarar getirecektir(Sarıgül, 2003: 13).

Örgütün sürekli bir gelişme ve değişme çabası içinde olması da örgüt kültürünü etkileyecek ve böyle bir örgütte oluşan kültürde değişim daha kolay gerçekleşecektir(Sarıgül, 2003: 13).

### *Örgütün Çevresel Özellikleri*

Örgütlerin etkileşim içinde oldukları çevre, örgütte oluşan kültürü de, kültürün değişime yatkın olmasını da etkileyecektir. Durağan bir çevreye göre daha hareketli, daha dinamik çevre ile etkileşim içinde olan örgütlerin kültürleri değişime daha yatkın olacak ve değişime tepki verebilecektir(Sarıgül, 2003: 14).

### *Örgütlerdeki Yönetim Anlayışı*

Örgütlerde demokratik ve baskıcı olmak üzere iki yönetim anlayışından bahsedilir. Demokratik yönetim sistemi katılımcılığı ve işgörenleri birer insan

kaynağı olarak ele alır böylece değişime yatkın özellikler sergiler. Karşıtı olan baskıcı tarz ise işgörenlere yeterince güvenmez ve tepeden inmece yaklaşım nedeni ile tepki görür. Demokratik tarzda yönetim tarzını benimseyen örgütlerde herkesin katılımı sağlandığı için ve değişimin gerekliliği konusunda örgütteki herkesle fikir alışverişi yapılabileceği için değişime yatkınlık daha fazla olacaktır(Sarıgül, 2003: 14).

### *Çalışanların Özellikleri*

Örgütlerin en önemli kaynağı olan işgörenlerin değişime yatkın olup olmaması örgüt kültürünün de değişime olan duruşunu etkileyecektir. Düşük benlik gücü, baskıya karşı gelmeme, her söyleneni yapma gibi özelliklere sahip olan çalışanların değişime yatkın olması düşünülemez. Ancak kendisine güveni olan, tartışmaya açık, sorgulayan ve fikir paylaşan, benlik gücü yüksek çalışanlara sahip örgütlerde oluşan kültür değişime daha açık olacaktır(Sarıgül, 2003: 14).

## **3. DEĞİŞİM SÜRECİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ROLÜ**

Değişim, kültürle çok yakından ilgili bir olgu olarak farklı kültürler tarafından farklı biçimlerde görülebilmektedir. Bu nedenle örgüt kültürü, örgütsel değişimin doğası ve bu değişimlerin işgörenler tarafından kabul veya reddedilmesi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgüt kültürünü göz önünde bulundurmayan örgütsel değişim stratejilerinin başarı sonuçlar vermesi imkansızdır. Çünkü kültür, hayatın tüm alanlarını kapsar ve örgütün mevcut durumu olduğu kadar gelecekteki yönelimini de belirler(Polat, 2003: 126).

Örgütlerde gerçekleşen her değişim bir dirençle karşılaşacaktır. Örgütsel direnci kırmakta örgüt kültürü unsurlarından yararlanır. Yine örgütsel değişimin etkili olmasında da örgüt kültürüne başvurulur. Örgütsel değişim için örgütün yeni hedef ve stratejilerinin bireylere anlatılıp açıklanması, çalışanların düşünce ve davranışlarının nasıl olacağının şekillenmesi, ne biçimde etkileneceklerinin belirlenmesi ve bunun da açıklamalarının yapılması gerekmektedir. Değişimin amaçları örgütün mevcut kültüründen ne kadar çok farklılık ve sapma gösteriyorsa

arzulanan değişimin gerçekleşmesi de o kadar güçleşir. Eğer değişim amaçları belirlenirken var olan normlarla bir çatışmaya düşölürse bu değişim çabasını ters etkiler ve değişimin baştan sabote edilmesi anlamına gelir. Örgüt kültürü, değişim çabalarının başarıya ulaşmasında anahtar rol oynamaktadır. Örgüt üyelerinin ortak düşünme ve yaşam gibi grup dinamiğini arttırıcı sinerjik etki yaratma yönüyle, örgütsel değişim faaliyetlerinin bütünlüğünü sağlayarak başarıyı getirecek bir etkiye sahiptir. Çalışanların değişim çabalarına sahip çıkması ve değişimin hızı örgüt kültürüne bağlı olmaktadır(Eren, 2000: 43).

Örgüt kültürü kavramı, örgüt üyelerinin aralarındaki ve örgütle olan ilişki ve etkileşimlerinin nitelik ve biçimini anlatmak için kullanılmaktadır. Bu ilişki ve etkileşimlerin ortama verdiği genel hava; örgütün dinamik, tutucu, yeniliklere açık değişikliklere çabuk ve kolay uyum sağlayan veya sağlamayan başka niteliklerini ortaya koyan bir anlatıma sahiptir(Onal, 1995: 137). Bir örgütü bu biçimde etkileyen ve örgüt kültürünü oluşturan, daha çok o örgütteki biçimsel olmayan ilişkilerdir. Böyle olunca da örgüt kültürü, çok kapsamlı ve güçlü etkileri olan bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır(Polat, 2003: 126).

Değişim sürecinde örgüt kültürünün rolü şu şekilde açıklanabilir: Örgüt kültürü örgütte işlerin yapılış tarzları ile ilgilidir. Örgütte uygulanmaya konulacak herhangi bir değişim planı işlerin yapılış tarzını etkileyeceğinden veya temelinden sarsacağından, işgörenlerin örgüt kültürü bağlamındaki temel değer ve inançlarını da etkileyecektir. Bu nedenle örgütlerdeki değişim uygulamaları aynı zamanda kültürel bir değişim planlamasını da gerektirmektedir(Polat, 2003: 127).

Örgütlerin içinde buldukları coğrafi alan, faaliyet gösterdikleri pazarlar, örgüt kurucularının kültürel özellikleri, örgütün kültürünün oluşmasında ve şekillenmesinde en etkili faktörlerdir. Dinamik bir çevrede faaliyet gösteren, kurucunun yenilikçi olduğu, içinde bulunan coğrafi alanın değişime yatkın olduğu örgütlerde oluşan kültür değişim çabalarını destekleyici niteliktedir(Polat, 2003: 128). Bu kültürlerde, değişim sürecinde şiddetli dirençlerle karşılaşılmaz ve değişime çok kolay şekilde adapte olunur. Bu faktörlerin tam tersi olan koşullarda, yani örgütün içinde bulunduğu çevrenin durağan olması, kurucunun tutucu bir tavır sergilemesi durumlarında örgütün değişimi desteklemesi ve değişimi kolaylaştırması

beklenemez. Bu gibi örgütlerde değişime karşı dirençler daha şiddetli olmakta ve dirençleri kırmak daha zor olmaktadır(Tokat ve Kara, 2013: 175).

#### **4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİMİ**

Genel anlamda değişim herhangi bir şeyin bir düzeyden başka bir düzeye gelmesi olarak tanımlanabilir(Koçel, 2007: 524). Benzer şekilde örgüt kültürü değişimi de, örgütün dışında veya içinde oluşabilecek çeşitli etkenler sonucunda örgüt kültürünün mevcut durumdan farklı bir duruma gelmesini, değişmesini ifade etmektedir.

Örgüt kültürü değişiminin esas hedefi, örgütün değişen koşullara uyum becerisini arttırmak ve bu yolla örgütün amaçlarına daha kolay erişmesini sağlamaktır. Örgüt kültürü değişimi ile örgütte çalışanların kendilerini yeni rol modelleri ve yeni kahramanlarla özdeşleştirerek ve farklı değerlere inanarak hareketlerinin bütününde oluşturdukları değişiklikler kastedilmektedir(Alganer, 2000: 29). Örgüt kültürü değişimi ile işgörenlerde motivasyon, iş tatmini, bağlılık, işe devamlılık, verimlilik ve iş kalitesinin artması, ekip çalışmasının gelişmesi ve çatışmaların azalması hedeflenir. Bununla birlikte örgüt kültürü değişiminin örgüte getirdiği bazı olumsuzluklar ve başarısızlıklar da olabilmektedir. Bunlar, değişimin gerektirdiği ek maliyetler, işgörenlerde gelişebilecek psikolojik zararlar, kavramsal belirsizlikler, kültürel çevre ile ilgili uyumsuzluklar ve en önemlisi de bu değişim sürecinin başarısızlıkla sonuçlanmasıdır(Çetin, 2004: 68). Bu başarısızlıkları en az seviyeye indirebilmek için örgüt yöneticileri ne zaman değişime ihtiyaç duyulduğunu iyi belirleyebilmeli ve bu değişim için gerekli yeterliliğe sahip olmalıdır(Çetin, 2004: 71).

#### 4.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞMESİNE NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Örgüt kültürü: örgütün ana hedefini destekleyecek nitelikte değilse ve en önemlisi daha önce de bahsedildiği gibi çağın gereklerine cevap veremiyor ve değişimi destekleyecek nitelikte değil ise, örgütün sorunlarını çözmeye ve yönlendirmeye katılımcı bir ortam sağlamıyor ise örgüt kültürü değişimi kaçınılmaz olacaktır(Eren, 2000: 171).

Örgüt kültürü değişimine neden olan faktörleri çeşitli olayların gelişmesi ve bunların örgüte etkilerine bağlı olarak dört başlıkta incelenebilir(Terzi, 2000: 114).

*Dramatik Kriz:* Örgütün bütün üyeleri tarafından algılanan önemli bir kriz kültür değişimini hızlandıran koşullardan birincisidir. Bu kriz, mevcut durumu alt üst eden bir şok yaratarak, mevcut uygulamaların sorgulanmasını ve krizle başa çıkmayı kolaylaştıracak yeni birtakım değerlerin kabul edilmesini kolaylaştırır(Nemli, 1999: 86).

*Lider Değişimi:* Tepe yönetimi kültürün devamlılığını sağlayan önemli bir faktör olduğundan örgütte lider pozisyonunda olan kişilerin değişimi beraberinde yeni değerler getirebilir. Yeni bir liderin varlığı, çalışanların yeni değerleri kabul edeceği anlamına gelmemektedir. Yeni lider organizasyonun nasıl olması gerektiğine dair açık bir vizyona sahip olmalı ve liderin yeteneklerine saygı duyulmalıdır(Nemli, 1999: 86).

*Zayıf Kültür:* Bir örgütte örgüt kültürüne bağlılık zayıf ise ve üyeler kültürün değerleri üzerinde tam olarak anlaşıyor ise bu kültürün değişimi desteklemesi zordur. Örgüt kültürüne bağlılığın ve kabullenmenin düşük olduğu zayıf kültüre sahip örgütlerde örgüt kültürü değişime yatkın olmamaktadır(Terzi, 2000: 115).

*Genç ve Küçük Örgütler:* Genç örgütlerin kültürleri de gençtir. Bu kültürler örgüt üyeleri açısından az pekiştirilmiştir ve henüz tam bir benimsenme söz konusu değildir. Dolayısıyla genç örgütlerin kültürleri değişime daha yatkındır. Küçük örgütlerin büyük örgütlere göre kısıtlarının fazla olması sebebi ile, kültürdeki değişimde daha kolay yapılabilmektedir(Terzi, 2000: 115).

## 4.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ DEĞİŞİMİNDEKİ EVRELER

Örgüt kültürü değişimindeki evreler çeşitli araştırmacılar tarafından farklı yönleriyle ele alınmıştır. Örgüt kültürü değişim aşamaları gerçek normların su yüzeyine çıkarılması, yeni beklenti ve emirlerin dağıtılması, yeni normların oluşturulması, kültür boşluklarının saptanma ve kültür boşluklarının doldurulması olmak üzere beş temel evrede incelenmiştir(Kilmann, vd., 1986: 90):

*Gerçek Normların Su Yüzeyine Çıkarılması:* Bu adımda örgüt üyelerinden tutum ve davranışlarını yönlendiren bazı inanç, değer ve standart varsayımları yazmaları istenir(Kilmann vd., 1986: 90).

*Yeni Beklenti ve Emirlerin Dağıtılması:* Örgüt üyelerinden örgütün nereye gitmesi gerektiği ve hangi tip davranışların doğru olacağı konusunu tartışmaları istenir(Kilmann vd., 1986: 90).

*Yeni Normların Oluşturulması:* Örgüt üyelerinden başarı için yeni inanç, değer ve standart varsayım kalıpları oluşturmaları ve bunlar üzerinde tartışmaları istenir(Kilmann vd., 1986: 90).

*Kültür Boşluklarının Saptanması:* Bu adımda ise mevcut normlarla, arzu edilen yeni normlar karşılaştırılıp, aradaki farklılıklar saptanır ve yeni normların yerleşmesi için planlar yapılır(Kilmann vd., 1986: 91).

*Kültür Boşluklarının Doldurulması:* Bu sonuncu adımının temel hedefi bir kültür şokuna neden olmadan örgütün mevcut eski normlarından arzu edilen normlara doğru değişimi başlatmaktır(Kilmann vd., 1986: 91).

Bu yaklaşımdan farklı olarak örgüt kültürü değişimi doğma ve büyüme dönemi, orta yaş/gelişme dönemi ve olgunlaşma ve yok oluş dönemi olarak üç evrede incelenebilir(Schein, 1990: 69):

*Doğma ve Büyüme Dönemi:* Doğma ve büyüme dönemi örgütün ilk ortaya çıkma zamanını kapsar. Örgüt yaşamının ilk evresi olan doğma ve büyüme döneminde, örgüt kültürü örgüt üyeleri tarafından örgütün yeteneklerinin, kimliğinin ve güçlülüğünün simgesi olarak görülür ve örgütün kendini tanıması, hangi kaynakları ve yeteneklerinin onu daha güçlü kıldığını göstermesi açısından da önemli

bir unsurdur. Ancak örgütün kendini tanıma süreci kolay olmamaktadır. Bu dönemde, örgüt üyeleri tarafından örgüt kültürünün olumlu ve istenen taraflarının görülmesi eğilimi oldukça fazladır. Mali planlar, hizmet kalitesi, pazar gelişimi gibi konularda değişime olan ihtiyaç daha kolay fark edilirken; örgütün kişiler arası ilişkiler, güç mücadeleleri, hissi yapılaşmaları gibi sorunlarının varlığını hissetmek daha zor olmaktadır(Dinçer, 1992: 66).

Kurucu ve kurucu ailelerin baskınlığı bu dönemde mevcut olduğundan bu aşamada bazı küçük kültürel değişimlerden bahsedilebilmektedir. Değişimlerin büyük kısmı örgüt kültürünü açıklama, bütünleştirme ve geliştirme ile ilgili olmaktadır. Bu dönemde kültür kurucular tarafından tanımlanan bir unsur olmakla birlikte, örgüt içindeki etkin grup veya grupların etkisiyle de biçimlenmektedir(Başaran, 2000: 296).

*Orta Yaş/Gelişme Dönemi:* Örgütlerde bu dönem, genellikle kurucu ya da kurucu ailenin baskın durumunun azaldığı veya tamamen geçtiği, örgütte çoğunlukla aile üyesi olmayan yöneticilerin ağırlık kazandığı dönemdir. Örgütün doğma ve büyüme dönemi olan ilk döneminde oluşan örgüt kültürü de orta yaş dönemi ile birlikte farklılaşmaya başlar. Bu durumun temel etkeni de aslında örgütün kendisinde meydana gelen değişikliklerdir. Örgüt artık coğrafi olarak büyüme, ürün yelpazesine yeni ürünler ekleme, yeni pazarlar bulma, karlılığı arttırma gibi hedeflere odaklanmıştır. Bu dönemde örgüt kültürü de örgüt yapısındaki bu değişimlerden etkilenmekte, sürekli yenilenip, genişleyerek kendi kendine bir değişim yaratmaktadır. Ancak orta yaş döneminde örgütün iç ve dış çevresindeki değişimlerle birlikte örgüt kültürünün güçlü ve zayıf yönleri de değişebilmektedir. Bu sebeple bu dönemde örgüt kültürünün ana unsurlarının güçlendirilmesi, korunması ve özel değerlerin yenileştirilmesi ve teknolojiden yeni değerlerin alınması gerekmektedir(Schein, 1991: 70).

Orta yaş döneminin bir diğer özelliği görevler, fonksiyonlar, coğrafya ya da pazardaki değişimlerle birlikte işgörenlerin sayısının da artması, buna bağlı olarak da örgütün farklı birimlerinde gelişmiş olabilen güçlü alt kültürlerin varlığıdır. Bu alt kültürlerin oluşması örgüt kültürünü zayıflatır. Ancak örgütteki alt gruplar tarafından

geliştirilen bu alt kültürlerle rağmen örgüt kültürü, örgütü ve üyelerini bir arada tutan bir rol üstlenir.

*Olgunlaşma ve Yok Oluş Dönemi:* Örgütlerde olgunlaşma ve yok oluş dönemi, örgütün pazar payının arttığı, doyum noktasına ulaştığı ve hatta düşmeye başladığı, hitap edilen pazarda çeşitli sorunların yaşandığı, örgüt içerisinde uyum sorunlarının fazlaştığı bir durgunluk dönemidir. Bu dönem ayrıca örgüt üyelerinin değişim ve yenilikler için direnç gösterdikleri dönemdir. Tüm durgunluklar ve olumsuzluklar karşısında, örgüt üyeleri ya yenileşme ve değişmeye yöneltilecek ya da geçmiş başarılarla dayanarak eski kültüre sıkı sıkıya bağlanmayı sağlayacaktır. Bu dönemde örgütün hayatta kalabilmesi için örgüt kültürünün değerlerinin yeniden güçlendirilmesi, korunması; özel bazı değerlerin yenileştirilmesi, teknolojik gelişmelerden yeni değerler alınması gerekmektedir(Başaran, 2000: 296).

Örgütsel olgunluğun bir diğer aşaması iflas, devir, birleşme gibi yollarla yok olması veya başka bir örgüte dönüşüm aşamasıdır. Bu dönemde örgüt kültürü değişimi kaçınılmaz olmakta, örgüt kültürü öğelerinin tamamının değişmesi zorunlu görülmektedir. Bu durum da örgüt yönetiminin yapacağı en iyi şey hızlı bir değişime izin vermek, değişime dirençleri ortadan kaldırmak ya da zorlama yoluyla ve yeniden örgütlenerek bu değişimleri gerçekleştirmeye çalışmaktır(Schein, 1991: 76).

#### 4.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞİM SÜRECİ

Örgüt kültürü değiştirme sürecinde öncelikle örgüt kültürünün örgüt açısından açık bir şekilde tanımlanması ve iyi anlaşılması, eksiklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu da örgüt içerisindeki paylaşılan varsayım ve değerlerin yakından takip edilmesi ile ilgilidir. İlk olarak örgüt kültüründeki problemlerin yarattığı olumsuzlukları gidermek için incelemeler yapılmalı ve bilgiler toplanmalı, bu bilgiler ışığında da örgüt için ideal kültürün belirlenmesine yönelik alternatif çözümler üretecek yönde çalışmalar yapılmalıdır. Burada alternatifler içerisinde örgütün amaçlarına en uygun olan, kültürü değişime yatkın bir hale getirebilecektir. Seçilen alternatifler üzerinde faaliyet planları hazırlanarak, karşı görüşler de göz önüne alınarak değişim uygulamasına başlanılmalıdır(Şimşek, 2008: 442). Eski örgüt



kültürü zamanla ortadan kaldırılarak yeni örgüt kültürü ön plana çıkartılmalı, çağın gerektirdiği değişimleri desteklemeyen kültür yerine, değişime daha yatkın olan kültür oluşturulmalıdır.

Her örgütün veya sistemin kendine özgü dizisi ve kültürü vardır. Örgüt kültürü değişimi sürecinde başarılı olmak için ve değişime karşı olumsuz tavır sergileyen kültürlerin değiştirilebilmesi için bu değer ve varsayımların örgütün davranış modelleriyle uyum içerisinde olması gerekir. Bu uyum için aşağıdaki unsurların sağlanması gerekir(Şimşek, 2008: 443):

- Örgütteki üst yönetimin tutum ve davranışları, değişim için gerekli çalışma imkanlarını hazırlayıcı ve yardım edici olmalıdır.
- Örgüt üyeleri değişim faaliyetlerine katılmada gönüllü olmalıdır.
- Değişime kapalı olan bir örgüt kültürünü değiştirme çabaları hangi seviyeden başlarsa başlasın tepe yönetiminin desteği tam olmalıdır.
- Örgüt yönetiminde gerçekçi bir bakış açısı olmalıdır.
- Örgütte değişime ve gelişime destek verenler ödüllendirilmelidir.

Örgüt kültürü değişimi, değişim sürecinde yapılan bazı hatalar, görmezden gelmeler veya eksik planlamalar gibi sebeplerden dolayı başarıya ulaşmayabilmektedir. Bu sebepler şu şekilde özetlenebilir(Şimşek, 2008: 443):

- Üst yönetimin belirlediği değerler ile gerçek yönetsel davranışlar arasında önemli düzeyde farklılıklar bulunması,
- Temel amacı değişim olmayan farklı uygulama programlarının yürütülmesi,
- Amaçlar ve araçlardaki karmaşıklık,
- Kısa dönemleri hedef alan anlayışlar,
- Değişiklikleri eski yapıya uydurmaya çalışmak,
- Hazır ve kolay çözümlere yönelmek,
- Müdahale ve çözümleri uygun biçimlerde kullanamamak,
- Dışardan getirilen değişme uzmanlarına aşırı bağlılık,
- Üst yönetimin ortaya koyduğu değişiklik çabalarının orta ve alt kademe yönetiminden kopuk olması,
- Hazır çözümlere yönelmek,

- Değişim sürecinde amaca uygun olmayan faaliyet programlarının uygulanması,
- Uygulanan stratejiler ve tekniklerle, diğer yönetim faaliyetleri arasında uyumsuzluk.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DEĞİŞİM SÜRECİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ETKİSİNİ BELİRLEMeye İLİŞKİN ALTUNTAŞ GRUP FİRMASINDA BİR UYGULAMA

#### 1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde öncelikli olarak araştırmanın amacı ve önemi, sınırlılıkları, örneklem yapısı ve veri toplama araçları açıklanmış, daha sonra elde edilen verilerin analiz sürecine değinilmiştir. Son olarak da elde edilen bulgular ışığında sonuç bölümü oluşturulmuştur.

#### 2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın genel amacını, güçlü veya zayıf bir örgüt kültürünün örgütsel değişim sürecinde değişimi nasıl etkilediği ve örgüt kültürünün örgütsel değişimi nasıl şekillendirdiği konuları oluşturmuştur ve bu bağlamda Aksaray ilinde faaliyet gösteren Altuntaş Grup firması bünyesindeki, Mafal Havalandırma Fabrikası ve Altuntaş Otel firmalarının mevcut durumu araştırılmıştır.

Örgüt kültürünün varlığını ve örgütsel değişimdeki yeri ve rolünü incelemek amacı ile gerçekleştirilen bu araştırma örgüt kültürü ölçeğinde, katılımcılık, terfi-teşvik, oryantasyon, sosyalleşme, değişime uyum, açıklık, rekabet gibi yaygın kültürel değerlere ilişkin algıları incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Örgüt kültürü bir kurumun, bölümün, takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır. Örgüt kültürü, örgütlerin kendi amaç ve faaliyet yapısından kaynaklanan özellikleri ile toplumsal değerlerin bir bileşimidir. Örgütsel değişim ise örgütsel alanların yeniden yapılandırılması ve farklı eylem düzeyleri arasında yeni ilişkilerin kurulması anlamına gelmektedir. Değişim kavramı örgütsel etkinliğin korunabilmesi ve artırılması için günümüz örgütlerinin vazgeçilmez bir sürecidir.

Örgüt değişim ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin bir örgütün bütün faaliyetlerini etkilediğinin farkına varan ve buna göre çalışmalar yapan örgütler rakiplerini geride bırakmaktadır. Örgüt kültürü ve örgütsel değişim kavramlarının ayrı ayrı incelendiğı birçok çalışma olmasına rağmen bu iki kavramın birbirine olan etkisinin incelendiğı çok az sayıda çalışma vardır. Dolayısıyla bu çalışma bu iki kavramın birbirine olan etkisini inceleyerek, yeni bir kaynak oluşturacaktır. Bu çalışmanın sonucunda elde edilecek veriler sayesinde örgütlerin, örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürünün etkisinin ve öneminin örgütün başarısı açısından ne kadar önemli olduğunun farkına varmalarına ve bu konuya daha çok önem vermelerine katkı sağlayacaktır.

### **3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ VE ÖRNEKLEM GRUBU**

Araştırmada üretim ve otel sektöründe uygulanmıştır. Veri toplama aşamasında, anket formu örnek kitle olarak belirlenen işçi ve memur düzeyinde çalışanlara ulaştırılması için elden dağıtılmıştır ve tekrar çalışanlardan geri alınmıştır. Çalışanlar rastgele örnekleme metodu ile seçilmiştir.

Örneklem grubunda araştırmanın gerçekleştiğı kurumlar olan Altuntaş Grup bünyesindeki Mafal Havalandırma ve Grand Altuntaş Otel'den söz edilmesi gerekir.

Mafal Havalandırma, ilk olarak tahıl depolama sistemleri ile endüstriyel hayatına 1981 yılında Aksaray ilinde başlamıştır. Çalışmalarına kafes üretimi ile başlayan kuruluş zamanla portföyüne aksiyal fanları ve çelik silo üretimini de ekleyerek Mafal markası ile Türkiye'de fan üretimi gerçekleştiren ilk kuruluş olmuştur. Firma şu anda 70'ten fazla ülkeye ihracat yapmaktadır. Mafal Havalandırma, yıllık cirosunun önemli bir kısmını ar-ge çalışmalarına ayırmakta, çağın gerektirdiğı değişim faaliyetlerine ve üretim teknolojisine son derece önem vermektedir.

Grand Altuntaş Otel, daha önce başka bir isim altında faaliyet gösteren beş yıldızlı bir otelin 2004 yılında satın alınması ile kurulmuştur ve Aksaray ilinde tek beş yıldızlı otel olarak faaliyet göstermektedir. Otelin yerleşim alanı 10.200

metrekaredir. Otel 101 oda ve 250 yatak kapasitesi ile hizmet vermekte olup, tüm yıl faaliyetlerini sürdürmektedir. Otelin şu anda toplan 103 çalışanı bulunmaktadır.

#### **4. PİLOT ARAŞTIRMA VE VERİ TOPLAMA ARACI**

Araştırmada anketin uygulanacağı örneklem kitlesi de göz önüne alınarak veri toplama yönetiminin nasıl olması gerektiği belirlenmiş ve daha sonra veri toplama aşamasına geçilmiştir. Araştırmada veri toplama aşamasında anket yöntemi kullanılmıştır. Anket sosyal bilimlerde kullanılan en yaygın veri toplama yöntemlerinden birisidir. Anketler örneklem grubuna, daha az maliyetli, daha yüksek geri dönüşlü ve yanlış anlama ve hata olasılıklarının yerinde ve ivedilikle giderme ihtimali nedenleri ile yüz yüze görüşülerek bizzat elden dağıtılmış ve toplanmıştır.

Ölçeğin geliştirilmesi sürecinde 57 soruluk havuz oluşturulmuştur. Daha sonra yapılan çalışmalarda Aksaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde görev yapmakta olan uzmanlara danışılmış ve görüş alınmıştır. Bu uzman görüşleri yüzyüze görüşülerek elde edilmiştir. Uzman görüşlerinin değerlendirmesinden sonra 57 soruluk taslak ölçek 39'a inmiştir.

İlk olarak örneklem grubu ile aynı özellikleri taşıyan ve Aksaray İlinde Çift Kartal Değirmen Fabrikasında çalışan 23 kişilik bir gruba pilot uygulama yapılarak ifadelerin anlaşılabilirliği değerlendirilmiştir.

Katılımcılara uygulanan anket, üç bölümden ve toplam 43 sorudan oluşmaktadır. Anketteki tüm sorular kapalı uçlu sorulardır. Anketin birinci bölümündeki 4 soru, araştırmacı tarafından, araştırmacının uygulanacağı kitlenin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla oluşturulmuştur. İlk 4 soruda anketi uygulayanın adı soyadı istenmemektedir. İkinci bölümde çalışanların örgüt kültürüne bakış açıları ve örgüt kültürünün çalışanlar tarafından nasıl algılandığına ilişkin 22 soru bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise, çalışanların örgütsel değişim ve değişimin eğitim, katılım, değişime uyum, açıklık, rekabet boyutları ile ilgili tutumlarına ilişkin 17 soru bulunmaktadır.

Ankette 1'den 39'a kadar olan tüm 2. ve 3. bölüm sorularında 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte, demografik sorular dışındaki tüm sorular 1: kesinlikle katılmıyorum, 2:katılmıyorum, 3: fikrim yok, 4:katılıyorum, 5:tamamen katılıyorum şeklinde kodlanmıştır., Anketin 2.Bölümündeki sorularda Dr.Hümeyra Taşcıoğlu'nun Doktora tezi çalışmasındaki anket ölçeği ve 3. Bölümündeki sorularda, Dr. Turhan Erkmen'in Doktora tezi çalışmasında hazırlamış olduğu soru formundan yararlanılmıştır. 2.bölümdeki anket soruları ile örgüt kültürü öğelerini oluşturduğu varsayılan; örgüt vizyonunun çalışanlar tarafından paylaşılma seviyesi, örgüt içinde güven ortamının oluşma durumu, örgüt içinde çalışanların katılımcılığının desteklenmesi, örgüt içinde yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen destek, örgütteki kültüre olan bağlılık, örgütün ödüllendirme sisteminin etkinliği faktörlerinin ölçülmesi amaçlanmıştır. 3. Bölümdeki anket soruları ile de; çalışanların örgütsel değişim algıları, değişimin eğitim, katılımcılık, teşvik, değişime uyum, açıklık, rekabet boyutları ile ilgili tutumlarının ölçülmesi amaçlanmıştır.

#### i)Örgüt Kültürü Algısı Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Çalışanların örgüt kültürü algılarını” ölçmek amacıyla 22 maddelik hazırlanan ölçeğin yapısını belirlemek için açımlayıcı faktör analizi tek faktörle sınırlandırılarak çözümlene yapılmıştır. Ölçek maddelerinin faktör yük değerlerinin 0.30 değerinden yüksek olup olmadığı değerlendirilmiştir. Yapılan ilk faktör analizinde 1, 6, 7, 11, 12 ve 17. maddelerin faktör yük değerlerinin 0.30'dan düşük olması gerekçesiyle toplam altı madde çıkarılarak faktör analizi kalan 16 madde için tekrarlanmıştır. Yapılan açımlayıcı faktör analizine ilişkin açıklanan varyans tablosu Tablo 1'de gösterilmiştir.

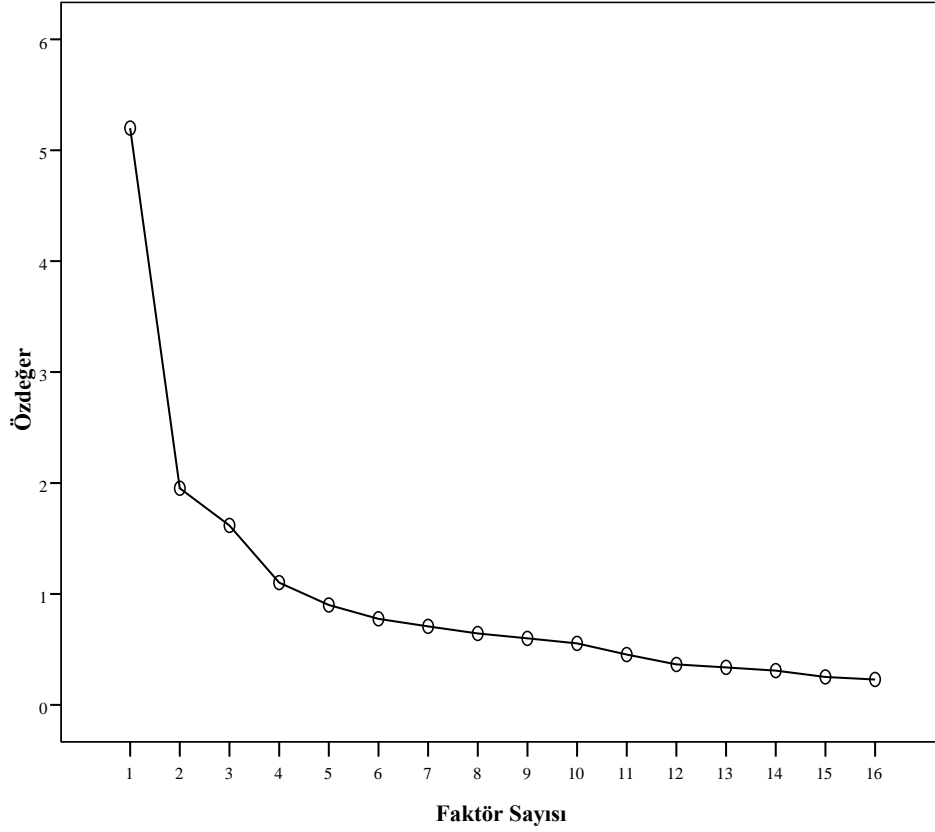
**Tablo 1. Çalışanların Örgüt Kültürü Algularına İlişkin Varyans Tablosu**

Faktör	Öz değerler			Tek faktörle Sınırlandırılmış		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli Varyans %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli Varyans %
1	5,200	32,499	32,499	5,200	32,499	32,499
2	1,953	12,206	44,705			
3	1,618	10,112	54,817			
4	1,102	6,889	61,706			
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği:0.814						
Bartlett's Küresellik testinin ki kare değeri= 800,589 Sd= 120 p=0.000						

Kaiser-Meyer-Olkin istatistiğinin 0,814 olduğu ve bu istatistiğin 0.50 den büyük çıkması ise veriler için örneklem sayısının yeterli olduğunun bir göstergesidir. Oran ne kadar yüksek ise veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyidir. Bartlett küresellik testi sonuçları da verilerin faktör analizi için uygunluğunu test eder. Dolayısıyla bu veriler için verilerin faktör analizine uygun olduğu gözlenmiştir( $p<0.05$ ).

Açıklanan toplam varyans tablosu incelendiğinde 16 maddelik ölçekte 1 özdeğerinden büyük dört faktörün bulunduğu ve bu dört faktörlü ölçme aracı ile ölçülen özelliğin %59'unun ölçüldüğü gözlenmiştir. Ancak özdeğerler veya öz değerlere ilişkin faktör grafiği (scree plot) sonuçları incelendiğinde belirgin olarak 16 maddenin tek faktör altında toplandığı ve tek faktörlü yapı ile ölçülen özelliğin %33'ünün ölçülebildiği gözlenmiştir. Özdeğerlere ilişkin grafik Şekil 2'de gösterilmiştir.

**Şekil 2. Çalışanların Kültür Algularının Özdeğerlerine İlişkin Faktör Grafiği**



Tek faktörle sınırlandırılmış analiz sonucunda ölçek maddelerinin sıralanmış faktör yük değerleri Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2. Ölçek Maddelerinin Faktör Yükleri**

Madde No	Faktör 1
Soru 8	0,805
+Soru 14	0,777
Soru 10	0,773
Soru 2	0,768
Soru 3	0,655
Soru 21	0,584
Soru 4	0,507
Soru 20	0,496
Soru 22	0,491
Soru 18	0,469
Soru 5	0,447
Soru 13	0,436
Soru 19	0,415
Soru 9	0,395
Soru 16	0,393
Soru 15	0,392



Faktör yükleri incelendiğinde tüm maddelerin 0,30 değerinden yüksek faktör yüküne sahip olduğu gözlenmiştir.

Ölçeğin güvenilirliğine Cronbach Alpha katsayısı ile bakılmıştır. 16 maddelik ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0.848 olarak yüksek bir güvenilirlik elde edilmiştir. Güvenirlik katsayısı, 0 ile +1 arasında değişkenlik gösterir. Güvenirlik katsayısının 1'e yakın değerler alması güvenilirliğin yüksek olduğu, maddeler arasında iç tutarlılığın yüksek olduğu anlamına gelir ve istendiktir. Ölçek maddelerinin madde geçerlik katsayısı olarak da bilenen madde-toplam korelasyonları incelendiğinde sonuçları Tablo 3'de gösterilmiştir.

**Tablo 3. Madde Toplam Korelasyonları**

	Madde Toplam Korelasyonu
Soru 2	0,690
Soru 3	0,556
Soru 4	0,406
Soru 5	0,370
Soru 8	0,742
Soru 9	0,308
Soru 10	0,700
Soru 13	0,356
Soru 14	0,701
Soru 15	0,331
Soru 16	0,353
Soru 18	0,391
Soru 19	0,345
Soru 20	0,405
Soru 21	0,484
Soru 22	0,400

Madde toplam korelasyonlarının da 0,30 değerinden yüksek bulunduğundan herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Madde toplam korelasyonlarının 0.308 ile 0.742 arasında değiştiği gözlenmiştir.

ii)Örgütsel Değişime İlişkin Tutum Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Çalışanların örgütsel değişime ilişkin tutumlarını ölçmek amacıyla 17 maddelik hazırlanan ölçeğin faktöriyel yapısını belirlemek için açımlayıcı faktör analizi tek faktörle sınırlandırılarak çözümlene yapılmıştır. Yapılan ilk faktör analizinde 33. maddenin faktör yük değerlerinin 0.30'dan düşük olması gerekçesiyle bu madde çıkarılarak faktör analizi kalan 16 madde için tekrarlanmıştır. Yapılan açımlayıcı faktör analizine ilişkin açıklanan varyans tablosu Tablo 4'de gösterilmiştir.

**Tablo 4. Çalışanların Örgütsel Değişim Algılarına İlişkin Varyans Tablosu**

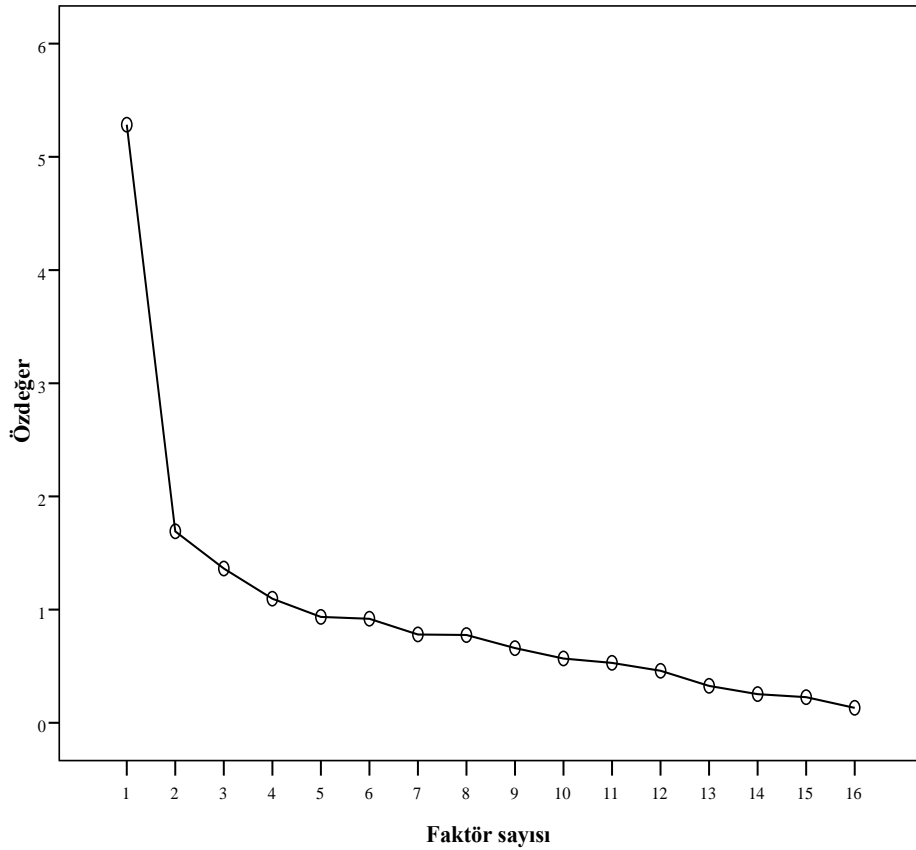
Faktör	Öz değerler			Tek faktörle Sınırlandırılmış		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli Varyans %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli Varyans %
1	5,284	33,026	33,026	5,284	33,026	33,026
2	1,692	10,573	43,599			
3	1,363	8,519	52,118			
4	1,096	6,850	58,968			
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği:0.756						
Bartlett's Küresellik testinin ki kare değeri= 825,862 Sd= 120 p=0.000						

Kaiser-Meyer-Olkin istatistiğinin 0,756 bulunmuş olup veriler için örneklem sayısının yeterlidir. Bartlett küresellik testi sonuçlarına göre de veriler, faktör analizine uygun bulunmuştur( $p<0.05$ ).

Faktör grafiğine bakıldığında, çalışanların örgüt kültürü algısını ölçen faktör grafiğine çok benzediği görülmektedir. Çalışanların hem kültür hem de değişim algılarının özdeğerlerine ilişkin faktör grafiklerinde faktör yük değerleri düşük olan sorular çıkarıldıktan sonra 16 soru kalmaktadır. Çalışanların kültür algılarının özdeğerlerine ilişkin faktör grafiğinde ilk noktadan ikinci noktaya keskin bir düşüş olmakta, ve ikinci noktadan sonra çizginin eğitimi yatay bir seyre geçmektedir. Çizginin yatay seyre geçtiği özdeğer, kültür algısına ilişkin faktör grafiğinde 2. özdeğere daha yakinken değişim algısına ilişkin faktör grafiğinde çizginin yatay

seyre geçme noktası 1 ve 2. özdeğer arasındadır. Özdeğerler veya öz değerlere ilişkin faktör grafiği (scree plot) sonuçları incelendiğinde, kültür algısına ilişkin faktör grafiğinde olduğu gibi belirgin olarak 16 maddenin tek faktör altında toplandığı ve tek faktörlü yapı ile ölçülen özelliğin %33'ünün ölçülebildiği gözlenmiştir. Ayrıca hem kültür algılarının özdeğerlerine ilişkin faktör grafiğinde hem de değişim algılarının özdeğerlerine ilişkin faktör grafiğinde birinci noktadan ikinci noktaya kadar keskin bir düşüş olması, o noktadan sonra çizginin yatay olarak seyretmesi bize iki grafikte de faktör sayısının tek boyutlu olduğunu göstermektedir. Çalışanların değişim algılarının özdeğerlerine ilişkin grafik Şekil 3'de gösterilmiştir.

**Şekil 3: Çalışanların Değişim Algılarının Özdeğerlerine İlişkin Faktör Grafiği**



Tek faktörle sınırlandırılmış analiz sonucunda ölçek maddelerinin sıralanmış faktör yük değerleri Tablo 5'de gösterilmiştir.

**Tablo 5. Ölçek Maddelerinin Faktör Yükleri**

Madde No	Faktör 1
soru 38	0,764
soru 39	0,750
Soru 26	0,739
Soru 29	0,653
Soru 24	0,604
Soru 25	0,599
Soru 27	0,578
soru 37	0,577
Soru 32	0,576
Soru 35	0,533
Soru 28	0,527
Soru 30	0,511
Soru 34	0,477
Soru 36	0,373
Soru 23	0,356
Soru 31	0,356

Faktör yükleri incelendiğinde tüm maddelerin 0,30 değerinden yüksek faktör yüküne sahip olduğu gözlenmiştir. Ölçek maddelerinin madde geçerlik katsayısı olarak da bilenen madde-toplam korelasyonları incelendiğinde 31 ve 36. maddelerin madde toplam korelasyonlarının 0.30 değerinden düşük bulunması gerekçesi ile bu iki madde ölçekten çıkarılarak kalan 14 madde için tekrar madde toplam korelasyonu hesaplanmıştır. Sonuçları incelendiğinde 23. maddenin de madde toplam korelasyonunun 0.30 değerinden düşük çıktığı ve bu madde de ölçekten çıkarılarak kalan 13 madde için üçüncü kez madde toplam korelasyonları incelenmiştir. Nihai sonuçları Tablo 6’de gösterilmiştir.

**Tablo 6. Madde Toplam Korelasyonları**

	Madde Toplam Korelasyonu
Soru 24	0,481
Soru 25	0,506
Soru 26	0,674
Soru 27	0,478
Soru 28	0,439
Soru 29	0,569
Soru 30	0,404
Soru 32	0,518
Soru 34	0,430
Soru 35	0,423
soru 37	0,478
soru 38	0,676
soru 39	0,702

Madde toplam korelasyonlarının 0.404 ile 0.702 arasında değiştiği gözlenmiştir. On üç maddenin madde toplam korelasyonlarının da 0,30 değerinden yüksek bulunmuştur. 13 maddelik ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı ise 0.856 olarak yüksek bir güvenilirlik elde edilmiştir.

## **5. ARAşTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE SINIRLILIKLARI**

Yapılan araştırma, Aksaray ilinde faaliyet gösteren Altuntaş Grup firmasının bünyesinde bulunan Mafal havalandırma ve Altuntaş Otel işletmelerindeki çalışanların katılımı ile gerçekteşmiştir.

Araştırma esnasında iki sınırlama dikkati çekmektedir. İlk sınırlama, şirketlerin yöneticilerinin örgüt kültürü anketlerine çok sıcak bakmaması, anketin içeriğinin ayrıntılı olması nedeni ile çalışmanın yapılabilmesi için izin almanın zor olmasıdır. Çünkü örgüt kültürü ve değişim şirketlerin özel konularına girmekte ve dışarıdan bir kimsenin anket yapmasına kolay kolay izin vermemeleridir. İkinci

sınırlılık zamandır. Bu tez çalışmasının zaman kısıtı olması nedeni ile çalışanlardan yaptıkları anketleri geri toplama konusunda zaman problemi yaşanmıştır. Ayrıca şirket sahiplerinin, anket uygulamasına izin vermelerindeki geri dönüş sürelerinin uzun olması da etkilemiştir.

Anket “Mafal Havalandırma” firmasında 82 çalışana dağıtılmış ve 71 adet anket geri alınmıştır. Altuntaş Otel firmasında ise 73 çalışana anket dağıtılmış ve 65 adet anket geri alınmıştır.

#### Araştırmanın Hipotezleri

- 1.Otel ve fabrika çalışanlarının örgüt kültürü algıları arasında bir fark vardır.
- 2.Otel ve fabrika çalışanlarının örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında bir fark vardır.
- 3.Fabrika çalışanlarının yaşlarına göre örgüt kültürüne ilişkin algıları ve örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında bir fark vardır.
- 4.Fabrika çalışanlarının öğrenim durumlarına göre örgüt kültürüne ilişkin algıları ve örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında bir fark vardır.
- 5.Fabrika çalışanlarının kurumda çalışma sürelerine göre örgüt kültürüne ilişkin algıları ve örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında bir fark vardır.
- 6.Fabrika çalışanlarının kurumdaki konumlarına göre örgüt kültürüne ilişkin algıları ve örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında bir fark vardır.
- 7.Otel çalışanlarının yaşlarına göre örgüt kültürüne ilişkin algıları ve örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.
- 8.Otel Çalışanlarının öğrenim durumlarına göre örgüt kültürüne ilişkin algıları ve örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark vardır
- 9.Otel çalışanlarının kurumda çalışma sürelerine göre örgüt kültürüne ilişkin algıları ve örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.
- 10.Otel çalışanlarının kurumdaki konumlarına göre örgüt kültürüne ve örgütsel değişime ilişkin algıları arasında bir fark vardır.

## 6. İSTATİSTİKSEL ANALİZLER VE BULGULAR

Araştırmada ilk olarak dağılımın normal olup olmadığının belirlenmesi için One-Sample Kalmogorov-Smirnov testi yapılmıştır. Bulunan değerlerin hepsinin 0.05'ten küçük olması dağılımın normal olmadığını göstermektedir. Dağılımın normal olmamasından dolayı farklılıkları bulabilmek amacı ile Mann Whitney U ve Kruskall Wallis testleri kullanılmıştır. Normallik testinin sonuçları ekler kısmında tablo olarak sunulmuştur.

### 6.1. FREKANS TABLOLARI

Otel ve fabrikadaki katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin yüzde frekans istatistikleri Tablo 7'de gösterilmiştir.

**Tablo 7. Frekans İstatistikleri**

		Grup					
		Fabrika (N=71)		Otel (N=65)		Toplam	
		n	%	N	%	n	%
Yaş	18-25	21	29,6%	15	23,1%	36	26,5%
	26-33	31	43,7%	34	52,3%	65	47,8%
	34-41	14	19,7%	12	18,5%	26	19,1%
	42 ve üzeri	5	7,0%	4	6,2%	9	6,6%
Öğrenim durumu	İlköğretim	23	32,4%	1	1,5%	24	17,6%
	Lise	27	38,0%	35	53,8%	62	45,6%
	üniversite ve yüksekokul	20	28,2%	27	41,5%	47	34,6%
	Lisansüstü	1	1,4%	2	3,1%	3	2,2%
İşletmede çalışma yılı	1 yıl ve altı	8	11,3%	6	9,2%	14	10,3%
	1-3	27	38,0%	29	44,6%	56	41,2%
	4-6	23	32,4%	22	33,8%	45	33,1%
	6 yıl ve üzeri	13	18,3%	8	12,3%	21	15,4%

Fabrikada çalışan katılımcıların %29,6'sı 18-25, %43,7'si 26-33, %19,7'si 34-41, %7'si 42 ve üzeri yaş aralığında iken; otelde çalışanların ise %23,1'i 18-25, %52,3'ü 26-33, %18,5'i 34-41, %6,2'si ise 42 ve üzeri yaş aralığındadır.

Fabrikada çalışan katılımcıların %32,4'ü ilköğretim, %38'i lise, %28.2'si üniversite ve yüksekokul, %1.4'ü ise lisansüstü öğrenim durumuna sahipken; otelde çalışanların %1.5'i ilköğretim, %53.8'i lise, %41.5'i üniversite ve yüksekokul, %3.1'i ise lisansüstü öğrenim durumuna sahiptir.

Fabrikada çalışan katılımcıların %11.3'ü 1 yıl ve altı sürede, %38.0'ı 1-3 yıl, %32.4'ü 4-6 yıl, %18.3'ü ise 6 yıl ve üzeri zaman aralığında görev yapmakta iken; otelde çalışanların %9.2'si 1 yıl ve altı sürede %44.6'sı 1-3 yıl, %33.8'i 4-6 yıl, %12.3'ü ise 6 yıl ve üzeri zaman aralığında çalıştıkları kurumda görev yapmaktadırlar.

## 6.2. HİPOTEZLERİN SINANMASI

*H1: Otel ve fabrika çalışanlarının örgüt kültürü algıları arasında bir fark vardır.*

Otel ve Fabrika çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı Mann Whitney U testi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 8'de gösterilmiştir.

**Tablo 8. Otel ve Fabrika Çalışanlarının Örgüt Kültürü Algıları Arasındaki Farklılıklar**

	Grup	N	Ortalama	Std. Sapma	Mann Whitney U	P
Örgüt kültürü algısı	Fabrika	71	3,42	0,49	1369,50	0,000*
	Otel	65	3,05	0,52		

\*p<0.05

Tablo 8'de görüldüğü gibi fabrikada çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algıları ( $\bar{X}=3.42$ ), otelde çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Fabrika çalışanlarının örgüt kültürü algısına ilişkin ortalaması ( $\bar{X}= 3,42$ ) iken, otel çalışanlarının örgüt kültürü algısı ortalaması ( $\bar{X}=3.05$ )'tir. Bu bize fabrikada çalışanların örgüt kültürü algısına daha fazla sahip olduğunu ve kurumdaki kültürün bilincinde olduklarını göstermektedir ve hipotez kabul edilmiştir. İstatistiksel olarak



da otel ve fabrika çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur( $p<0.05$ ).

*H2: Otel ve fabrika çalışanlarının örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark vardır*

Otel ve fabrika çalışanlarının örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı Mann Whitney U ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 9'de gösterilmiştir.

**Tablo 9. Otel ve Fabrika Çalışanlarının Örgütsel Değişime İlişkin Alguları Arasındaki Farklılıklar**

	Grup	N	Ortalama	Std. Sapma	Mann Whitney U	p
Örgütsel değişime ilişkin tutum	Fabrika	71	3,45	0,50	1531,00	0,001*
	Otel	65	3,08	0,65		

\* $p<0.05$

Fabrikada çalışanların örgütsel değişime ilişkin tutumları ( $\bar{X}=3.45$ ), otelde çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Fabrika çalışanlarının örgütsel değişime ilişkin tutumlar( $\bar{X}=3.45$ )iken, otel çalışanlarının örgütsel değişime ilişkin tutumları( $\bar{X}=3.08$ )'dir. Bu bize fabrika çalışanlarının örgütteki değişimlerin farkında olma düzeylerinin, otel çalışanlarına göre daha yüksek olduğunu göstermektedir ve hipotez kabul edilmiştir. İstatistiksel olarak da otel ve fabrika çalışanlarının örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur( $p<0.05$ ).

*H3: Fabrika çalışanlarının yaşlarına göre örgüt kültürüne ilişkin algıları ve örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark vardır*

Fabrika çalışanlarının yaşlarına göre örgüt kültürüne ilişkin algıları ve örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı Kruskal Wallis testi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 10'de gösterilmiştir.

**Tablo 10. Fabrika Çalışanlarının Yaşlarına Göre Örgüt Kültürüne ve Örgütsel Değişime İlişkin Tutumları Arasındaki Farklılıklar**

Grup			N	Ortalama	Std. sapma	Kruskal Wallis Testi	P
Fabrika	Örgüt kültürü algısı	18-25	21	3,29	0,33	5,972	0,113
		26-33	31	3,36	0,56		
		34-41	14	3,64	0,36		
		42 ve üzeri	5	3,66	0,68		
	Örgütsel değişime ilişkin tutum	18-25	21	3,38	0,30	3,281	0,350
		26-33	31	3,39	0,59		
		34-41	14	3,49	0,38		
		42 ve üzeri	5	3,92	0,69		

42 yaş ve üzerinde olan fabrika çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin algıları ( $\bar{X}=3.66$ ), farklı yaş gruplarında olan fabrika çalışanlarına göre daha yüksek bulunmuştur. Ancak, istatistiksel olarak da fabrika çalışanlarının yaşlarına göre örgüt kültürüne ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0.05$ ). Fabrika çalışanları sadece iki soruda yaşlarına göre farklı cevaplar vermişlerdir. 5. Sorudaki “işletmede sorunların çözülmesinde ve yeni projelerin hazırlanmasında takım çalışmasından yararlanılmaktadır” sorusuna en olumsuz cevabı 26-33 yaş grubu arasındaki çalışanlar verirken, en olumlu cevabı ise 42 ve üzeri yaş aralığındaki çalışanlar vermiştir. 15. Sorudaki “işletmede kariyer planlaması mevcuttur” sorusuna ise yine en olumsuz cevapları 26-33 yaş grubu arasında çalışanlar verirken, en olumlu cevabı 42 ve üzeri yaş grubundaki çalışanlar vermişlerdir.

42 yaş ve üzerinde olan fabrika çalışanlarının örgütsel değişime ilişkin tutumları ( $\bar{X}=3.92$ ), farklı yaş gruplarında olan fabrika çalışanlarına göre daha yüksek bulunmuştur. Ancak, istatistiksel olarak fabrika çalışanlarının yaşlarına göre örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0.05$ ). Yani hipotez reddedilmiştir. Fabrika çalışanları sadece 4 soruda yaşlarına göre farklı cevaplar vermişlerdir. 23. Sorudaki “işletmede değişim uygulamaları için ekipler oluşturulur” görüşüne 26-33 yaş grubu arasında çalışanlar en olumsuz, 42 ve üzeri yaşta çalışanlar ise en olumlu cevabı vermişlerdir. 25. Sorudaki “işletmede değişim ihtiyaçları işletmenin amaç ve ilkelerine uygundur” görüşüne en olumsuz cevapları 18- 25 yaş grubu arasında çalışanlar verirken, 42 ve üzeri yaş grubundaki çalışanlar

en olumlu cevapları vermişlerdir. 31. Sorudaki “değişim uygulamaları ile birlikte örgütteki astlar ve üstler birbirlerine daha fazla yakınlaşırlar” görüşüne en olumsuz cevapları 26-33 yaş grubundaki çalışanlar, en olumlu cevapları ise 42 ve üzeri yaş grubundaki çalışanlar vermişlerdir. 35. Sorudaki “değişim uygulamaları eski süreçlerin değişmesini, eski süreçlerdeki gereksiz ayrıntıların kaldırılmasını sağlar” görüşüne en olumsuz cevapları 26-33 yaş grubu arasında çalışanlar cevap verirken, en olumlu cevapları ise yine 42 ve üzeri yaş grubundaki çalışanlar vermişlerdir.

*H4: Fabrika çalışanlarının öğrenim durumlarına göre örgüt kültürüne ilişkin algıları ve örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark vardır*

Fabrika çalışanlarının öğrenim durumlarına göre örgüt kültürüne ilişkin algıları ve örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı Kruskal Wallis testi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 11’de gösterilmiştir.

**Tablo 11. Fabrika Çalışanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Örgüt Kültürüne ve Örgütsel Değişime İlişkin Tutumları Arasındaki Farklılıklar**

Grup			N	Ortalama	Std. sapma	Kruskal Walls Testi	P
Fabrika	Örgüt kültürü algısı	İlköğretim	23	3,38	0,33	1,003	0,800
		Lise	27	3,41	0,48		
		üniversite ve yüksekokul	20	3,46	0,65		
		Lisansüstü	1	3,69	.		
	Örgütsel değişime ilişkin tutum	İlköğretim	23	3,45	0,37	0,643	0,886
		Lise	27	3,42	0,52		
		üniversite ve yüksekokul	20	3,48	0,61		
		Lisansüstü	1	3,23	.		

Öğrenim durumu lisansüstü olan fabrika çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin algıları ( $\bar{X}=3.69$ ) daha yüksek bulunmuştur. Ancak, istatistiksel olarak fabrika çalışanlarının öğrenim durumlarına göre örgüt kültürüne ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0.05$ ). Anketteki sorulara verilen cevaplar

incelendiğinde 12. 15. 16 ve 17. Sorulara verilen cevaplarda öğrenim durumuna göre farklılıklar vardır. 12. Sorudaki “işletmede üst yönetim hatalara karşı hoşgörülüdür” görüşüne en olumsuz cevabı öğrenim düzeyi lise olan çalışanlar verirken, en olumlu cevabı üniversite mezunları vermişlerdir. 15. Sorudaki “işletmede kariyer planlaması mevcuttur sorusuna yine en olumsuz cevabı lise mezunları verirken, en olumlu cevabı üniversite mezunları vermiştir. 16. Sorudaki “işletmede üst yönetim, astların kararını dikkate alarak karar verir” görüşüne en olumsuz cevabı ilköğretim mezunları verirken en olumlu cevabı üniversite mezunları vermişlerdir. 17. Sorudaki “işletmede ödül, teşvik ve ceza kullanılmaktadır görüşüne en olumsuz cevabı üniversite mezunları verirken, en olumlu cevabı ise lise mezunları vermiştir.

Üniversite ve yüksek okul düzeyinde eğitim almış olan fabrika çalışanlarının örgütsel değişime ilişkin tutumları ( $\bar{X}=3.48$ ), daha yüksek bulunmuştur. Ancak, istatistiksel olarak da fabrika çalışanlarının öğrenim durumlarına göre örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0.05$ ). Böylece hipotez reddedilmiştir.

*H5: Fabrika çalışanlarının kurumda çalışma sürelerine göre örgüt kültürüne ilişkin algıları ve örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.*

Fabrika çalışanlarının kurumda çalışma sürelerine göre örgüt kültürüne ilişkin algıları ve örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı Kruskal Wallis testi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 12’de gösterilmiştir.

**Tablo 12. Fabrika Çalışanlarının Kurumda Çalışma Sürelerinde Göre Örgüt Kültürüne ve Örgütsel Değişime İlişkin Tutumları Arasındaki Farklılıklar**

Grup			N	Ortalama	Std. sapma	Kruskal Walls Testi	P
Fabrika	Örgüt kültürü algısı	1 yıl ve altı	8	3,19	0,19	8,539	0,036*
		1-3	27	3,38	0,55		
		4-6	23	3,38	0,46		
		6 yıl ve üzeri	13	3,70	0,43		
	Örgütsel değişime ilişkin tutum	1 yıl ve altı	8	3,15	0,23	8,756	0,033*
		1-3	27	3,39	0,52		
		4-6	23	3,46	0,52		
		6 yıl ve üzeri	13	3,72	0,43		

\* $p<0.05$

Fabrikada çalışma süresi 6 yıl ve daha fazla olan çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin algıları ( $\bar{X}=3.70$ ) daha yüksek bulunmuştur. İstatistiksel olarak da fabrika çalışanlarının kurumda çalışma sürelerine göre örgüt kültürüne ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur( $p<0.05$ ) ve hipotez kabul edilmiştir. Ekler bölümündeki tablo incelendiğinde 4, 11, 17, 19, ve 20. Sorularda çalışma sürelerine göre fabrika çalışanlarının örgüt kültürü algılarının farklılıklar görülmektedir. Bu sorulara verilen cevaplarda anlamlılık değeri 0.05'ten küçüktür( $p<0.05$ ). Bu sorularda katılımcıların vermiş oldukları cevaplar çalışma sürelerine göre farklılıklar göstermektedir. Anketin 1. Bölümünü oluşturan ve kültür ile ilgili olan kısmındaki 4.soruya bakıldığında “işletmenin kültürü üst yönetimin değerlerini yansıtmaktadır” görüşü ile ilgili çalışanlar, kurumda çalışma sürelerine göre farklı cevaplar vermişlerdir. Ortalamalara bakılırsa en çok 1 yıl ve altı sürede o kurumda çalışanlar işletmenin kültürünün üst yönetimin kültürünü yansıtmaması konusunda olumsuz yanıtlar vermişlerdir. Yine “işletmenin geçmişinde yaşanan olaylar sık sık anlatılır” görüşüne 1 yıl ve altında sürede çalışanlar olumsuz yanıtlar vermişlerdir. 17. Sorudaki “işletmede ödül, teşvik ve ceza kullanılır” görüşüne kurumda 1 yıl ve altında sürelerde çalışanlar olumsuz yanıtlar vermişlerdir. 19.sorudaki “boşalan mevkilere dış kaynaklardan ziyade işletme içinden birey getirilir” görüşüne 1 yıl ve altındaki sürede çalışanlar olumsuz cevap vermişlerdir. 20. sorudaki “işletmede olası çatışmalar üst yönetim tarafından engellenir” görüşüne yine 1 yıl ve altında sürede çalışanlar olumsuz yanıt vermişlerdir.

Fabrikada çalışma süresi 6 yıl ve daha fazla olan çalışanlarının örgütsel değişime ilişkin tutumları ( $\bar{X}=3.72$ ) daha yüksek bulunmuştur. İstatistiksel olarak da fabrika çalışanlarının kurumda çalışma sürelerine göre örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur( $p<0.05$ ). 26, 27 ve 29. Sorularda anlamlılık değeri 0.05'ten küçüktür( $p<0.05$ ). 26. Sorudaki “işletmede değişim uygulanırken çalışanlara değişim hakkında bilgi verilir” görüşüne verilen cevaplar işletmedeki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. Bu soruya 1 yıl ve altında sürede çalışanlar olumsuz cevap verirken, en olumlu cevabı 6 yıl ve üzeri sürede kurumda çalışanlar vermiştir. 27. Sorudaki “değişim uygulamaları, işletme içinde çalışan personel arasında yeni fikirler üretilmesine neden olmaktadır” görüşüne 1 yıl

ve altı sürede çalışanlar olumsuz cevap verirken yine en olumlu cevaplar 6 yıl ve üzeri sürede kurumlarda çalışanlar tarafından verilmiştir. 29. Sorudaki “işletmede değişim öncesi ve sonrası eğitim verilir” görüşüne yine 1 yıl ve altı sürede çalışanlar olumsuz yanıt vermiş ve yine 6 yıl ve üzeri çalışanlar olumlu yanıtlar vermişlerdir.

*H6: Fabrika çalışanlarının kurumdaki konumlarına göre örgüt kültürüne ilişkin algıları ve örgütsel değişime ilişkin algıları arasında bir fark vardır.*

Fabrika çalışanlarının kurumdaki konumlarına göre örgüt kültürüne ve örgütsel değişime ilişkin algılarını arasında anlamlı bir fark olup olmadığı Kruskal Wallis testi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 13’te gösterilmiştir.

**Tablo 13. Fabrika Çalışanlarının Kurumdaki Konumlarına Göre Örgüt Kültürüne ve Örgütsel Değişime İlişkin Tutumları Arasındaki Farklılıklar**

		N	Ortalama	Std. sapma	Kruskal Wallis Testi	P
Örgüt kültürü algısı	işletme müdür yardımcısı	1	4,44	.	7,253	0,202
	bölüm yöneticisi	5	3,63	0,61		
	stajyer	6	3,19	0,80		
	memur	9	3,51	0,48		
	Şef	5	3,76	0,44		
	işçi	45	3,34	0,39		
Örgütsel değişime ilişkin tutum	işletme müdür yardımcısı	1	4,85	.	7,943	0,159
	bölüm yöneticisi	5	3,65	0,58		
	stajyer	6	3,35	0,68		
	memur	9	3,37	0,36		
	Şef	5	3,78	0,24		
	işçi	45	3,38	0,46		

İşletme müdür yardımcısının ( $\bar{X}=4.44$ ) ve fabrikadaki şeflerin ( $\bar{X}=3,76$ ) örgüt kültürüne ilişkin algıları, daha yüksek bulunmuştur. Ancak, istatistiksel olarak fabrika çalışanlarının kurumdaki konumlarına göre örgüt kültürüne ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0.05$ ).

İşletme müdür yardımcısının ( $\bar{X}=4.85$ ) ve bölüm yöneticilerinin( $\bar{X}=3.65$ ), örgütsel değişime ilişkin tutumları daha yüksek bulunmuştur. Ancak, fabrika çalışanlarının kurumdaki konumlarına göre örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır( $p>0.05$ ).

*H7: Otel çalışanlarının yaşlarına göre örgüt kültürüne ilişkin algıları ve örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark vardır*

Otel çalışanlarının yaşlarına göre örgüt kültürüne ilişkin algıları ve örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı Kruskal Wallis testi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 13’de gösterilmiştir.

**Tablo 14. Otel Çalışanlarının Yaşlarına Göre Örgüt Kültürüne ve Örgütsel Değişime İlişkin Tutumları Arasındaki Farklılıklar**

Grup			N	Ortalama	Std. sapma	Kruskal Walls Testi	P
Otel	Örgüt kültürü algısı	18-25	15	2,90	0,52	3,931	0,269
		26-33	34	3,02	0,49		
		34-41	12	3,26	0,60		
		42 ve üzeri	4	3,25	0,49		
	Örgütsel değişime ilişkin tutum	18-25	15	3,05	0,56	2,499	0,476
		26-33	34	3,01	0,62		
		34-41	12	3,26	0,85		
		42 ve üzeri	4	3,35	0,62		

42 yaş ve üzerinde olan otel çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin algıları ( $\bar{X}=3.25$ ), farklı yaş gruplarında olan otel çalışanlarına göre daha yüksek bulunmuştur. Ancak, istatistiksel olarak da otel çalışanlarının yaşlarına göre örgüt kültürüne ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır( $p>0.05$ ).

42 yaş ve üzerinde olan otel çalışanlarının örgütsel değişime ilişkin tutumları ( $\bar{X}=3.35$ ), farklı yaş gruplarında olan otel çalışanlarına göre daha yüksek bulunmuştur. Ancak, istatistiksel olarak otel çalışanlarının yaşlarına göre örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0.05$ ) ve hipotez reddedilmiştir.

*H8: Otel çalışanlarının öğrenim durumlarına göre örgüt kültürüne ilişkin algıları ve örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark vardır*

Otel çalışanlarının öğrenim durumlarına göre örgüt kültürüne ilişkin algıları ve örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı Kruskal Wallis testi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 14’de gösterilmiştir.

**Tablo 15. Otel Çalışanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Örgüt Kültürüne ve Örgütsel Değişime İlişkin Tutumları Arasındaki Farklılıklar**

Grup			N	Ortalama	Std. sapma	Kruskal Walls Testi	P
Otel	Örgüt kültürü algısı	İlköğretim	1	2,38	.	7,832	0,060
		Lise	35	2,96	0,47		
		üniversite ve yüksekokul	27	3,12	0,54		
		Lisansüstü	2	3,94	0,35		
	Örgütsel değişime ilişkin tutum	İlköğretim	1	2,08	.	10,968	0,012 *
		Lise	35	2,93	0,55		
		üniversite ve yüksekokul	27	3,25	0,68		
		Lisansüstü	2	4,12	0,16		

\* $p<0.05$

Öğrenim durumu lisansüstü olan Otel çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin algıları ( $\bar{X}=3.94$ ) daha yüksek bulunmuştur. Ancak, istatistiksel olarak Otel çalışanlarının öğrenim durumlarına göre örgüt kültürüne ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0.05$ ).



Lisansüstü düzeyinde eğitim almış olan Otel çalışanlarının örgütsel değişime ilişkin tutumları ( $\bar{X}=4.12$ ) daha yüksek bulunmuştur. İstatistiksel olarak Otel çalışanlarının öğrenim durumlarına göre örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur( $p<0.05$ ). 25, 26, 30, 35, 36 ve 37.sorulara verilen cevaplarda otel çalışanlarının öğrenim durumlarına göre farklılıklar bulunmaktadır. Bu sorulara verilen cevaplarda anlamlılık değeri 0.05'ten küçüktür( $p<0.05$ ). 25. Sorudaki işletmede değişim ihtiyaçları, işletmenin amaç, ilke ve kurallarına uygundur görüşüne ilköğretim mezunları olumsuz cevap verirken, lisansüstü eğitim durumunda olanlar en olumlu yanıtları vermişlerdir. 26.sorudaki "işletmede değişim uygulanırken çalışanlara eğitim verilir" görüşüne yine ilköğretim mezunları en olumsuz yanıtı verirken, eğitim durumu lisansüstü olanlar olumlu yanıt vermişleridir. 30.sorudaki "işletmede iş yapma yöntemleri ve iş süreçleri çevrede meydana gelen teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimler dikkate alınarak değiştirilmektedir" görüşüne lise mezunları en olumsuz yanıtları verirken, öğrenim düzeyi lisansüstü olanlar olumlu yanıtlar vermişlerdir. 35. Sorudaki "değişim uygulamaları eski süreçlerin değişmesini, eski süreçlerdeki gereksiz ayrıntıların kaldırılmasını sağlar" görüşüne ilköğretim mezunları en olumsuz yanıtı verirken, öğrenim düzeyi lisansüstü olanlar olumlu yanıt vermişlerdir. 36.sorudaki "işletmede meydana gelmiş daha önceki değişimlerin sonuçları, yeni değişimleri etkiler görüşüne en olumsuz cevapları lise mezunları verirken, ilköğretim mezunları olumlu cevap vermişlerdir. 37. Soruda ise işletmede değişim için, işletmenin sahip olduğu bütün kaynaklar kullanılır görüşüne lise mezunları en olumsuz cevabı verirken öğrenim düzeyi lisansüstü olanlar olumlu cevaplar vermişlerdir. Böylece hipotez kabul edilmiştir.

*H9:Otel çalışanlarının kurumda çalışma sürelerine göre örgüt kültürüne ilişkin algıları ve örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark vardır*

Otel çalışanlarının kurumda çalışma sürelerine göre örgüt kültürüne ilişkin algıları ve örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı Kruskal Wallis testi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 15'de gösterilmiştir.

**Tablo 16. Otel Çalışanlarının Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Örgüt Kültürüne ve Örgütsel Değişime İlişkin Tutumları Arasındaki Farklılıklar**

Grup			N	Ortalama	Std. sapma	Kruskal Walls Testi	P
Otel	Örgüt kültürü algısı	1 yıl ve altı	6	3,11	0,51	6,497	0,090
		1-3	29	2,87	0,47		
		4-6	22	3,14	0,49		
		6 yıl ve üzeri	8	3,38	0,65		
	Örgütsel değişime ilişkin tutum	1 yıl ve altı	6	3,09	0,32	2,658	0,447
		1-3	29	3,00	0,62		
		4-6	22	3,06	0,69		
		6 yıl ve üzeri	8	3,44	0,81		

Otelde çalışma süresi 6 yıl ve daha fazla olan çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin algıları ( $\bar{X}=3.38$ ) daha yüksek bulunmuştur. Ancak, istatistiksel olarak da otel çalışanlarının kurumda çalışma sürelerine göre örgüt kültürüne ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır( $p>0.05$ ).

Otelde çalışma süresi 6 yıl ve daha fazla olan çalışanlarının örgütsel değişime ilişkin tutumları ( $\bar{X}=3.44$ ) daha yüksek bulunmuştur. Ancak, istatistiksel olarak otel çalışanlarının kurumda çalışma sürelerine göre örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır( $p>0.05$ ) ve hipotez reddedilmiştir.

*H10: Otel çalışanlarının kurumdaki konumlarına göre örgüt kültürüne ve örgütsel değişime ilişkin algıları arasında bir fark vardır.*

Otel çalışanlarının kurumdaki konumuna göre örgüt kültürüne ilişkin algıları ve örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı Kruskal Wallis testi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 17’de gösterilmiştir.

**Tablo 17. Otel Çalışanlarının Kurumdaki Konumuna Göre Örgüt Kültürüne ve Örgütsel Değişime İlişkin Tutumları Arasındaki Farklılıklar**

		N	Ortalama	Std. Sapma	Kruskal Wallis Testi	P
Örgüt kültürü algısı	işletme müdür yardımcısı	1	3,63	.	14,389	0,013*
	bölüm yöneticisi	5	3,83	0,48		
	stajyer	2	2,81	0,53		
	memur	21	3,15	0,39		
	Şef	3	3,04	0,57		
	işçi	33	2,86	0,49		
Örgütsel değişime ilişkin tutum	işletme müdür yardımcısı	1	4,08	.	22,896	0,000*
	bölüm yöneticisi	5	4,12	0,13		
	stajyer	2	2,88	0,49		
	memur	21	3,31	0,45		
	Şef	3	2,74	0,65		
	işçi	33	2,79	0,59		

\*p<0.05

Bölüm yöneticisi olan otel çalışanlarının örgüt kültürüne ilişkin algıları ( $\bar{X}=3.83$ ), daha yüksek bulunmuştur. İstatistiksel olarak da otel çalışanlarının kurumdaki konumlarına göre örgüt kültürüne ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur(p<0.05). Otel çalışanları, çalıştıkları kurumdaki konularına göre 2, 4, 7, 11, 18, 19, 20, 21 ve 22. Sorulardaki görüşlere farklı cevaplar vermişlerdir. 2. Sorudaki “ çalışanlar ile yöneticiler arasında sürekli bilgi alışverişi vardır görüşüne en olumsuz cevabı işçi konumunda çalışanlar verirken, en olumlu cevabı ise bölüm yöneticileri vermişlerdir. 4. Sorudaki “işletmenin kültürü üst yönetimin değerlerini yansıtmaktadır görüşüne, 7. Sorudaki “işletmede ast-üst ilişkisi korunur görüşüne en olumsuz cevapları işçiler verirken, en olumlu cevapları bölüm yöneticileri vermişlerdir. 11. Sorudaki “işletmenin geçmişinde yaşanan olaylar sık sık anlatılır” görüşüne, en olumsuz cevapları yine işçiler verirken, en olumlu cevapları şefler ve müdür yardımcıları vermişlerdir. 18.sorudaki “işletmede kuruma bağlılık fazla bulunmamaktadır ve çalışanlar kişisel çıkarlarını gözetir” görüşüne en olumsuz cevapları müdür yardımcıları verirken, en olumlu cevapları ise stajyerler vermişlerdir. 19. Sorudaki “işletmede üst kademelerde boşalan mevkilere işletme

içinden bireyler getirilir” görüşüne en olumsuz cevabı müdür yardımcılarını verirken, en olumlu cevabı ise bölüm yöneticileri vermişlerdir. 20. Sorudaki “işletmede meydana gelen çatışmalar üst yönetim tarafından engellenir” görüşüne en olumsuz cevabı şefler verirken, en olumlu cevabı müdür yardımcılarını vermişlerdir. 21. Sorudaki “işletme içinde değişim gerçekleşirken, örgüt kültürü değişime paralel olarak oluşturduğu değerler, normlar ve geleneklerle değişimi desteklerler görüşüne en olumsuz cevabı işçiler verirken, en olumlu cevabı ise bölüm yöneticileri vermiştir. 22. Soruda “bireylerden çok takımların almış oldukları kararlar etkilidir” görüşüne en olumsuz cevabı şefler, en olumlu cevabı ise müdür yardımcılarını vermiştir.

Bölüm yöneticisi olan Otel çalışanlarının örgütsel değişime ilişkin tutumları ( $\bar{X}=4.12$ ), otel çalışanlarına göre daha yüksek bulunmuştur. İstatistiksel olarak da otel çalışanlarının kurumdaki konumlarına göre örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur( $p<0.05$ ). Otel çalışanları çalıştıkları kurumdaki konumlarına göre 24, 25, 26, 29, 30, 34, 35 ve 37. Sorularda farklı cevaplar vermişlerdir. 24. Sorudaki “işletmede değişimlerin niçin yapıldığı çalışanlar tarafından bilinir” görüşüne işçiler en olumsuz cevapları verirken, müdür yardımcılarını ve bölüm yöneticileri olumlu cevaplar vermişlerdir. 25. Sorudaki “işletmede değişim ihtiyaçları, işletmenin amaç ve ilkelerine uygundur” görüşüne en olumsuz işçiler, en olumlu cevabı ise bölüm yöneticileri vermişlerdir. 26. Sorudaki “değişim uygulamaları sırasında eğitim verilir” görüşüne en olumsuz cevabı stajyerler, en olumlu cevabı ise bölüm yöneticileri vermiştir. 29. Sorudaki “işletmede değişim öncesi ve sonrası eğitim verilir görüşüne en olumsuz cevapları işçiler, en olumlu cevapları ise bölüm yöneticileri vermişlerdir. 30. Sorudaki “işletmede iş yapma yöntemleri çevrede meydana gelen teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimler dikkate alınarak gerçekleştirilir” görüşüne en olumsuz cevapları işçiler, en olumlu cevapları ise müdür yardımcılarını vermiştir. 34. Sorudaki “değişimle beraber çalışanların iş yükü artar görüşüne” en olumsuz cevabı bölüm yöneticileri, en olumlu cevabı ise şefler ve stajyerler vermişlerdir. 35. Sorudaki “değişim uygulamaları eski süreçlerdeki gereksiz ayrıntıları ortadan kaldırır” görüşüne en olumsuz cevabı işçiler, en olumlu cevapları ise müdür yardımcılarını, stajyerler ve bölüm yöneticileri vermişlerdir. 37. Sorudaki “işletmede değişim için işletmenin sahip olduğu bütün

kaynaklar kullanılır” görüşüne en olumsuz cevapları stajyerler, en olumlu cevapları ise bölüm yöneticileri vermiştir.

**Tablo 18. Hipotezler ve Sonuçları**

<b>HİPOTEZLER</b>	<b>ANALİZ VE TEST</b>	<b>SONUÇ</b>
Otel ve fabrika çalışanlarının örgüt kültürü algıları arasında bir fark vardır.	Mann Whitney U	KABUL
Otel ve fabrika çalışanlarının örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.	Mann Whitney U	KABUL
Fabrika çalışanlarının yaşlarına göre örgüt kültürüne ve örgütsel değişime ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Kruskall Wallis Testi	RED
Fabrika çalışanlarının öğrenim durumlarına göre örgüt kültürüne ilişkin algıları ve örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.	Kruskall Wallis Testi	RED
Fabrikada çalışanların kurumda çalışma sürelerine göre örgüt kültürüne ilişkin algıları ve örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.	Kruskall Wallis Testi	KABUL
Fabrika çalışanlarının kurumdaki konumlarına göre örgüt kültürüne ilişkin algıları ve örgütsel değişime ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark vardır.	Kruskall Wallis Testi	RED
Otel çalışanlarının yaşlarına göre örgüt kültürüne ilişkin algıları ve örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.	Kruskall Wallis Testi	RED
Otel çalışanlarının öğrenim durumlarına göre örgüt kültürüne ilişkin algıları ve örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.	Kruskall Wallis Testi	RED(Ö. Kültürü) KABUL(Ö. Değişim)

Otel çalışanlarının kurumda çalışma sürelerine göre örgüt kültürüne ilişkin algıları ve örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark vardır.	Kruskall Wallis Testi	RED
Otel çalışanlarının kurumdaki konumlarına göre örgüt kültürüne ilişkin algıları ve örgütsel değişime ilişkin tutumları arasında anlamlı bir fark vardır	Kruskall Wallis Testi	KABUL

Yapılan Man Whitney U testlerinde, fabrika çalışanlarının örgüt kültürü algılarının ve örgütsel değişime ilişkin tutumlarının, otel çalışanlarına göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fabrika çalışanları, çalıştıkları kurumdaki kültür unsurları konusunda uzlaşma sağlamış ve kurum kültürünü benimsemişlerdir. Bu benimsemenin bir sonucu olarak da fabrikadaki örgüt kültürü, değişim sürecine kolaylaştırıcı bir şekilde etki etmiştir. Oteldeki kurum kültürü de değişim sürecini kolaylaştırmaktadır ancak fabrikada bu durum daha etkilidir. Fabrikanın kurulduğu günden beri Altuntaş Grup firması bünyesinde olması, Grand Altuntaş Otel'in ise daha önce başka bir firmadayken satın alınarak Altuntaş Grup bünyesine geçmesi bunun nedeni olarak gösterilebilir. Fabrikadaki kültür temelden oluşturulmuş ve çalışanların benimsemiş olduğu bir kültürdür ancak oteldeki kültür değişime uğrayarak bugünlere gelmiştir.

Hipotez sonuçlarına göre fabrika çalışanlarının örgüt kültürü ve örgütsel değişime ilişkin algılarındaki farklılıklar olmasının nedeni kurumdaki çalışma sürelerinden kaynaklanmaktadır. Kurumda daha önceden beri çalışan ve tecrübeli olan çalışanlar fabrikanın kültürünü daha iyi benimsemiştir ve değişim olgusuna da olumlu yaklaşmaktadır. Çoğunlukla fabrikanın kurulmasından bu yana kurumda çalışan personellerin kültürü benimsemesi, anlaması ve değişim uygulamalarına olumlu yaklaşması, işe yeni başlayan ya da kuruma başka bir firmadan gelen çalışanların örgüt kültürünü anlamada zorluk çekmesi ve kurum kültürüne henüz alışmamış olması bunun nedenidir.

Grand Altuntaş Otel, daha önce başka bir firma bünyesinde ve başka bir isimle faaliyet gösterirken, Altuntaş Grup tarafından satın alınmıştır. Altuntaş Grup, oteli satın aldıktan sonra üst yönetimdeki çalışanların görevlerinde devam etmesini sağlamış, alt kademedeki çalışanların bazılarını ise değiştirmiştir. Otelde üst kademedeki çalışanlar genellikle üniversite ya da lisansüstü eğitim durumuna sahiptir. Hipotez sonuçlarına bakıldığında otel çalışanlarının örgüt kültürü ve örgütsel değişime ilişkin algılarında farklılıklar olmasına neden olan faktörlerden birisi kurumdaki konumlarıdır. Yine otel çalışanlarının örgütsel değişime ilişkin tutumlarında öğrenim durumlarına göre de farklılıklar görülmektedir. Otelde genel olarak yönetici konumunda çalışanlar ve öğrenim durumu lisans ya da lisansüstü olan çalışanlar örgüt kültürünü benimsemişler ve değişim uygulamalarına olumlu tutum sergilemişlerdir. İşletme satın alınırken üst yönetimin görevine devam ettirilmesinin sağlanması ve alt kademelerdeki çalışanların işlerine son verilmesi kurumdaki kültürün buna bağlı olarak değişim algısının şekillenmesinde etkili olmuştur. Kurumda alt kademedeki çalışanların kurum kültürüne ve örgütsel değişime karşı olumsuz tavır takınmasının nedeni, işletme satın alınırken uygulanan değişim politikalarıdır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada örgüt kültürünün, örgütsel değişim süreci içerisindeki yeri örgütsel değişim sürecine etkisi üzerinde durulmuştur. Örgüt kültürü kavramı 1980'lerde ortaya çıkan bir kavram olup, örgütlerin kendi amaç ve faaliyet yapısından kaynaklanan özellikleri ile toplumsal değerlerin birleşimidir. Örgüt kültürü, kurumun ortak değerleri, sembolleri, inançları ve davranışlarıdır. Örgüt kültürü, örgütün çevrede tanınmasını, değerini, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtmaktadır.

Örgüt kültürü, örgütün kurucuları, o günkü liderleri, çalışanları ve müşterileri gibi insan unsurlarından etkilendiği gibi; örgütün iş yapma süreçlerinde kullandığı teknoloji, ürün ve hizmetler, faaliyet gösterilen sektör ve bu sektördeki rekabet koşulları ve hukuki düzenlemeler gibi çevresel unsurlardan da etkilenmektedir. Bu unsurların birinde meydana gelecek bir değişme, örgüt kültürünün de değişmesine neden olmaktadır

Örgüt kültürü değişimi, örgütün dışında ya da içinde oluşabilecek çeşitli etkenler sonucunda örgüt kültürünün mevcut durumundan farklı bir duruma gelmesini, değişmesini ifade etmektedir. Örgüt kültürü değişiminin esas hedefi, örgütün değişen koşullar uyum becerisini arttırmak ve bu yolla örgütün amaçlarına daha kolay erişmesini sağlamaktır. Örgüt kültürü değişimiyle çalışanlarda motivasyon, iş tatmini, bağlılık, işe devamlılık, verimlilik ve iş kalitesinin artması, ekip çalışmasının gelişmesi, çatışmaların azalması ve öğrenen örgüt yapısının oluşturulması hedeflenir. Bununla birlikte, örgüt kültürü değişiminin örgüte getirdiği bazı olumsuzluklar ve başarısızlıklar da olabilmektedir. Bu başarısızlıkları en aza indirebilmek için örgüt yöneticileri ne zaman değişime ihtiyaç duyulduğunu iyi belirlemeli ve bu değişim sürecini iyi yönetmelidir.

Değişimin birçok amacı bulunmaktadır. Örgütün etkinliğini arttırmak, verimliliği yükseltmek, gelişen teknolojiye ayak uydurup örgütlerde yenilik sağlamak, örgütü çevreye uyarlamak, örgütün motivasyonunu arttırmak, sorunları çözmek, iletişimi arttırmak gibi değişimin birçok amacı bulunmaktadır.



Ayrıca örgütsel değişime neden olan birçok faktör bulunmaktadır. Doğal çevre, toplumsal çevre, ekonomik, hukuki, teknolojik çevre koşullarının yanı sıra hedef, değerlerde, örgütsel yapıda, yönetim anlayışında, insan kaynağında meydana gelen değişimler, fizyolojik ve büyümeden kaynaklanan değişimler neden olmaktadır.

Örgüt kültürünün, örgütsel değişimle olan ilişkisine bakıldığında görülmektedir ki, değişim kültürle yakından bir olgudur. Değişim farklı kültürler tarafından farklı biçimlerde görülebilmektedir. Örgüt kültürünü dikkate almadan yapılan değişim stratejilerinin başarılı sonuç vermesi çok zordur.

Örgütsel değişim ve örgüt kültürünün arasındaki bu ilişkiden hareketle bu araştırmada, üretim ve otel sektöründe faaliyet gösteren iki firmada anket çalışması uygulanmış ve çeşitli sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre değişimin kültürle ilişkisi daha açık bir biçimde anlaşılabilir.

Mafal Havalandırma ve Grand Altuntaş Otel çalışanlarının yanıtladığı sorulara göre, örgüt kültürü algıları ve değişime karşı tutumları arasında çok yüksek düzeyde olmasa da oldukça anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların örgüt kültürü algıları ve değişime karşı tutumlarına ayrı ayrı bakıldığında olumlu olduğu görülmektedir.

Verilen yanıtlara göre fabrika çalışanlarının yaşlarına göre, eğitim düzeylerine göre ve kurumdaki konumlarına göre örgüt kültürü ve örgütsel değişim algılarında farklılıklar bulunmamaktadır. Ancak fabrika çalışanlarının hem örgüt kültürü algılarında hem de örgütsel değişim algılarında kurumda çalışma sürelerine göre farklılıklar bulunmuştur.

Otel çalışanlarında ise yaşlarına göre ve eğitim düzeylerine göre örgüt kültürü ve örgütsel değişim algılarında farklılıklar bulunmamaktadır. Ancak otel çalışanlarının öğrenim durumlarına göre örgüt kültürü algılarında farklılıklar bulunmazken, örgütsel değişim algılarında farklılıklar saptanmıştır. Ayrıca otel çalışanlarının işletmedeki konumlarına göre örgüt kültürü ve örgütsel değişim algılarında farklılıklar bulunmuştur.

Örgütsel değişim sürecinde, örgütte var olan kültürü benimsemek ve o kültürü anlamak çok önemlidir. Böylece örgütte neyin değiştirilmesi gerektiği

anlaşılır ve süreç daha kolay ilerler. Veriler incelendiğinde fabrikada çalışanların örgüt kültürü algılarının, otel çalışanlarına göre daha yüksek olduğu, kurumdaki kültürün daha çok bilincinde oldukları sonucu çıkmaktadır. Yine fabrika çalışanları, otel çalışanlarına göre daha fazla örgütsel değişim algısına sahiptirler ve örgütsel değişim uygulamalarına olumlu yaklaşmaktadır. Buradan hareketle fabrikadaki hakim kültürün örgütsel değişim sürecini olumlu etkilediğini, değişim uygulamaları sırasında çalışanlar tarafından ciddi dirençlerle karşılaşılmadığı ve çalışanların örgütsel değişimi desteklediği sonucu çıkarılmaktadır. Fabrikada hakim olan kültür ile otelde hakim olan kültür arasında çok fazla fark yoktur fakat değişim sürecinde fabrika kültürünün değişimi destekleyici özellikte olması, oteldeki kültüre göre daha dinamik ve yenilikçi bir yapıda olduğu görülmektedir.

Hem otelde hem de fabrikada, uzun bir süredir çalışan ve tecrübeli olan, üniversite ya da lisansüstü eğitim durumuna sahip olan, yönetici ya da idareci konumunda çalışanlar, diğer çalışanlara göre örgüt kültürünü daha iyi tanımakta, benimsemekte, örgütsel değişim sürecine direnmemekte ve değişim sürecine olumlu yaklaşmaktadırlar. Literatürde genel olarak örgütlerde uzun yıllardır çalışan ve yaş ortalamasının üzerinde olan çalışanların örgütsel değişim uygulamalarına direnç gösterebileceği, yeni uygulamaları kabul etmeyecekleri görüşü hakimdir. Fakat otel ve fabrika çalışanlarında bu durumun tam tersi olduğu görülmüştür. Ayrıca daha eğitilmiş olan çalışanların örgüt kültürünü daha fazla benimsemesi ve değişim uygulamalarına olumlu yaklaşması da, eğitim faktörünün değişim sürecinde ve kültürü anlama noktasında çok önemli olduğunun kanıtıdır.

Fabrika ve otel çalışanlarında, örgüt kültürünü çok iyi benimsemeyen çalışanların örgütsel değişim uygulamalarına da olumlu bakmaması; çalıştığı kurumdaki kültürü benimseyen ve onu anlamaya çalışan çalışanların, değişim uygulamalarına da olumlu yaklaşması ve desteklemesi, literatürde yaygın olan örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü algısının çok iyi oluşması ve kültürün anlaşılması gerektiği görüşünü destekler niteliktedir.

Araştırma yapılan Mafal Havalandırma ve Grand Altuntaş Otel işletmeleri buldukları ilde son 20 yıl içinde kurulmuş firmalardır ve buldukları sektördeki diğer firmalara göre genç örgüt yapılarına sahiptirler. Çalışmanın literatür kısmında

genç örgüt yapısına sahip olan işletmelerin, diğer örgütlere göre değişime daha yatkın olduğuna değinilmiştir. Yapılan araştırmanın sonucunda elde edilen verilere göre genç örgüt yapılarına sahip olan Mafal Havalandırma ve Grand Altuntaş firmalarının değişime yatkın olduğu ve kurumlardaki hakim olan genç kültüründe bunu desteklediği sonucuna ulaşılmaktadır.

Turizm işletmeleri, talebin esnekliği, sunulan hizmetin üretim ve tüketiminin aynı anda olması ve hizmetin stoklanamaması gibi turizm sektörüne özgü özelliklerinden dolayı değişen çevre koşullarına daha hızlı uyum sağlama zorunluluğu hisseden işletmeler arasında yer almaktadır. Ekonomiyi oluşturan diğer sektörlerle karşılaştırıldığında son yıllarda hızlı bir büyüme gösteren turizm sektöründe yer alan otel işletmeleri, küreselleşme sonucu yoğun bir rekabet ortamına girmişlerdir. İşletmeler, artan rekabet ortamında faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri gerekli değişim uygulamalarını gerçekleştirmeli ve değişim uygulamalarını gerçekleştirirken kuruma hakim olan kültürü de göz ardı etmemelidir. Turizm sektöründe faaliyet gösteren Grand Altuntaş Otel, faaliyet göstermiş olduğu ilde tek beş yıldızlı otel olarak hizmet vermektedir. Grand Altuntaş Otel daha önce farklı bir isimle aynı ilde faaliyet gösterirken, Altuntaş Grup tarafından satın alınmıştır. Satın almayla yeni bir otel kimliğine bürünen firmada, örgütün logosu, renkleri, sloganı gibi fiziksel sembolleri tamamen değişmiştir. Altuntaş Grup, satın almanın gerçekleştiği tarihten itibaren oteldeki mevcut kurum kültürünü, kendi kurum kültürüne göre değiştirmeye çalışmaktadır. Yapılan gözlemler sonucunda daha önceki yönetimin rahatsızlık yaratan katı yönetim yapısı, örgüt çalışanlarına karar verme ya da değerlendirme yetkisinin tanınmaması, rasyonel olmayan yükselme koşulları, objektif olmayan performans değerlendirme koşulları gibi örgüt kültürünü yansıtan unsurlar Altuntaş Grup tarafından değiştirilmiştir. Bu kapsamda otelin alındığı tarihten itibaren otelin kültüründe, aşağıdan yukarıya doğru bir iletişimin geliştiği, açık ve objektif kriterlere göre performans değerlendirme sistemlerinin bulunduğu, adaletli ve değişimi desteklediği bir kültürün yerleştirilmeye çalışıldığı anlaşılmaktadır.

Grand Altuntaş Otel'in genç olması, şehir merkezine uzak bir konumda yer alması ve bulunduğu ilde diğer dört yıldızlı otellerinde etkin bir şekilde faaliyet göstermesi, başarılı olmak ve rekabet üstünlüğü sağlamak için firmayı çağın

gerektirdiği değişimleri yapmaya zorlamaktadır. Firmanın bulunduğu ilde turizm sektöründe rekabet çok şiddetli olmasa da başarılı olabilmek için her zaman yenilikçi bir strateji izlenilmesi gerekmektedir. Yapılan araştırmalar ve gözlemler sonucunda, Grand Altuntaş Otel'in bulunduğu bölgede başarılı olmak için gerekli değişim faaliyetlerini gerçekleştirdiği, otel çalışanlarının çoğunluğunun değişim algısına olumlu yaklaştığı, çalışanların örgütteki kültürü benimsediği ve örgütte hakim olan kültürün de değişimi desteklediği görölmektedir.

Araştırma yapılan diğer firma üretim sektöründe faaliyet göstermektedir. Mafal Havalandırma firması kurulduğu yılda Türkiye'deki tek havalandırma fabrikası olarak faaliyet göstermekteydi. Fakat ilerleyen yıllarda Türkiye'de ve Mafal havalandırma firmasının bulunduğu ilde havalandırma fabrikalarının açılması, Mafal firması için rekabet düzeyini arttırmış ve artan rekabetin şiddeti firmayı bazı değişiklikler yapmak zorunda bırakmıştır. Günümüzde teknolojik değişimler çok hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir ve Mafal Havalandırma firmasında da Altuntaş Otel'e göre teknoloji daha etkin kullanıldığı için, değişimler de daha fazla olmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda, Mafal Havalandırma firmasında örgütsel değişim faaliyetlerine olumlu yaklaşıldığı, kurumda hakim olan kültürün bu değişimi kolaylaştırdığı sonucuna varılmaktadır. Ayrıca yapılan gözlemler sonucuna göre Mafal Havalandırma firmasında organizasyonel hedeflerin daha dinamik olması, içinde bulunulan sektördeki teknolojik değişimlerin çok olması, daha önceki değişim uygulamalarının genel olarak olumlu sonuçlar vermesi, çalışanların değişime olumlu yaklaşması gibi faktörler, kurumdaki kültürün değişimi destekleyici şekilde oluşmasını sağlamış ve kurumda yenilikçi ve dinamik bir kültürün oluşmasına neden olmuştur. Bu dinamik kültür de değişim faaliyetlerini kolaylaştırmakta ve desteklemektedir.

Altuntaş Grup firmasının bünyesindeki fabrika ve otelde yapılan çalışmanın sonucunda iki kurumunda kültür ve değişim algılarının arasında çok fazla fark olmaması bize Altuntaş Grup bünyesinde bir alt kültürün oluşmadığını ve bu iki kurumun kültür ve değişim algılarının, Altuntaş Grup çalışanlarının kültür ve değişim algıları konusunda bir genelleme yapmamıza imkan sağlamaktadır. Her ne kadar fabrika çalışanlarının kültür ve değişim algıları, otel çalışanlarına göre daha fazla ve olumlu olsa da, Altuntaş Grup bünyesinde çalışan deneyimli, kurum

tecrübesi olan ve eğitilmiş olan çalışanların kurum kültürünü daha iyi benimsedikleri, bu benimsemenin bir sonucu olarak da değişim uygulamalarına daha olumlu yaklaştıkları sonucu çıkarılabilir.

Çalışma sırasında elde edilen teorik bilgiler ve iki firmada yapılan gözlemler ışığında geliştirilen öneriler, firma yönetimlerine ve gelecekte yapılacak akademik çalışmalara yönelik olarak iki kısımda ifade edilebilir.

Örgütsel değişimlerin örgüt üyeleri tarafından hızla kabul edilmesi ve benimsenmesi için örgüt yöneticileri örgüt kültürü ve örgüt kültürü değişim süreci ile ilgili aşağıdaki önerileri göz önünde bulundurmalıdır:

- Örgütün geleceğini etkileyen kararların kültür etkisinde şekilleneceği kabul edilmelidir.
- Kültür sosyal ve örgütsel yapının temel bir yapı taşı olarak kabul edilmeli ve örgüt çalışanlarının ilişkilerinde çok önemli bir etkiye sahip olduğu bilinmelidir.
- Örgütte herhangi bir konuda değişiklik yapılmak istenirken, örgütteki kültür göz ardı edilmemelidir.
- Örgüt kültürünün değişiminin basit bir süreç olmadığı, aynı anda birçok faktörde değişiklik gerektirdiği bilinmelidir.
- Başarılı olmak isteyen yönetimler, çalışanların katılımının teşvik edildiği ancak risk almanın cezalandırılmadığı ve esnek yapılı bir örgüt kültürü oluşturmaya çalışmalıdır.
- Çağın gerektirdiği değişim uygulamalarına destek veren çalışanlar ödüllendirilmeli, diğer çalışanlar teşvik edilmeli, rekabetin hızlı olduğu günümüzde değişime yatkın örgüt kültürleri oluşturmalarıdır.

Bununla birlikte, gelecekte yapılacak akademik çalışmalarda değişim sürecinde örgüt kültürünün etkisi, aynı kuruma ait olmayan ve aynı sektörde faaliyet gösteren iki firmada nicel araştırma yöntemleri ile araştırılıp, istatistiksel analizlerle yorumlanarak ve kıyaslanarak araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Ackoff, R. L. (1971). Towards a System of Systems Concept. *Management Science*, Sayı.11, 661-671.
- Acuner, T. (2010). *21. Yüzyılda Yönetim Anlayışı ve Türk Yöneticilerinin Bakış Açısı*, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Yayınları.
- Akıncı, B. (1997). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Alganer, Ç. Ü. (2000). *Örgütlerin Kuruluş Dönemlerinde Örgüt Kültürü Oluşturmaları Sırasında Karşılaştıkları Sorunlar*.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Asunakutlu, T. ve Coşkun, B. (2000). Stratejik Yönetimde Örgüt Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı. 4, 19-23.
- Atak, M.(2001). *Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç*.(Yüksek Lisans Tezi). Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Ateş, Ö. (2005). *Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik*. Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayınları.
- Aydınlı, H.İ.(2003). Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi. *Cumhuriyet Üniversitesi, İİBD Dergisi*, Sayı.2, 79-99. Aydoğan, Z. (2002). Örgüt Kültürü ve İklimi. *Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.6, 1-19.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü*, İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım.
- Balcı, A. (2002), *Örgütsel Gelişme: Kuram ve Uygulamaları*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balmer, J. & Greyser S. (2003). *Revealing the Corporation*, London: Routledge.
- Barutçu, E.(2000). *Örgütsel Değişim Yönetimi Ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama*.(Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Başaran, İ. E. (2000), *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ankara:Bilim Kitap.

- Bedeian, G.A. & Glueck, F.W. (1983). *Management*(3.Edition). New York: CBS Collage Publishing.
- Beyer, J.M., & Trice, H.M.(1987). How an Organization's Rites Reveal Its Culture, *Organizational Dynamics*, Spring, 15, 5-24.
- Binici N. (2010). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi*.(Yüksek Lisans Tezi).Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Brown, A. (1998). *Organisational Culture*. London: FT Pitman Publishing.
- Bursalıoğlu, Z. (2003). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Burton, N. (1999). *Corporate Culture-Gap Assessments within a Segmented Population: A Comparative Analysis of Culture Norms within a Geographically Segmented Population*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). School of Business and Entrepreneurship of Nova Southeastern University, Florida.
- Cameron, S. & Quinn, R.(1992). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. MA: Addison Wesley Longman
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Cansu, C. (2006). *Örgüt Kültürü İle Örgütsel İletişim İlişkisi ve Bir Şirket Uygulaması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Carr, A. (1997). The Learning Organization: Thinking For The Management of Change and Management Development. *Journal of Management Development*, 16, 224-331.
- Cohen, D. & Prusak, L. (2001). *Kavrayamadığımız Zenginlik: Kuruluşların Sosyal Sermayesi*, (A. Kardam çev.). İstanbul: Mess Yayınları.
- Çağlar, İ.(2001). Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı.3, 125-148.

- Çankaya, İ. ve Bostancı, A. (2012). Eğitim Denetmenlerinin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okullarda Değişime Karşı Direnme Nedenleri ve Düzeyleri, *Kurumsal Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı.1, 120-135.
- Çetin, M. (2004), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çırpan, H., Koyuncu M.,(1998). İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi ve Bir Örnek Olay, *Öneri Dergisi*, Sayı.9, 223-230.
- Çolakoğlu, M.(2003). Eğitim Örgütlerinde Değişim ve Liderlik. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı.1, 63-77.
- Değirmenci, M. (2007). *Amaçlı Canlılar: Yönetimde Üçüncü Nesil Sistem Düşüncesi*, İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Demirtaş, H. (15 Mayıs 2012). *İlköğretim Okullarının Değişime Açıklığı*, <http://ilkogretim-online.org.tr>.
- Denison, R. (1984). Bringing Corporate Culture to the Bottom Line. *Organizational Dynamics*, 13, 5-22.
- Dinçer, Ö. (1992). *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dinçer, Ö. (2003). *Değişimin Yönetimi İçin Değişimde Yönetim*. Ankara: T.C. Başbakanlık Yayınları.
- Doğan, B.(2012). *Örgüt Kültürü*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Durgun, S., (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı.2, 112-132.
- Durna, U. (1995). *Örgütsel Değişim Yönetimi Tekstil Sektöründe Örgütsel Değişim Uygulamaları ve Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Nitelikleri Konulu Araştırma*.(Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Erdem, A. (2003).Üniversite Kültüründe Önemli Bir Unsur: Değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, Sayı.4, 55-72.
- Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı.2, 63–79.



- Eren, E. (1993). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergün, E. (2007). Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Analizi. *15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 266–271.
- Flint, N. (2000). *Culture Club: An Investigation of Organizational Culture, Presented at The Annual Meeting of The Australian Association for Research in Education*, Sydney.
- Gibson, J. (1973). *Organizations: Structure Processes Behavior*, Texas: Inc. Publications
- Giddens, A. (2000). *Sosyoloji*. Ankara: Ayraç Yayınevi.
- Goffee, R. & Gareth, J. (2000). *Kurum Kültürü*, (K. Katmandu çev.) Ankara: Mediacat Yayınevi.
- Greenberg, J. & Baron, R. (1990). *Behavior in Organizations*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü, *Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.4, 135-170.
- Gürüz, D., ve Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Nobel Yayın.
- Hampden, N. & Turner, C. (1990). *Corporate Cultures: From Vicious Circles to Virtuous Circles*, London: Butter Publishing.
- Harper, C. (2001). *The Forward-Focused Organization: Visionary Thinking and Breakthrough Leadership to Create Your Company's Future*, New York: Amacom.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi. *Sayıştay Dergisi*, Sayı.52, 43-60.
- Helvacı, M.A. ve Bostancı, A.B.(2013). Eğitim Denetmenlerinin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okullarda Değişime Karşı Direnme Nedenleri ve Düzeyleri. *Kurumsal Eğitimbilim Dergisi*, Sayı 6, 120-135.

- Henderson, G. (2002). Transformative Learning as a Condition for Transformational Change in Organizations. *Human Resource Development Review*, 186-214.
- Hicks, H.G. (1979). *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, (O. Tekok çev). Ankara: San Matbaası.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and Organizations: The Software of the Mind*, New York: Mcgraw-Hill Publishing.
- Hotamışlı M.(1996). *Örgütsel Değişim ve Afyon Mermer Sanayi, İşletmelerinde Örgütsel Değişim Uygulaması İle İlgili Bir Alan Araştırması*.(Yüksek Lisans Tezi).Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Ives, B. & Jarvenpaa, S. (1991). Applications of Global Information Technology. *Key Issues for Management*, 15 (1). 33-34.
- Jeaw-Mei, C. & Fu-An, S.(2012). Organizational Change and Development. *T&D*, 100 (2), 16-18.
- Johnson, D. (2004). Adaption of Organizational Change Models to the Implementation of Quality Standard Requirements. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 21 (2), 154-174.
- Kabakçı, H. (2007). *Örgüt Kültürü Kavramı: HÜ İİBF ve AÜ İİBF Örgüt Kültürlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Kanji, G., & Mike, A. (1993) *Understanding The Change Process: Total Quality Management*. New York: Sage Publications.
- Karcioğlu, F. ve Çekmegül, M. (2003). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim İlişkisi(Bir Uygulama), *Tsa Dergisi*, Sayı.3, 35-53.
- Kavrakoğlu, İ. (1998). *Değişim ve Yaratıcılık*, İstanbul: Kalder Yayınları.
- Kilmann, R.H., Saxton, M.J., & Serpa, R.(1986). Issues in Understanding and Changing Culture, *California Management Review*, 28 (2), 87-94.
- Koçel, T. (1989). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (2007), *İşletme Yöneticiliği* (11.Basım). İstanbul: Arıkan Yayıncılık.

- Kozak, M.A. ve Güçlü H.(2003). Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Sayı.3. 1-22.
- Kozlu, C. (1986). *Kurumsal Kültür: Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*, İstanbul: Bilkom Yayıncılık.
- Köse, S. ve Tetik, S. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, *Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı.1 220-271.
- Köselecioglu B. (2012). *Örgüt Kültürünün Yöneticilerin Motivasyonu İlişkisi: Perakende Sektöründe Bir Araştırma*.(Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Larwood, L. (1984). *Organizational Behavior and Management*, Boston: Kent Publishing Company.
- Nemli, E. (1999). Örgüt Kültürünün İşletmeler İçin Artan Önemi. *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.20, 72- 93.
- Newstrom, W. & Keith D. (1993). *Organizational Behavior at Work*, New York: McGraw-Hill Publishing.
- Onal, G.(1995). *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 31, 9-25.
- Organ, D.(1982). *Organizational Behavior*. Texas: Ins Puplications.
- Özkara, B. (1999). *Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim*. Afyon: İleri Ofset.
- Özmen, S.E. (1999). *Değişim Karşısında Birey Davranışı*.(Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, A. (1998). *Değişim Yönetiminde Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği*. Ankara: Todaie Yayınları.

- Peters, T. J & Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence:Lessons From America's Best-run Companies*, New York: Harper & Row Publishing.
- Polat, E. (2003). *Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Kültürün Yeri*.(Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul
- Polat, T.(2004). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*, Sayı 80, 57-84.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Alfa Yayınları.
- Sackmann, S. (1991). Uncovering Culture in Organizations, *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 27 (3). 21-35.
- Sarıgül, Y. (2003). Örgütsel Değişim Stratejileri ve Örgütlerde Değişime Yatkınlık, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı.3, 10-22.
- Saylı, H. ve Tüfekçi, A. (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, 193-210.
- Schein, E.H., (1983). The Role of The Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, 13-18.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture, *American Psychologist*, 45, 109-119.
- Schein, E. H. (1991). *Organizational Culture and What It Is and How To Change It*, San Fransisco: Mc Millan Pres.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2.Edition).San Fransisco: Jossey Bass Publishers.
- Schein, E.H.(1999). Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes toward a Model of Managed Learning. *Reflections*, 1, 59-74.
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2000). *Organizational Behavior*, USA: Lehigh Press.
- Schwartz, H., & Davis, S.M. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy, *Organizational Dynamics*, Summer, 30-48.

- Sharma, R. (2007). *Change Management Concepts and Applications*, USA: Mcgrew Hill Company.
- Skogstad, A. & Einarsen, S. (1999). The Importance of a Change-Centred Leadership Style in Four Organizational Cultures. *Scandinavian Journal of Management*, 15, 289-306.
- Sucu, Y. (2000). *Örgütsel Değişim*. Ankara: Elit Yayıncılık.
- Şişman, M.(2007). *Örgütler ve Kültürler*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Şimşek, M. (2008) *Yönetim ve Organizasyon* (9.Baskı). Konya: Adım Ofset.
- Tabancalı, E. (2003). *Örgütsel Değişme ve Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Terzi, A.(2000), *Örgüt Kültürü*, Ankara: Nobel Yayın.
- Toffler, A. (1981). *Üçüncü Dalga*, (A. Seden çev.). İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Tokat, B. (1999). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*. İstanbul: Myra Yayınları.
- Tokat, B. (2012). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tokat, B. ve Kara, H. (2013). A-B Tipi Kişilik Özelliklerine Sahip İşgörenlerin Olası Bir Örgütsel Değişime Yatkınlıklarının Araştırılması. *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.7, 171- 198.
- Torun, G.S.(2012). *Örgüt Kültürünün Çalışan Bağımlılığı Üzerindeki Etkisi Turizm Sektöründe Bir Araştırma*, Ankara: Korza Yayıncılık.
- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi. *Sayıştay Dergisi*, Sayı.6, 891-915.
- Tushman, M. L., & O'Reilly C. (2002). *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Change and Renewal*, Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
- Türkoğlu, F. (2000). *Kişisel ve Kuramsal Değişim Kültürü*. İstanbul: Arıtan Yayınevi.

- Tüz, M. (2004). *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*, İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım.
- Unutkan, G.A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Ankara: Türkmen Kitabevi.
- Uslu, D.(2006). *Örgütlerde Değişim ve Değişim Sürecinin İş görenlerce Algılanması Üzerine Bir Alan Araştırması: Sağlık Bakanlığı Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği*.(Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ülgen, H.(1993). İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları*, Sayı.151. 121-180.
- Varoğlu, A.K. (2009). *Örgütsel Değişim ve Öğrenme*. Ankara: Nejat Basım.
- Vural, A. (2003). *Kurum Kültürü*, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Vural, Z. B. A. ve Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü İletişim, Liderlik, Motivasyon, Bağlılık ve Performans Açısından Değerlendirme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişimin Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayıncılık
- Wallach, E.J. (1983). Individuals and Organizations: The Cultural Match. *Training and Development Journal*, 37 (2), 29-36.

## EKLER

<b>Ek 1.</b> Anket.....	101
<b>Ek 2.</b> Fabrika Çalışanlarının Yaşa Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Algılarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu.....	104
<b>Ek 3.</b> Fabrika Çalışanlarının Yaşa Göre Örgütsel Değişime İlişkin Algılarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu.....	107
<b>Ek 4.</b> Fabrika Çalışanlarının Öğrenim Durumuna Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Algılarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu.....	109
<b>Ek 5.</b> Fabrika Çalışanlarının Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Değişime İlişkin Algılarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu.....	112
<b>Ek 6.</b> Fabrika Çalışanlarının Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Değişime İlişkin Algılarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu.....	114
<b>Ek 7.</b> Fabrika Çalışanlarının Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Değişime İlişkin Algılarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu.....	117
<b>Ek 8.</b> Fabrika Çalışanlarının Kurumdaki Konumlarına Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Algılarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu.....	119
<b>Ek 9.</b> Fabrika Çalışanlarının Kurumdaki Konumlarına Göre Örgütsel Değişime İlişkin Algılarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu.....	123
<b>Ek 10.</b> Otel Çalışanlarının Yaşlarına Göre Örgüt Kültürü Algılarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu.....	126
<b>Ek 11.</b> Otel Çalışanlarının Yaşlarına Göre Örgütsel Değişime İlişkin Algılarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu.....	129
<b>Ek 12.</b> Otel Çalışanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Örgüt Kültürü Algılarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu.....	131
<b>Ek 13.</b> Otel Çalışanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Değişime İlişkin Algılarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu.....	134

<b>Ek 14.</b> Otel Çalışanlarının Çalışma Sürelerine Göre Örgüt Kültürü Algılarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu.....	136
<b>Ek 15.</b> Otel Çalışanlarının Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Değişime İlişkin Algılarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu.....	139
<b>Ek 16.</b> Otel Çalışanlarının Kurumdaki Konumlarına Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Algılarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu.....	141
<b>Ek 17.</b> Otel Çalışanlarının Kurumdaki Konumlarına Göre Örgütsel Değişime İlişkin Algılarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu.....	145
<b>Ek 18.</b> Normallik Testi.....	148



## Ek 1

### ANKET

Bu çalışma Afyon Kocatepe Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon yüksek lisans programında yürütülen bir tez çalışmasıdır. “Örgütsel değişim sürecine örgüt kültürünün etkisi” konulu bu çalışmada, her soruyu cevaplamaya ve kurumunuz için en geçerli seçeneği işaretlemeye özen göstermeniz ve ankette yer alan sorulara verilecek cevapların tam ve eksiksiz olması araştırma sonuçlarını doğrudan etkileyecektir. Araştırmadan elde edilen bilgiler hiçbir şahıs ve kuruma verilmeyecek sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Göstereceğiniz ilgiden dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

*İsyan Bozkurt*

Afyon Kocatepe Üniversitesi

İşletme Anabilim Dalı,  
Yönetim Organizasyon Bölümü  
Yüksek Lisans Öğrencisi

**Tez Danışmanı**

*Prof.Dr. Belkıs Özkara*

#### 1.BÖLÜM

1- Yaşınız?	<input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 26-43 <input type="checkbox"/> 34-41 <input type="checkbox"/> 42 ve üzeri
2- Öğrenim Durumunuz?	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Üniversite veya Yüksekokul <input type="checkbox"/> Lisansüstü
3-Kaç Yıldır İşletmede Çalışıyorsunuz?	<input type="checkbox"/> Bir yıldan az <input type="checkbox"/> 1-3 yıl <input type="checkbox"/> 4-6 yıl <input type="checkbox"/> 6 yıldan fazla
4- İşletmedeki Konumunuz?	<input type="checkbox"/> İşletme Müdürü <input type="checkbox"/> Müdür Yardımcısı <input type="checkbox"/> Bölüm Yöneticisi <input type="checkbox"/> Mühendis veya Stajyer <input type="checkbox"/> Memur <input type="checkbox"/> Ustabaşı veya Şef <input type="checkbox"/> İşçi

## 2.BÖLÜM

No	<i>Duygu ve düşüncenizi yansıtan seçeneğe "X" işareti koyunuz. Cevapsız ifade bırakmayınız.</i>	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Çalışanlar kendi bölümleri dışındaki bölümlerin işleyişlerini iyi bilirler					
2	Çalışanlar ile yöneticiler arasında sürekli bilgi alışverişi vardır.					
3	İşe yeni başlayanlar çalışanların desteği ile hızlı uyum sağlarlar.					
4	İşletmenin kültürü, üst yönetimin değerlerini yansıtmaktadır.					
5	İşletmede sorunların çözülmesinde ve yeni projelerin hazırlanmasında takım çalışmasından yararlanılmaktadır.					
6	İşletmede verilen kararlarda mutlaka tepe yönetiminin onayına gerek duyulmaktadır.					
7	İşletmede ast-üst ilişkisi korunur					
8	Prosedürlerin açık olması nedeni ile işe hızlı uyum sağlanır.					
9	Çalışanlar belirli periyotlarla denetime tabi tutulur.					
10	İşletmede yardımlaşma ve işbirliği hakimdir.					
11	İşletmenin geçmişinde yaşanan olaylar sık sık anlatılır.					
12	İşletmede üst yönetim hatalara karşı hoşgörülüdür.					
13	İşletmenin geçmişinde örnek alınan kahramanlar vardır.					
14	İşletmede yöneticiler, değişimle gelen yeni uygulamaların öğrenilmesi için çalışanlara yol gösterirler.					
15	İşletmede kariyer planlaması mevcuttur.					
16	İşletmede üst yönetim, astların kararlarını dikkate alarak karar verir.					
17	İşletmede ödül, teşvik, ceza ve eleştiriler kullanılmaktadır.					

18	İşletmede kuruma bağlılık fazla bulunmamaktadır ve çalışanlar kişisel çıkarlarını gözetirler.					
19	İşletmede üst kademedeki boşalan mevkilere eleman alınırken dış kaynaklardan ziyade, işletme içindeki bireyler getirilir.					
20	İşletmede meydana gelen olası çatışmalar üst yönetim tarafından engellenir.					
21	İşletme içinde değişim gerçekleşirken, örgüt kültürü, değişime paralel olarak oluşturduğu değerler, normlar ve geleneklerle değişimi desteklemektedir.					
22	İşletmede bireylerin aldığı kararlardan çok takımların vermiş olduğu kararlar etkilidir.					

### 3.BÖLÜM

No	Duygu ve düşüncenizi yansıtan seçeneğe "X" işareti koyunuz. Cevapsız ifade bırakmayınız.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
23	İşletmede değişim uygulamaları için ekipler oluşturulur, bu ekiplere tüm üyelerin katılımı sağlanarak çalışmalar ekipler tarafından gerçekleştirilir.					
24	İşletmede değişimlerin niçin yapıldığı çalışanlar tarafından açıkça bilinir.					
25	İşletmede değişim ihtiyaçları, işletmenin amaç ilke ve kurallarına uygundur.					
26	İşletmede değişim uygulanırken çalışanlara ilgili değişim konusunda eğitim verilir.					
27	Değişim uygulamaları, işletmede çalışan personel arasında yeni fikirler üretilmesine neden olmaktadır.					
28	İşletmede gerçekleştirilen değişim uygulamaları, müşterilerin beklentilerine göre şekillenmektedir.					
29	İşletmede değişim uygulamaları öncesi ve sonrası eğitim verilir.					
30	İşletmede iş yapma yöntemleri ve iş süreçleri, çevrede meydana gelen teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimler dikkate alınarak değiştirilmektedir.					
31	Değişim uygulamaları ile birlikte örgüt hiyerarşisinde astlar ve üstler birbirlerine daha fazla yakınlaşırlar					
32	Değişim uygulamaları boyunca işletmede çalışanlar arasında yardımlaşma üst düzeydedir.					
33	Değişim uygulamaları işletme içerisinde rekabet seviyesini artırır.					
34	Değişimle beraber çalışanların iş yükleri artar.					
35	Değişim uygulamaları eski süreçlerin değişmesini, eski süreçlerdeki gereksiz ayrıntıların kaldırılmasını sağlar.					
36	İşletmede meydana gelmiş daha önceki değişimlerin sonuçları, yeni değişimleri etkiler.					
37	İşletmede değişim için, işletmenin sahip olduğu bütün kaynaklar kullanılır.					
38	Yöneticiler, değişimle birlikte getirilen yeni değer ve anlayışlarla ilgili davranışları önce kendileri göstererek, diğer çalışanlara örnek oluştururlar.					
39	İşletmede değişim sürecinde, değişimin çalışanlar üzerindeki etkileri incelenerek olumsuz olabilecek etkilere önlem alınır.					

## Ek 2

### Fabrika Çalışanlarının Yaşa Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Algılarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu

#### Değerler

	Tanım 1	N	Ortalama Değer
Soru 1	18-25	21	32,79
	26-33	31	35,11
	34-41	14	40,57
	42 ve üzeri	5	42,20
	Total	71	
Soru 2	18-25	21	34,05
	26-33	31	32,73
	34-41	14	44,68
	42 ve üzeri	5	40,20
	Total	71	
Soru 3	18-25	21	31,69
	26-33	31	34,03
	34-41	14	44,00
	42 ve üzeri	5	43,90
	Total	71	
Soru 4	18-25	21	34,00
	26-33	31	32,31
	34-41	14	42,89
	42 ve üzeri	5	48,00
	Total	71	
Soru 5	18-25	21	32,64
	26-33	31	32,37
	34-41	14	41,36
	42 ve üzeri	5	57,60
	Total	71	
Soru 6	18-25	21	40,33
	26-33	31	33,89
	34-41	14	34,89
	42 ve üzeri	5	34,00
	Total	71	
Soru 7	18-25	21	32,00
	26-33	31	38,34
	34-41	14	30,50
	42 ve üzeri	5	53,70
	Total	71	
Soru 8	18-25	21	30,90
	26-33	31	38,00
	34-41	14	39,75
	42 ve üzeri	5	34,50
	Total	71	
Soru 9	18-25	21	29,21
	26-33	31	40,55
	34-41	14	36,64
	42 ve üzeri	5	34,50
	Total	71	
Soru 10	18-25	21	32,31
	26-33	31	37,68
	34-41	14	40,00
	42 ve üzeri	5	29,90
	Total	71	
Soru 11	18-25	21	32,88

	26-33	31	38,79
	34-41	14	34,29
	42 ve üzeri	5	36,60
	Total	71	
Soru 12	18-25	21	38,79
	26-33	31	30,39
	34-41	14	41,18
	42 ve üzeri	5	44,60
	Total	71	
Soru 13	18-25	21	34,98
	26-33	31	35,21
	34-41	14	38,29
	42 ve üzeri	5	38,80
	Total	71	
Soru 14	18-25	21	32,71
	26-33	31	32,92
	34-41	14	41,89
	42 ve üzeri	5	52,40
	Total	71	
Soru 15	18-25	21	35,90
	26-33	31	30,44
	34-41	14	39,18
	42 ve üzeri	5	62,00
	Total	71	
Soru 16	18-25	21	39,40
	26-33	31	30,60
	34-41	14	41,68
	42 ve üzeri	5	39,30
	Total	71	
Soru 17	18-25	21	32,93
	26-33	31	39,74
	34-41	14	35,46
	42 ve üzeri	5	27,20
	Total	71	
Soru 18	18-25	21	39,60
	26-33	31	31,60
	34-41	14	35,79
	42 ve üzeri	5	48,80
	Total	71	
Soru 19	18-25	21	29,64
	26-33	31	38,73
	34-41	14	40,75
	42 ve üzeri	5	32,50
	Total	71	
Soru 20	18-25	21	30,81
	26-33	31	37,85
	34-41	14	39,07
	42 ve üzeri	5	37,70
	Total	71	
Soru 21	18-25	21	29,50
	26-33	31	34,76
	34-41	14	45,32
	42 ve üzeri	5	44,90
	Total	71	
Soru 22	18-25	21	35,50
	26-33	31	32,85
	34-41	14	43,50
	42 ve üzeri	5	36,60
	Total	71	

	Soru 1	Soru 2	Soru 3	Soru 4	Soru 5	Soru 6	Soru 7	Soru 8
Chi-square	1,932	4,660	5,135	5,606	8,946	1,669	7,226	2,623
df	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,587	,198	,162	,132	,030	,644	,065	,454

Soru 9	Soru 10	Soru 11	Soru 12	Soru 13	Soru 14	Soru 15	Soru 16	Soru 17
5,910	2,396	1,490	5,033	,440	7,463	11,443	4,769	2,952
3	3	3	3	3	3	3	3	3
,116	,494	,685	,169	,932	,059	,010	,189	,399

Soru 18	Soru 19	Soru 20	Soru 21	Soru 22
4,473	4,202	2,494	7,051	2,989
3	3	3	3	3
,215	,240	,476	,070	,393

### Ek 3

#### Fabrika Çalışanlarının Yaşa Göre Örgütsel Değişime İlişkin Algılarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu Değerler

	Tanım 1	N	Ortalama Değer
Soru 23	18-25	21	37,55
	26-33	31	29,79
	34-41	14	40,54
	42 ve üzeri	5	55,30
	Total	71	
Soru 24	18-25	21	35,79
	26-33	31	31,26
	34-41	14	42,68
	42 ve üzeri	5	47,60
	Total	71	
Soru 25	18-25	21	28,74
	26-33	31	35,89
	34-41	14	41,50
	42 ve üzeri	5	51,80
	Total	71	
Soru 26	18-25	21	34,38
	26-33	31	34,90
	34-41	14	33,54
	42 ve üzeri	5	56,50
	Total	71	
Soru 27	18-25	21	34,86
	26-33	31	33,45
	34-41	14	41,14
	42 ve üzeri	5	42,20
	Total	71	
Soru 28	18-25	21	33,76
	26-33	31	36,27
	34-41	14	33,29
	42 ve üzeri	5	51,30
	Total	71	
Soru 29	18-25	21	31,21
	26-33	31	35,08
	34-41	14	39,11
	42 ve üzeri	5	53,10
	Total	71	
Soru 30	18-25	21	33,12
	26-33	31	35,50
	34-41	14	39,36
	42 ve üzeri	5	41,80
	Total	71	
Soru 31	18-25	21	38,52
	26-33	31	28,77
	34-41	14	42,82
	42 ve üzeri	5	51,10
	Total	71	
Soru 32	18-25	21	32,05
	26-33	31	38,44
	34-41	14	35,96
	42 ve üzeri	5	37,60
	Total	71	
Soru 33	18-25	21	31,19
	26-33	31	37,31
	34-41	14	39,00

	42 ve üzeri	5	39,70
	Total	71	
Soru 34	18-25	21	35,43
	26-33	31	37,21
	34-41	14	38,86
	42 ve üzeri	5	22,90
	Total	71	
Soru 35	18-25	21	36,67
	26-33	31	36,39
	34-41	14	26,75
	42 ve üzeri	5	56,70
	Total	71	
Soru 36	18-25	21	37,57
	26-33	31	36,63
	34-41	14	29,18
	42 ve üzeri	5	44,60
	Total	71	
soru 37	18-25	21	31,05
	26-33	31	35,18
	34-41	14	40,00
	42 ve üzeri	5	50,70
	Total	71	
soru 38	18-25	21	35,88
	26-33	31	34,95
	34-41	14	36,68
	42 ve üzeri	5	41,10
	Total	71	

	Soru 23	Soru 24	Soru 25	Soru 26	Soru 27	Soru 28	Soru 29	Soru 30
Chi-square	9,154	5,241	8,034	7,579	2,303	4,425	5,788	1,409
df	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,027	,155	,045	,056	,512	,219	,122	,703

Soru 31	Soru 32	Soru 33	Soru 34	Soru 35	Soru 36	soru 37	soru 38	soru 39
9,310	1,600	1,871	2,600	8,568	3,138	5,233	,475	,758
3	3	3	3	3	3	3	3	3
,025	,659	,600	,458	,036	,371	,155	,924	,860



#### Ek 4

### Fabrika Çalışanlarının Öğrenim Durumuna Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Algılarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu

#### Değerler

	Tanım2	N	Ortalama Değer
Soru 1	İlköğretim	23	35,41
	Lise	27	31,35
	üniversite ve yüksekokul	20	44,25
	Lisansüstü	1	10,00
	Total	71	
Soru 2	İlköğretim	23	35,80
	Lise	27	30,63
	üniversite ve yüksekokul	20	41,93
	Lisansüstü	1	67,00
	Total	71	
Soru 3	İlköğretim	23	32,28
	Lise	27	39,20
	üniversite ve yüksekokul	20	34,48
	Lisansüstü	1	65,50
	Total	71	
Soru 4	İlköğretim	23	33,07
	Lise	27	34,96
	üniversite ve yüksekokul	20	39,35
	Lisansüstü	1	64,50
	Total	71	
Soru 5	İlköğretim	23	33,52
	Lise	27	33,98
	üniversite ve yüksekokul	20	42,78
	Lisansüstü	1	12,00
	Total	71	
Soru 6	İlköğretim	23	35,11
	Lise	27	37,24
	üniversite ve yüksekokul	20	34,48
	Lisansüstü	1	53,50
	Total	71	
Soru 7	İlköğretim	23	35,11
	Lise	27	37,30
	üniversite ve yüksekokul	20	35,20
	Lisansüstü	1	37,50
	Total	71	
Soru 8	İlköğretim	23	40,17
	Lise	27	36,70
	üniversite ve yüksekokul	20	29,93
	Lisansüstü	1	42,50
	Total	71	
Soru 9	İlköğretim	23	36,11
	Lise	27	40,20
	üniversite ve yüksekokul	20	30,28
	Lisansüstü	1	34,50
	Total	71	
Soru 10	İlköğretim	23	38,87
	Lise	27	35,89
	üniversite ve yüksekokul	20	32,85
	Lisansüstü	1	36,00
	Total	71	

	Total	71	
Soru 11	İlköğretim	23	35,22
	Lise	27	36,54
	üniversite ve yüksekokul	20	36,08
	Lisansüstü	1	38,00
	Total	71	
Soru 12	İlköğretim	23	32,13
	Lise	27	29,70
	üniversite ve yüksekokul	20	48,80
	Lisansüstü	1	39,00
	Total	71	
Soru 13	İlköğretim	23	35,83
	Lise	27	34,35
	üniversite ve yüksekokul	20	37,70
	Lisansüstü	1	50,50
	Total	71	
Soru 14	İlköğretim	23	35,07
	Lise	27	35,33
	üniversite ve yüksekokul	20	37,68
	Lisansüstü	1	42,00
	Total	71	
Soru 15	İlköğretim	23	35,59
	Lise	27	29,67
	üniversite ve yüksekokul	20	45,63
	Lisansüstü	1	24,00
	Total	71	
Soru 16	İlköğretim	23	31,11
	Lise	27	31,20
	üniversite ve yüksekokul	20	47,95
	Lisansüstü	1	39,00
	Total	71	
Soru 17	İlköğretim	23	40,26
	Lise	27	41,80
	üniversite ve yüksekokul	20	23,43
	Lisansüstü	1	33,00
	Total	71	
Soru 18	İlköğretim	23	35,17
	Lise	27	31,52
	üniversite ve yüksekokul	20	43,45
	Lisansüstü	1	27,00
	Total	71	
Soru 19	İlköğretim	23	36,35
	Lise	27	38,87
	üniversite ve yüksekokul	20	31,45
	Lisansüstü	1	41,50
	Total	71	
Soru 20	İlköğretim	23	35,85
	Lise	27	40,80
	üniversite ve yüksekokul	20	29,55
	Lisansüstü	1	39,00
	Total	71	
Soru 21	İlköğretim	23	31,54
	Lise	27	36,96
	üniversite ve yüksekokul	20	39,15
	Lisansüstü	1	49,50
	Total	71	

	Total	71	
Soru 22	İlköğretim	23	32,22
	Lise	27	34,50
	üniversite ve yüksekokul	20	43,05

	Soru 1	Soru 2	Soru 3	Soru 4	Soru 5	Soru 6	Soru 7	Soru 8
Chi-square	6,993	7,321	4,518	3,745	4,620	1,208	,228	3,571
df	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,072	,062	,211	,290	,202	,751	,973	,312

Soru 9	Soru 10	Soru 11	Soru 12	Soru 13	Soru 14	Soru 15	Soru 16	Soru 17
4,128	1,187	,079	12,550	,979	,394	7,874	11,636	12,971
3	3	3	3	3	3	3	3	3
,248	,756	,994	,006	,806	,941	,049	,009	,005

Soru 18	Soru 19	Soru 20	Soru 21	Soru 22
4,623	1,932	4,454	2,387	4,251
3	3	3	3	3
,202	,587	,216	,496	,236

## Ek 5

### Fabrika Çalışanlarının Öğrenim Durumuna Göre Örgütsel Değişime İlişkin Algılarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu Değerler

	Tanım2	N	Ortalama Değer
Soru 23	İlköğretim	23	34,63
	Lise	27	30,56
	üniversite ve yüksekokul	20	45,58
	Lisansüstü	1	23,00
	Total	71	
Soru 24	İlköğretim	23	32,48
	Lise	27	36,57
	üniversite ve yüksekokul	20	40,18
	Lisansüstü	1	18,00
	Total	71	
Soru 25	İlköğretim	23	27,72
	Lise	27	37,28
	üniversite ve yüksekokul	20	44,75
	Lisansüstü	1	17,00
	Total	71	
Soru 26	İlköğretim	23	36,91
	Lise	27	35,04
	üniversite ve yüksekokul	20	36,05
	Lisansüstü	1	40,00
	Total	71	
Soru 27	İlköğretim	23	34,91
	Lise	27	35,15
	üniversite ve yüksekokul	20	39,90
	Lisansüstü	1	6,00
	Total	71	
Soru 28	İlköğretim	23	39,00
	Lise	27	34,39
	üniversite ve yüksekokul	20	34,88
	Lisansüstü	1	33,00
	Total	71	
Soru 29	İlköğretim	23	37,87
	Lise	27	35,56
	üniversite ve yüksekokul	20	34,38
	Lisansüstü	1	37,50
	Total	71	
Soru 30	İlköğretim	23	33,59
	Lise	27	32,31
	üniversite ve yüksekokul	20	43,08
	Lisansüstü	1	49,50
	Total	71	
Soru 31	İlköğretim	23	35,67
	Lise	27	32,65
	üniversite ve yüksekokul	20	41,80
	Lisansüstü	1	18,00
	Total	71	
Soru 32	İlköğretim	23	40,85
	Lise	27	37,22
	üniversite ve yüksekokul	20	28,58
	Lisansüstü	1	40,00
	Total	71	
Soru 33	İlköğretim	23	35,33
	Lise	27	31,33
	üniversite ve yüksekokul	20	42,20

	Lisansüstü	1	53,50
	Total	71	
Soru 34	İlköğretim	23	35,24
	Lise	27	35,28
	üniversite ve yüksekokul	20	37,38
	Lisansüstü	1	45,50
	Total	71	
Soru 35	İlköğretim	23	34,26
	Lise	27	35,02
	üniversite ve yüksekokul	20	40,55
	Lisansüstü	1	11,50
	Total	71	
Soru 36	İlköğretim	23	37,35
	Lise	27	33,28
	üniversite ve yüksekokul	20	38,98
	Lisansüstü	1	19,00
	Total	71	
soru 37	İlköğretim	23	37,87
	Lise	27	29,00
	üniversite ve yüksekokul	20	43,53
	Lisansüstü	1	31,50
	Total	71	
soru 38	İlköğretim	23	36,13
	Lise	27	37,70
	üniversite ve yüksekokul	20	33,10
	Lisansüstü	1	45,00
	Total	71	
soru 39	İlköğretim	23	35,00
	Lise	27	38,63
	üniversite ve yüksekokul	20	33,25
	Lisansüstü	1	43,00
	Total	71	

	Soru 23	Soru 24	Soru 25	Soru 26	Soru 27	Soru 28	Soru 29	Soru 30
Chi-square	7,671	2,539	10,157	,200	3,641	,998	,387	4,671
df	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,053	,468	,017	,978	,303	,802	,943	,198

Soru 31	Soru 32	Soru 33	Soru 34	Soru 35	Soru 36	soru 37	soru 38	soru 39
3,422	5,181	4,271	,394	2,835	2,046	7,268	,911	1,110
3	3	3	3	3	3	3	3	3
,331	,159	,234	,941	,418	,563	,064	,823	,775

## Ek 6

### Fabrika Çalışanlarının Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Değişime İlişkin Algılarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu Değerler

	Tanım3	N	Ortalama Değer
Soru 1	1 yıl ve altı	8	42,13
	1-3	27	32,44
	4-6	23	34,13
	6 yıl ve üzeri	13	42,92
	Total	71	
Soru 2	1 yıl ve altı	8	27,75
	1-3	27	36,74
	4-6	23	34,35
	6 yıl ve üzeri	13	42,46
	Total	71	
Soru 3	1 yıl ve altı	8	32,50
	1-3	27	32,52
	4-6	23	34,02
	6 yıl ve üzeri	13	48,88
	Total	71	
Soru 4	1 yıl ve altı	8	18,81
	1-3	27	32,63
	4-6	23	35,80
	6 yıl ve üzeri	13	53,92
	Total	71	
Soru 5	1 yıl ve altı	8	36,13
	1-3	27	35,63
	4-6	23	32,07
	6 yıl ve üzeri	13	43,65
	Total	71	
Soru 6	1 yıl ve altı	8	22,94
	1-3	27	36,41
	4-6	23	34,41
	6 yıl ve üzeri	13	46,00
	Total	71	
Soru 7	1 yıl ve altı	8	31,31
	1-3	27	30,59
	4-6	23	38,78
	6 yıl ve üzeri	13	45,19
	Total	71	
Soru 8	1 yıl ve altı	8	35,88
	1-3	27	32,59
	4-6	23	38,17
	6 yıl ve üzeri	13	39,31
	Total	71	
Soru 9	1 yıl ve altı	8	24,19
	1-3	27	33,54
	4-6	23	39,80
	6 yıl ve üzeri	13	41,65
	Total	71	
Soru 10	1 yıl ve altı	8	22,88
	1-3	27	33,91
	4-6	23	39,39
	6 yıl ve üzeri	13	42,42
	Total	71	
Soru 11	1 yıl ve altı	8	19,56
	1-3	27	36,61
	4-6	23	38,67

	6 yıl ve üzeri	13	40,12
	Total	71	
Soru 12	1 yıl ve altı	8	42,75
	1-3	27	40,56
	4-6	23	28,93
	6 yıl ve üzeri	13	34,88
	Total	71	
Soru 13	1 yıl ve altı	8	35,00
	1-3	27	35,83
	4-6	23	35,13
	6 yıl ve üzeri	13	38,50
	Total	71	
Soru 14	1 yıl ve altı	8	24,81
	1-3	27	34,02
	4-6	23	36,57
	6 yıl ve üzeri	13	46,00
	Total	71	
Soru 15	1 yıl ve altı	8	47,50
	1-3	27	34,85
	4-6	23	26,70
	6 yıl ve üzeri	13	47,77
	Total	71	
Soru 16	1 yıl ve altı	8	48,13
	1-3	27	39,70
	4-6	23	27,37
	6 yıl ve üzeri	13	36,12
	Total	71	
Soru 17	1 yıl ve altı	8	12,44
	1-3	27	34,96
	4-6	23	45,85
	6 yıl ve üzeri	13	35,23
	Total	71	
Soru 18	1 yıl ve altı	8	47,44
	1-3	27	37,30
	4-6	23	30,33
	6 yıl ve üzeri	13	36,31
	Total	71	
Soru 19	1 yıl ve altı	8	21,19
	1-3	27	36,61
	4-6	23	41,24
	6 yıl ve üzeri	13	34,58
	Total	71	
Soru 20	1 yıl ve altı	8	15,19
	1-3	27	33,96
	4-6	23	41,87
	6 yıl ve üzeri	13	42,65
	Total	71	
Soru 21	1 yıl ve altı	8	23,25
	1-3	27	34,54
	4-6	23	35,96
	6 yıl ve üzeri	13	46,96
	Total	71	
Soru 22	1 yıl ve altı	8	37,88
	1-3	27	38,17
	4-6	23	30,20
	6 yıl ve üzeri	13	40,62
	Total	71	

	Soru 1	Soru 2	Soru 3	Soru 4	Soru 5	Soru 6	Soru 7	Soru 8
Chi-square	3,578	3,491	7,990	20,288	2,969	7,988	6,492	1,688
df	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,311	,322	,046	,000	,396	,046	,090	,640

Soru 9	Soru 10	Soru 11	Soru 12	Soru 13	Soru 14	Soru 15	Soru 16	Soru 17
7,377	7,026	7,795	5,578	,307	7,662	12,475	9,397	19,353
3	3	3	3	3	3	3	3	3
,061	,071	,050	,134	,959	,054	,006	,024	,000

Soru 18	Soru 19	Soru 20	Soru 21	Soru 22
4,847	6,993	15,060	8,083	3,275
3	3	3	3	3
,183	,072	,002	,044	,351



**Ek 7****Fabrika Çalışanlarının Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Değişime İlişkin Algılarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu Değerler**

	Tanım3	N	Ortalama Değer
Soru 23	1 yıl ve altı	8	42,56
	1-3	27	35,26
	4-6	23	32,98
	6 yıl ve üzeri	13	38,85
	Total	71	
Soru 24	1 yıl ve altı	8	44,44
	1-3	27	32,52
	4-6	23	33,48
	6 yıl ve üzeri	13	42,50
	Total	71	
Soru 25	1 yıl ve altı	8	28,44
	1-3	27	37,56
	4-6	23	30,70
	6 yıl ve üzeri	13	46,81
	Total	71	
Soru 26	1 yıl ve altı	8	25,25
	1-3	27	31,69
	4-6	23	40,15
	6 yıl ve üzeri	13	44,23
	Total	71	
Soru 27	1 yıl ve altı	8	33,75
	1-3	27	34,44
	4-6	23	37,52
	6 yıl ve üzeri	13	37,92
	Total	71	
Soru 28	1 yıl ve altı	8	20,25
	1-3	27	38,76
	4-6	23	34,63
	6 yıl ve üzeri	13	42,38
	Total	71	
Soru 29	1 yıl ve altı	8	20,25
	1-3	27	32,89
	4-6	23	37,50
	6 yıl ve üzeri	13	49,50
	Total	71	
Soru 30	1 yıl ve altı	8	22,88
	1-3	27	40,30
	4-6	23	34,30
	6 yıl ve üzeri	13	38,15
	Total	71	
Soru 31	1 yıl ve altı	8	48,44
	1-3	27	33,00
	4-6	23	31,15
	6 yıl ve üzeri	13	43,15
	Total	71	
Soru 32	1 yıl ve altı	8	22,13
	1-3	27	34,93
	4-6	23	41,50
	6 yıl ve üzeri	13	37,04
	Total	71	
Soru 33	1 yıl ve altı	8	33,88
	1-3	27	34,80
	4-6	23	35,67

	6 yıl ve üzeri	13	40,38
	Total	71	
Soru 34	1 yıl ve altı	8	32,00
	1-3	27	38,00
	4-6	23	36,50
	6 yıl ve üzeri	13	33,42
	Total	71	
Soru 35	1 yıl ve altı	8	31,63
	1-3	27	33,70
	4-6	23	36,57
	6 yıl ve üzeri	13	42,46
	Total	71	
Soru 36	1 yıl ve altı	8	27,00
	1-3	27	38,54
	4-6	23	38,02
	6 yıl ve üzeri	13	32,69
	Total	71	
soru 37	1 yıl ve altı	8	32,13
	1-3	27	32,96
	4-6	23	35,35
	6 yıl ve üzeri	13	45,85
	Total	71	
soru 38	1 yıl ve altı	8	22,25
	1-3	27	35,46
	4-6	23	38,85
	6 yıl ve üzeri	13	40,54
	Total	71	
soru 39	1 yıl ve altı	8	20,50
	1-3	27	36,59
	4-6	23	38,39
	6 yıl ve üzeri	13	40,08
	Total	71	

	Soru 23	Soru 24	Soru 25	Soru 26	Soru 27	Soru 28	Soru 29	Soru 30
Chi-square	1,819	4,182	7,771	8,995	,603	8,853	12,835	5,555
df	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,611	,242	,051	,029	,896	,031	,005	,135

Soru 31	Soru 32	Soru 33	Soru 34	Soru 35	Soru 36	soru 37	soru 38	soru 39
7,058	6,954	,836	,833	2,160	3,059	4,661	5,486	6,172
3	3	3	3	3	3	3	3	3
,070	,073	,841	,842	,540	,383	,198	,140	,104

Ek 8

**Fabrika Çalışanlarının Kurumdaki Konumlarına Göre Örgüt Kültürüne İlişkin  
Algılarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu**  
**Değerler**

	Tanım4	N	Mean Rank
Soru 1	işletme müdür yardımcısı	1	35,50
	bölüm yöneticisi	5	47,30
	Stajyer	6	48,58
	Memur	9	42,50
	Şef	5	42,20
	İşçi	45	31,09
	Total	71	
Soru 2	işletme müdür yardımcısı	1	67,00
	bölüm yöneticisi	5	40,20
	Stajyer	6	40,83
	Memur	9	43,61
	Şef	5	33,80
	İşçi	45	32,92
	Total	71	
Soru 3	işletme müdür yardımcısı	1	38,50
	bölüm yöneticisi	5	42,70
	Stajyer	6	31,25
	Memur	9	37,83
	Şef	5	54,70
	İşçi	45	33,39
	Total	71	
Soru 4	işletme müdür yardımcısı	1	64,50
	bölüm yöneticisi	5	53,50
	Stajyer	6	26,50
	Memur	9	46,17
	Şef	5	48,00
	İşçi	45	31,32
	Total	71	
Soru 5	işletme müdür yardımcısı	1	60,50
	bölüm yöneticisi	5	52,80
	Stajyer	6	30,50
	Memur	9	37,33
	Şef	5	50,70
	İşçi	45	32,42
	Total	71	
Soru 6	işletme müdür yardımcısı	1	21,00
	bölüm yöneticisi	5	36,60
	Stajyer	6	28,58
	Memur	9	42,67
	Şef	5	47,00
	İşçi	45	34,70
	Total	71	
Soru 7	işletme müdür yardımcısı	1	37,50
	bölüm yöneticisi	5	42,70
	Stajyer	6	25,83
	Memur	9	40,39
	Şef	5	41,30
	İşçi	45	35,11
	Total	71	
Soru 8	işletme müdür yardımcısı	1	67,50
	bölüm yöneticisi	5	32,70
	Stajyer	6	19,58
	Memur	9	35,44

	Şef	5	41,90
	İşçi	45	37,31
	Total	71	
Soru 9	işletme müdür yardımcısı	1	34,50
	bölüm yöneticisi	5	34,50
	Stajyer	6	25,17
	Memur	9	34,39
	Şef	5	46,90
	İşçi	45	36,76
	Total	71	
Soru 10	işletme müdür yardımcısı	1	64,50
	bölüm yöneticisi	5	30,10
	Stajyer	6	30,92
	Memur	9	32,50
	Şef	5	53,10
	İşçi	45	35,50
	Total	71	

Soru 11	işletme müdür yardımcısı	1	38,00
	bölüm yöneticisi	5	29,70
	Stajyer	6	47,33
	Memur	9	31,22
	Şef	5	38,00
	İşçi	45	35,88
	Total	71	
Soru 12	işletme müdür yardımcısı	1	66,50
	bölüm yöneticisi	5	44,60
	Stajyer	6	54,58
	Memur	9	42,11
	Şef	5	39,10
	İşçi	45	30,32
	Total	71	
Soru 13	işletme müdür yardımcısı	1	50,50
	bölüm yöneticisi	5	45,00
	Stajyer	6	35,00
	Memur	9	37,11
	Şef	5	44,30
	İşçi	45	33,67
	Total	71	
Soru 14	işletme müdür yardımcısı	1	68,00
	bölüm yöneticisi	5	39,80
	Stajyer	6	29,67
	Memur	9	42,00
	Şef	5	47,20
	İşçi	45	33,27
	Total	71	
Soru 15	işletme müdür yardımcısı	1	64,00
	bölüm yöneticisi	5	57,30
	Stajyer	6	42,17
	Memur	9	43,28
	Şef	5	37,80
	İşçi	45	30,53
	Total	71	
Soru 16	işletme müdür yardımcısı	1	67,00
	bölüm yöneticisi	5	44,00
	Stajyer	6	52,08
	Memur	9	39,28
	Şef	5	33,00

	İşçi	45	31,96
	Total	71	
Soru 17	işletme müdür yardımcısı	1	33,00
	bölüm yöneticisi	5	33,00
	Stajyer	6	23,83
	Memur	9	23,67
	Şef	5	38,80
	İşçi	45	40,18
	Total	71	
Soru 18	işletme müdür yardımcısı	1	27,00
	bölüm yöneticisi	5	40,40
	Stajyer	6	53,00
	Memur	9	40,06
	Şef	5	36,10
	İşçi	45	32,62
	Total	71	
Soru 19	işletme müdür yardımcısı	1	41,50
	bölüm yöneticisi	5	32,50
	Stajyer	6	29,83
	Memur	9	37,61
	Şef	5	32,50
	İşçi	45	37,16
	Total	71	
Soru 20	işletme müdür yardımcısı	1	66,00
	bölüm yöneticisi	5	33,80
	Stajyer	6	23,17
	Memur	9	31,33
	Şef	5	49,80
	İşçi	45	36,69
	Total	71	
Soru 21	işletme müdür yardımcısı	1	68,00
	bölüm yöneticisi	5	28,10
	Stajyer	6	31,67
	Memur	9	46,33
	Şef	5	56,90
	İşçi	45	32,36
	Total	71	
Soru 22	işletme müdür yardımcısı	1	64,50
	bölüm yöneticisi	5	45,00
	Stajyer	6	44,75
	Memur	9	37,83
	Şef	5	42,90
	İşçi	45	32,07
	Total	71	

	Soru 1	Soru 2	Soru 3	Soru 4	Soru 5	Soru 6	Soru 7	Soru 8	Soru 9	Soru 10
Chi-square	8,637	6,477	7,327	16,356	10,232	4,797	3,464	8,723	4,948	8,334
df	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	0,124	0,263	0,197	0,006	0,069	0,441	0,629	0,121	0,422	0,139

	Soru 11	Soru 12	Soru 13	Soru 14	Soru 15	Soru 16	Soru 17	Soru 18
Chi-square	3,657	13,902	3,498	8,327	13,069	10,698	9,046	6,802
df	5	5	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	0,6	0,016	0,624	0,139	0,023	0,058	0,107	0,236

Soru 19	Soru 20	Soru 21	Soru 22
1,34	9,385	14,368	7,169
5	5	5	5
0,931	0,095	0,013	0,208

## Ek 9

### Fabrika Çalışanlarının Kurumdaki Konumlarına Göre Örgütsel Değişime İlişkin Algılarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu Değerler

	Tanım4	N	Ortalama Değer
Soru 23	işletme müdür	1	67,50
	yardımcısı		
	bölüm yöneticisi	5	55,30
	Stajyer	6	47,17
	Memur	9	31,06
	Şef	5	28,60
	İşçi	45	33,48
	Total	71	
Soru 24	işletme müdür	1	55,00
	yardımcısı		
	bölüm yöneticisi	5	40,70
	Stajyer	6	42,67
	Memur	9	32,22
	Şef	5	47,60
	İşçi	45	33,63
	Total	71	
Soru 25	işletme müdür	1	69,00
	yardımcısı		
	bölüm yöneticisi	5	41,40
	Stajyer	6	43,67
	Memur	9	46,50
	Şef	5	47,50
	İşçi	45	30,27
	Total	71	
Soru 26	işletme müdür	1	67,50
	yardımcısı		
	bölüm yöneticisi	5	32,90
	Stajyer	6	28,17
	Memur	9	36,94
	Şef	5	51,00
	İşçi	45	34,83
	Total	71	
Soru 27	işletme müdür	1	60,00
	yardımcısı		
	bölüm yöneticisi	5	54,00
	Stajyer	6	41,00
	Memur	9	25,33
	Şef	5	48,20
	İşçi	45	33,58
	Total	71	
Soru 28	işletme müdür	1	63,50
	yardımcısı		
	bölüm yöneticisi	5	45,20
	Stajyer	6	23,33
	Memur	9	36,39
	Şef	5	45,20
	İşçi	45	34,96
	Total	71	
Soru 29	işletme müdür	1	63,50
	yardımcısı		
	bölüm yöneticisi	5	31,60
	Stajyer	6	27,17
	Memur	9	40,39
Şef	5	53,10	

	İşçi	45	34,28
	Total	71	
Soru 30	işletme müdür yardımcısı	1	68,50
	bölüm yöneticisi	5	38,00
	Stajyer	6	44,50
	Memur	9	42,83
	Şef	5	43,50
	İşçi	45	31,72
	Total	71	
Soru 31	işletme müdür yardımcısı	1	64,50
	bölüm yöneticisi	5	45,90
	Stajyer	6	41,25
	Memur	9	39,28
	Şef	5	39,90
	İşçi	45	32,48
	Total	71	
Soru 32	işletme müdür yardımcısı	1	66,50
	bölüm yöneticisi	5	32,30
	Stajyer	6	23,75
	Memur	9	32,11
	Şef	5	40,00
	İşçi	45	37,70
	Total	71	
Soru 33	işletme müdür yardımcısı	1	53,50
	bölüm yöneticisi	5	48,10
	Stajyer	6	49,67
	Memur	9	36,50
	Şef	5	32,40
	İşçi	45	32,74
	Total	71	
Soru 34	işletme müdür yardımcısı	1	1,50
	bölüm yöneticisi	5	24,80
	Stajyer	6	37,25
	Memur	9	49,83
	Şef	5	42,50
	İşçi	45	34,36
	Total	71	
Soru 35	işletme müdür yardımcısı	1	67,50
	bölüm yöneticisi	5	54,30
	Stajyer	6	37,83
	Memur	9	30,83
	Şef	5	41,80
	İşçi	45	33,41
	Total	71	
Soru 36	işletme müdür yardımcısı	1	51,00
	bölüm yöneticisi	5	44,60
	Stajyer	6	51,00
	Memur	9	22,44
	Şef	5	54,80
	İşçi	45	33,33
	Total	71	



soru 37	işletme müdür yardımcısı	1	70,50
	bölüm yöneticisi	5	54,30
	Stajyer	6	44,42
	Memur	9	35,22
	Şef	5	43,90
	İşçi	45	31,36
	Total	71	
soru 38	işletme müdür yardımcısı	1	67,50
	bölüm yöneticisi	5	34,10
	Stajyer	6	27,83
	Memur	9	36,44
	Şef	5	44,30
	İşçi	45	35,59
	Total	71	
soru 39	işletme müdür yardımcısı	1	66,00
	bölüm yöneticisi	5	31,00
	Stajyer	6	34,83
	Memur	9	33,56
	Şef	5	38,20
	İşçi	45	36,29
	Total	71	

	Soru 23	Soru 24	Soru 25	Soru 26	Soru 28	Soru 29	Soru 30	Soru 31
Chi-square	11,814	4,705	13,643	8,657	8,381	8,498	8,417	5,776
df	5	5	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,037	,453	,018	,124	,136	,131	,135	,329
Soru 32	Soru 33	Soru 34	Soru 35	Soru 36				
6,844	6,899	9,851	8,677	16,438				
5	5	5	5	5				
,232	,228	,080	,123	,006				

	soru 37	soru 38	soru 39
Chi-square	13,017	4,901	3,019
df	5	5	5
Asymp. Sig.	,023	,428	,697

**Ek 10****Otel Çalışanlarının Yaşlarına Göre Örgüt Kültürü Algılarını İnceleyen  
Ortalamalar Tablosu  
Değerler**

	tanım1	N	Ortalama Değer
soru1	18-25	15	30,27
	26-33	34	31,74
	34-41	12	36,04
	42 ve üzeri	4	44,88
	Total	65	
soru2	18-25	15	29,70
	26-33	34	30,41
	34-41	12	41,92
	42 ve üzeri	4	40,63
	Total	65	
soru3	18-25	15	32,97
	26-33	34	31,82
	34-41	12	36,00
	42 ve üzeri	4	34,13
	Total	65	
soru4	18-25	15	32,73
	26-33	34	33,24
	34-41	12	31,33
	42 ve üzeri	4	37,00
	Total	65	
soru5	18-25	15	29,67
	26-33	34	29,74
	34-41	12	43,33
	42 ve üzeri	4	42,25
	Total	65	
soru6	18-25	15	34,63
	26-33	34	31,72
	34-41	12	38,13
	42 ve üzeri	4	22,38
	Total	65	
soru7	18-25	15	32,93
	26-33	32	36,69
	34-41	12	22,17
	42 ve üzeri	4	20,50
	Total	63	
soru8	18-25	15	29,30
	26-33	34	30,91
	34-41	12	40,46
	42 ve üzeri	4	42,25
	Total	65	
soru9	18-25	15	27,33
	26-33	34	36,19
	34-41	12	32,21
	42 ve üzeri	4	29,50
	Total	65	
soru10	18-25	15	28,77
	26-33	34	35,01
	34-41	12	33,42
	42 ve üzeri	4	30,50
	Total	65	
soru11	18-25	15	34,13
	26-33	34	33,50
	34-41	12	33,25

	42 ve üzeri	4	23,75
	Total	65	
soru12	18-25	15	34,10
	26-33	34	33,06
	34-41	12	25,67
	42 ve üzeri	4	50,38
	Total	65	
soru13	18-25	15	33,17
	26-33	34	31,50
	34-41	12	38,96
	42 ve üzeri	4	27,25
	Total	65	
soru14	18-25	15	29,33
	26-33	34	33,50
	34-41	12	32,83
	42 ve üzeri	4	43,00
	Total	65	
soru15	18-25	15	34,60
	26-33	34	31,21
	34-41	12	36,25
	42 ve üzeri	4	32,50
	Total	65	
soru16	18-25	15	32,17
	26-33	34	31,40
	34-41	12	35,75
	42 ve üzeri	4	41,50
	Total	65	
soru17	18-25	15	33,33
	26-33	34	32,69
	34-41	12	35,17
	42 ve üzeri	4	27,88
	Total	65	
soru18	18-25	15	36,40
	26-33	34	31,96
	34-41	12	33,13
	42 ve üzeri	4	28,75
	Total	65	
soru19	18-25	15	31,13
	26-33	34	30,99
	34-41	12	38,63
	42 ve üzeri	4	40,25
	Total	65	
soru20	18-25	15	30,23
	26-33	34	33,72
	34-41	12	35,21
	42 ve üzeri	4	30,63
	Total	65	
soru21	18-25	15	26,63
	26-33	34	32,74
	34-41	12	39,25
	42 ve üzeri	4	40,38
	Total	65	
soru22	18-25	14	30,71
	26-33	34	31,72
	34-41	12	36,83
	42 ve üzeri	4	32,38
	Total	64	

	soru1	soru2	soru3	soru4	soru5	soru6	soru7	soru8
Chi-square	2,642	5,046	,650	,367	6,754	3,287	8,204	4,321
df	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,450	,168	,885	,947	,080	,349	,042	,229

soru9	soru10	soru11	soru12	soru13	soru14	soru15	soru16	soru17
3,169	1,420	1,367	6,599	2,159	2,262	,871	1,822	,725
3	3	3	3	3	3	3	3	3
,366	,701	,713	,086	,540	,520	,833	,610	,867

soru18	soru19	soru20	soru21	soru22
,920	2,445	,730	4,595	,977
3	3	3	3	3
,821	,485	,866	,204	,807

**Ek 11****Otel Çalışanlarının Yaşlarına Göre Örgütsel Değişime İlişkin Algılarını  
İnceleyen Ortalamalar Tablosu  
Değerler**

	tanım1	N	Ortalama Değer
soru23	18-25	15	36,90
	26-33	34	30,18
	34-41	12	36,17
	42 ve üzeri	4	32,88
	Total	65	
soru24	18-25	15	28,90
	26-33	34	32,49
	34-41	12	33,54
	42 ve üzeri	4	51,13
	Total	65	
soru25	18-25	15	34,53
	26-33	34	29,35
	34-41	12	38,67
	42 ve üzeri	4	41,25
	Total	65	
soru26	18-25	15	30,57
	26-33	34	32,46
	34-41	12	35,92
	42 ve üzeri	4	38,00
	Total	65	
soru27	18-25	15	30,77
	26-33	34	30,76
	34-41	12	38,13
	42 ve üzeri	4	45,00
	Total	65	
soru28	18-25	15	29,17
	26-33	34	32,31
	34-41	12	36,96
	42 ve üzeri	4	41,38
	Total	65	
soru29	18-25	15	34,83
	26-33	34	30,01
	34-41	12	37,92
	42 ve üzeri	4	36,75
	Total	65	
soru30	18-25	15	32,77
	26-33	34	29,94
	34-41	12	40,42
	42 ve üzeri	4	37,63
	Total	65	
soru31	18-25	15	36,73
	26-33	34	30,72
	34-41	12	31,00
	42 ve üzeri	4	44,38
	Total	65	
soru32	18-25	15	27,27
	26-33	33	35,36
	34-41	12	31,50
	42 ve üzeri	4	31,50
	Total	64	
soru33	18-25	15	31,37
	26-33	34	35,26
	34-41	12	31,17

	42 ve üzeri	4	25,38
	Total	65	
soru34	18-25	15	34,20
	26-33	34	32,91
	34-41	12	33,08
	42 ve üzeri	4	29,00
	Total	65	
soru35	18-25	15	37,37
	26-33	34	29,51
	34-41	12	37,54
	42 ve üzeri	4	32,63
	Total	65	
soru36	18-25	15	36,03
	26-33	34	32,37
	34-41	12	33,50
	42 ve üzeri	4	25,50
	Total	65	
soru37	18-25	15	31,80
	26-33	34	30,01
	34-41	12	40,21
	42 ve üzeri	4	41,25
	Total	65	
soru38	18-25	15	32,67
	26-33	34	31,99
	34-41	12	36,63
	42 ve üzeri	4	32,00
	Total	65	
soru39	18-25	15	31,80
	26-33	34	33,28
	34-41	12	33,79
	42 ve üzeri	4	32,75
	Total	65	

	soru23	soru24	soru25	soru26	soru27	soru28	soru29	soru30
Chi-square	1,996	5,145	4,090	1,051	3,788	2,669	2,391	3,666
df	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,573	,162	,252	,789	,285	,446	,495	,300

soru31	soru32	soru33	soru34	soru35	soru36	soru37	soru38	soru39
2,982	2,434	1,538	,270	3,000	1,263	4,167	,628	,098
3	3	3	3	3	3	3	3	3
,394	,487	,674	,966	,392	,738	,244	,890	,992

**Ek 12****Otel Çalışanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Örgüt Kültürü Algılarını  
İnceleyen Ortalamalar Tablosu  
Değerler**

	tanım2	N	Ortalama Değer
soru1	ilköğretim	1	7,00
	lise	35	31,86
	üniversite ve yüksekokul	27	37,37
	lisansüstü	2	7,00
	Total	65	
soru2	ilköğretim	1	17,00
	lise	35	30,07
	üniversite ve yüksekokul	27	36,83
	lisansüstü	2	40,50
	Total	65	
soru3	ilköğretim	1	20,00
	lise	35	31,20
	üniversite ve yüksekokul	27	34,31
	lisansüstü	2	53,25
	Total	65	
soru4	ilköğretim	1	9,00
	lise	35	28,66
	üniversite ve yüksekokul	27	38,33
	lisansüstü	2	49,00
	Total	65	
soru5	ilköğretim	1	14,50
	lise	35	29,99
	üniversite ve yüksekokul	27	35,74
	lisansüstü	2	58,00
	Total	65	
soru6	ilköğretim	1	46,00
	lise	35	29,96
	üniversite ve yüksekokul	27	36,67
	lisansüstü	2	30,25
	Total	65	
soru7	ilköğretim	1	33,00
	lise	34	32,87
	üniversite ve yüksekokul	26	31,71
	lisansüstü	2	20,50
	Total	63	
soru8	ilköğretim	1	2,00
	lise	35	32,49
	üniversite ve yüksekokul	27	32,98
	lisansüstü	2	57,75
	Total	65	
soru9	ilköğretim	1	29,50
	lise	35	34,71
	üniversite ve yüksekokul	27	29,13
	lisansüstü	2	57,00
	Total	65	
soru10	ilköğretim	1	17,00
	lise	35	32,03
	üniversite ve yüksekokul	27	33,39
	lisansüstü	2	52,75
	Total	65	
soru11	ilköğretim	1	41,50
	lise	35	32,77
	üniversite ve yüksekokul	27	32,85

	lisansüstü	2	34,75
	Total	65	
soru12	ilköğretim	1	15,50
	lise	35	35,17
	üniversite ve yüksekokul	27	32,13
	lisansüstü	2	15,50
	Total	65	
soru13	ilköğretim	1	46,00
	lise	35	32,19
	üniversite ve yüksekokul	27	32,61
	lisansüstü	2	46,00
	Total	65	
soru14	ilköğretim	1	12,50
	lise	35	31,39
	üniversite ve yüksekokul	27	35,11
	lisansüstü	2	43,00
	Total	65	
soru15	ilköğretim	1	44,50
	lise	35	31,34
	üniversite ve yüksekokul	27	32,72
	lisansüstü	2	60,00
	Total	65	
soru16	ilköğretim	1	11,00
	lise	35	31,63
	üniversite ve yüksekokul	27	34,96
	lisansüstü	2	41,50
	Total	65	
soru17	ilköğretim	1	35,50
	lise	35	31,79
	üniversite ve yüksekokul	27	34,30
	lisansüstü	2	35,50
	Total	65	
soru18	ilköğretim	1	50,50
	lise	35	32,54
	üniversite ve yüksekokul	27	34,87
	lisansüstü	2	7,00
	Total	65	
soru19	ilköğretim	1	6,50
	lise	35	31,16
	üniversite ve yüksekokul	27	36,89
	lisansüstü	2	26,00
	Total	65	
soru20	ilköğretim	1	17,00
	lise	35	33,31
	üniversite ve yüksekokul	27	32,78
	lisansüstü	2	38,50
	Total	65	
soru21	ilköğretim	1	17,50
	lise	35	27,94
	üniversite ve yüksekokul	27	39,02
	lisansüstü	2	48,00
	Total	65	
soru22	ilköğretim	1	40,00
	lise	34	30,56
	üniversite ve yüksekokul	27	32,96
	lisansüstü	2	55,50
	Total	64	



	soru1	soru2	soru3	soru4	soru5	soru6	soru7	soru8
Chi-square	8,130	3,407	4,663	9,217	6,630	3,321	1,000	6,957
df	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,043	,333	,198	,027	,085	,345	,801	,073

soru9	soru10	soru11	soru12	soru13	soru14	soru15	soru16	soru17
5,990	3,512	,298	3,894	1,816	3,082	5,334	3,045	,504
3	3	3	3	3	3	3	3	3
,112	,319	,960	,273	,611	,379	,149	,385	,918

soru18	soru19	soru20	soru21	soru22
5,722	4,160	1,098	9,084	4,196
3	3	3	3	3
,126	,245	,778	,028	,241

**Ek 13****Otel Çalışanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Değişime İlişkin  
Algılarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu  
Değerler**

	tanım2	N	Ortalama Değer
soru23	ilköğretim	1	17,50
	lise	35	32,09
	üniversite ve yüksekokul	27	33,02
	lisansüstü	2	56,50
	Total	65	
soru24	ilköğretim	1	7,50
	lise	35	30,46
	üniversite ve yüksekokul	27	35,39
	lisansüstü	2	58,00
	Total	65	
soru25	ilköğretim	1	1,50
	lise	35	28,63
	üniversite ve yüksekokul	27	38,65
	lisansüstü	2	49,00
	Total	65	
soru26	ilköğretim	1	3,00
	lise	35	28,27
	üniversite ve yüksekokul	27	39,31
	lisansüstü	2	45,50
	Total	65	
soru27	ilköğretim	1	21,50
	lise	35	31,07
	üniversite ve yüksekokul	27	34,04
	lisansüstü	2	58,50
	Total	65	
soru28	ilköğretim	1	35,00
	lise	35	28,69
	üniversite ve yüksekokul	27	37,43
	lisansüstü	2	47,75
	Total	65	
soru29	ilköğretim	1	15,00
	lise	35	28,97
	üniversite ve yüksekokul	27	37,37
	lisansüstü	2	53,50
	Total	65	
soru30	ilköğretim	1	39,00
	lise	35	26,27
	üniversite ve yüksekokul	27	40,24
	lisansüstü	2	50,00
	Total	65	
soru31	ilköğretim	1	42,00
	lise	35	31,23
	üniversite ve yüksekokul	27	35,74
	lisansüstü	2	22,50
	Total	65	
soru32	ilköğretim	1	30,00
	lise	35	33,33
	üniversite ve yüksekokul	26	30,29
	lisansüstü	2	48,00
	Total	64	
soru33	ilköğretim	1	1,00
	lise	35	33,89
	üniversite ve yüksekokul	27	31,52

	lisansüstü	2	53,50
	Total	65	
soru34	ilköğretim	1	52,00
	lise	35	33,09
	üniversite ve yüksekokul	27	34,11
	lisansüstü	2	7,00
	Total	65	
soru35	ilköğretim	1	13,50
	lise	35	27,73
	üniversite ve yüksekokul	27	39,15
	lisansüstü	2	52,00
	Total	65	
soru36	ilköğretim	1	49,50
	lise	35	24,81
	üniversite ve yüksekokul	27	43,37
	lisansüstü	2	28,00
	Total	65	
soru37	ilköğretim	1	28,00
	lise	35	27,40
	üniversite ve yüksekokul	27	38,85
	lisansüstü	2	54,50
	Total	65	
soru38	ilköğretim	1	2,00
	lise	35	30,34
	üniversite ve yüksekokul	27	36,81
	lisansüstü	2	43,50
	Total	65	
soru39	ilköğretim	1	4,00
	lise	35	31,60
	üniversite ve yüksekokul	27	34,89
	lisansüstü	2	46,50
	Total	65	

	soru23	soru24	soru25	soru26	soru27	soru28	soru29	soru30
Chi-square	4,426	7,432	10,838	10,732	5,308	6,128	7,683	12,446
df	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,219	,059	,013	,013	,151	,106	,053	,006

soru31	soru32	soru33	soru34	soru35	soru36	soru37	soru38	soru39
1,925	2,227	6,157	5,484	9,806	18,533	10,147	5,763	4,196
3	3	3	3	3	3	3	3	3
,588	,527	,104	,140	,020	,000	,017	,124	,241

**Ek 14****Otel Çalışanlarının Çalışma Sürelerine Göre Örgüt Kültürü Algılarını  
İnceleyen Ortalamalar Tablosu  
Değerler**

	tanım3	N	Ortalama Değer
soru1	1 yıl ve altı	6	37,17
	1-3	29	27,50
	4-6	22	35,52
	6 yıl ve üzeri	8	42,88
	Total	65	
soru2	1 yıl ve altı	6	34,75
	1-3	29	26,93
	4-6	22	37,82
	6 yıl ve üzeri	8	40,44
	Total	65	
soru3	1 yıl ve altı	6	36,75
	1-3	29	27,88
	4-6	22	36,89
	6 yıl ve üzeri	8	38,06
	Total	65	
soru4	1 yıl ve altı	6	27,00
	1-3	29	34,38
	4-6	22	32,82
	6 yıl ve üzeri	8	33,00
	Total	65	
soru5	1 yıl ve altı	6	23,75
	1-3	29	33,00
	4-6	22	33,00
	6 yıl ve üzeri	8	39,94
	Total	65	
soru6	1 yıl ve altı	6	35,50
	1-3	29	34,69
	4-6	22	31,09
	6 yıl ve üzeri	8	30,25
	Total	65	
soru7	1 yıl ve altı	6	32,58
	1-3	28	34,71
	4-6	21	28,07
	6 yıl ve üzeri	8	32,38
	Total	63	
soru8	1 yıl ve altı	6	39,33
	1-3	29	29,03
	4-6	22	33,14
	6 yıl ve üzeri	8	42,25
	Total	65	
soru9	1 yıl ve altı	6	22,00
	1-3	29	32,86
	4-6	22	37,45
	6 yıl ve üzeri	8	29,50
	Total	65	
soru10	1 yıl ve altı	6	35,00
	1-3	29	31,41
	4-6	22	34,66
	6 yıl ve üzeri	8	32,69
	Total	65	
soru11	1 yıl ve altı	6	29,00
	1-3	29	34,28
	4-6	22	34,16

	6 yıl ve üzeri	8	28,19
	Total	65	
soru12	1 yıl ve altı	6	46,75
	1-3	29	29,78
	4-6	22	30,75
	6 yıl ve üzeri	8	40,56
	Total	65	
soru13	1 yıl ve altı	6	34,25
	1-3	29	32,07
	4-6	22	32,57
	6 yıl ve üzeri	8	36,63
	Total	65	
soru14	1 yıl ve altı	6	32,83
	1-3	29	26,83
	4-6	22	37,98
	6 yıl ve üzeri	8	41,81
	Total	65	
soru15	1 yıl ve altı	6	43,08
	1-3	29	29,40
	4-6	22	32,68
	6 yıl ve üzeri	8	39,38
	Total	65	
soru16	1 yıl ve altı	6	43,58
	1-3	29	26,78
	4-6	22	34,57
	6 yıl ve üzeri	8	43,31
	Total	65	
soru17	1 yıl ve altı	6	23,25
	1-3	29	36,00
	4-6	22	32,18
	6 yıl ve üzeri	8	31,69
	Total	65	
soru18	1 yıl ve altı	6	29,17
	1-3	29	38,24
	4-6	22	30,11
	6 yıl ve üzeri	8	24,81
	Total	65	
soru19	1 yıl ve altı	6	40,83
	1-3	29	30,02
	4-6	22	32,98
	6 yıl ve üzeri	8	38,00
	Total	65	
soru20	1 yıl ve altı	6	26,08
	1-3	29	30,26
	4-6	22	37,48
	6 yıl ve üzeri	8	35,81
	Total	65	
soru21	1 yıl ve altı	6	27,67
	1-3	29	32,28
	4-6	22	34,11
	6 yıl ve üzeri	8	36,56
	Total	65	
soru22	1 yıl ve altı	6	34,92
	1-3	28	29,63
	4-6	22	32,77
	6 yıl ve üzeri	8	40,00
	Total	64	

	soru1	soru2	soru3	soru4	soru5	soru6	soru7	soru8
Chi-square	5,970	6,524	5,608	,996	2,819	,995	1,820	4,378
df	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,113	,089	,132	,802	,420	,803	,611	,223

soru9	soru10	soru11	soru12	soru13	soru14	soru15	soru16	soru17
4,519	,518	1,321	7,070	,489	8,416	4,151	10,301	3,748
3	3	3	3	3	3	3	3	3
,211	,915	,724	,070	,921	,038	,246	,016	,290

5,216	2,589	3,450	1,115	2,414
3	3	3	3	3
,157	,459	,327	,773	,491

**Ek 15****Otel Çalışanlarının Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Değişime İlişkin Algılarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu**  
**Değerler**

	tanım3	N	Ortalama Değer
soru23	1 yıl ve altı	6	35,25
	1-3	29	33,69
	4-6	22	29,75
	6 yıl ve üzeri	8	37,75
	Total	65	
soru24	1 yıl ve altı	6	36,50
	1-3	29	31,26
	4-6	22	30,05
	6 yıl ve üzeri	8	44,81
	Total	65	
soru25	1 yıl ve altı	6	33,50
	1-3	29	29,69
	4-6	22	34,91
	6 yıl ve üzeri	8	39,38
	Total	65	
soru26	1 yıl ve altı	6	32,33
	1-3	29	30,10
	4-6	22	34,89
	6 yıl ve üzeri	8	38,81
	Total	65	
soru27	1 yıl ve altı	6	41,67
	1-3	29	29,66
	4-6	22	28,84
	6 yıl ve üzeri	8	50,06
	Total	65	
soru28	1 yıl ve altı	6	33,67
	1-3	29	29,21
	4-6	22	34,77
	6 yıl ve üzeri	8	41,38
	Total	65	
soru29	1 yıl ve altı	6	36,08
	1-3	29	30,91
	4-6	22	33,23
	6 yıl ve üzeri	8	37,63
	Total	65	
soru30	1 yıl ve altı	6	34,42
	1-3	29	31,79
	4-6	22	33,00
	6 yıl ve üzeri	8	36,31
	Total	65	
soru31	1 yıl ve altı	6	40,33
	1-3	29	32,81
	4-6	22	26,45
	6 yıl ve üzeri	8	46,19
	Total	65	
soru32	1 yıl ve altı	6	31,00
	1-3	28	30,36
	4-6	22	34,50
	6 yıl ve üzeri	8	35,63
	Total	64	
soru33	1 yıl ve altı	6	31,33
	1-3	29	32,60
	4-6	22	35,70

	6 yıl ve üzeri Total	8 65	28,25
soru34	1 yıl ve altı 1-3 4-6 6 yıl ve üzeri Total	6 29 22 8 65	34,25 35,16 33,23 23,63
soru35	1 yıl ve altı 1-3 4-6 6 yıl ve üzeri Total	6 29 22 8 65	26,25 35,12 30,41 37,50
soru36	1 yıl ve altı 1-3 4-6 6 yıl ve üzeri Total	6 29 22 8 65	36,25 34,43 28,59 37,50
soru37	1 yıl ve altı 1-3 4-6 6 yıl ve üzeri Total	6 29 22 8 65	28,00 32,90 30,30 44,56
soru38	1 yıl ve altı 1-3 4-6 6 yıl ve üzeri Total	6 29 22 8 65	33,08 32,84 32,05 36,13
soru39	1 yıl ve altı 1-3 4-6 6 yıl ve üzeri Total	6 29 22 8 65	35,17 32,38 33,43 32,44

	soru23	soru24	soru25	soru26	soru27	soru28	soru29	soru30
Chi-square	1,472	4,790	2,588	2,077	11,620	3,974	1,215	,489
df	3	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,689	,188	,460	,557	,009	,264	,749	,921

soru31	soru32	soru33	soru34	soru35	soru36	soru37	soru38	soru39
8,331	1,076	1,144	2,663	2,260	2,370	4,715	,313	,141
3	3	3	3	3	3	3	3	3
,040	,783	,766	,446	,520	,499	,194	,958	,987



## Ek 16

### Otel Çalışanlarının Kurumdaki Konumlarına Göre Örgüt Kültürüne İlişkin Algılarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu Değerler

tanım4	N	Ortalama Değer	
soru1	işletme müdür yardımcısı bölüm yöneticisi stajyer memur Şef işçi Total	1 5 2 21 3 33 65	23,50 34,00 37,75 40,19 42,50 27,41
soru2	işletme müdür yardımcısı bölüm yöneticisi stajyer memur Şef işçi Total	1 5 2 21 3 33 65	48,50 54,70 32,75 38,69 38,00 25,18
soru3	işletme müdür yardımcısı bölüm yöneticisi stajyer memur Şef işçi Total	1 5 2 21 3 33 65	42,00 40,20 42,00 36,00 42,00 28,36
soru4	işletme müdür yardımcısı bölüm yöneticisi stajyer memur Şef işçi Total	1 5 2 21 3 33 65	37,00 46,60 37,00 39,29 18,33 27,91
soru5	işletme müdür yardımcısı bölüm yöneticisi stajyer memur Şef işçi Total	1 5 2 21 3 33 65	51,50 54,10 33,00 30,62 39,17 30,20
soru6	işletme müdür yardımcısı bölüm yöneticisi stajyer memur Şef işçi Total	1 5 2 21 3 33 65	14,50 46,00 46,00 28,00 35,50 33,76
soru7	işletme müdür yardımcısı bölüm yöneticisi stajyer memur Şef işçi Total	1 5 2 20 3 32 63	8,00 32,00 20,50 29,58 8,00 37,23
soru8	işletme müdür yardımcısı bölüm yöneticisi stajyer	1 5 2	51,00 46,70 33,50

	memur	21	36,64
	Şef	3	33,50
	işçi	33	27,98
	Total	65	
soru9	işletme müdür yardımcısı	1	29,50
	bölüm yöneticisi	5	35,00
	stajyer	2	4,50
	memur	21	30,21
	Şef	3	29,50
	işçi	33	36,62
	Total	65	
soru10	işletme müdür yardımcısı	1	44,00
	bölüm yöneticisi	5	51,00
	stajyer	2	17,00
	memur	21	34,10
	Şef	3	26,00
	işçi	33	30,85
	Total	65	

soru11	işletme müdür yardımcısı	1	41,50
	bölüm yöneticisi	5	17,30
	stajyer	2	6,00
	memur	21	41,12
	Şef	3	41,50
	işçi	33	30,82
	Total	65	
soru12	işletme müdür yardımcısı	1	63,50
	bölüm yöneticisi	5	27,70
	stajyer	2	30,75
	memur	21	36,05
	Şef	3	25,67
	işçi	33	31,74
	Total	65	
soru13	işletme müdür yardımcısı	1	46,00
	bölüm yöneticisi	5	41,30
	stajyer	2	27,25
	memur	21	33,71
	Şef	3	46,00
	işçi	33	30,06
	Total	65	
soru14	işletme müdür yardımcısı	1	43,00
	bölüm yöneticisi	5	41,10
	stajyer	2	27,75
	memur	21	40,64
	Şef	3	32,83
	işçi	33	26,94
	Total	65	
soru15	işletme müdür yardımcısı	1	20,50
	bölüm yöneticisi	5	52,10
	stajyer	2	20,50
	memur	21	35,55
	Şef	3	41,67
	işçi	33	28,83
	Total	65	
soru16	işletme müdür yardımcısı	1	41,50
	bölüm yöneticisi	5	44,40
	stajyer	2	41,50
	memur	21	35,31
	Şef	3	31,33

	işçi	33	29,18
	Total	65	
soru17	işletme müdür yardımcısı	1	35,50
	bölüm yöneticisi	5	35,50
	stajyer	2	35,50
	memur	21	29,50
	Şef	3	35,50
	işçi	33	34,39
	Total	65	
soru18	işletme müdür yardımcısı	1	7,00
	bölüm yöneticisi	5	18,10
	stajyer	2	50,50
	memur	21	32,74
	Şef	3	36,00
	işçi	33	34,88
	Total	65	
soru19	işletme müdür yardımcısı	1	26,00
	bölüm yöneticisi	5	45,20
	stajyer	2	40,25
	memur	21	36,36
	Şef	3	45,00
	işçi	33	27,70
	Total	65	
soru20	işletme müdür yardımcısı	1	38,50
	bölüm yöneticisi	5	34,20
	stajyer	2	22,75
	memur	21	33,19
	Şef	3	10,33
	işçi	33	35,21
	Total	65	
soru21	işletme müdür yardımcısı	1	48,00
	bölüm yöneticisi	5	51,40
	stajyer	2	48,00
	memur	21	36,36
	Şef	3	37,83
	işçi	33	26,27
	Total	65	
soru22	işletme müdür yardımcısı	1	55,50
	bölüm yöneticisi	5	47,80
	stajyer	2	36,25
	memur	21	30,60
	Şef	3	11,67
	işçi	32	32,36
	Total	64	

	soru1	soru2	soru3	soru4	soru5	soru6	soru7	soru8
Chi-square	7,938	17,164	6,669	12,099	9,604	7,959	12,151	7,518
df	5	5	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,160	,004	,246	,033	,087	,159	,033	,185

soru9	soru10	soru11	soru12	soru13	soru14	soru15	soru16
8,203	8,435	16,674	5,253	4,699	10,827	10,195	5,600
5	5	5	5	5	5	5	5
,145	,134	,005	,386	,454	,055	,070	,347

	soru17	soru18	soru19	soru20	soru21	soru22
Chi-square	1,701	8,269	7,818	6,669	14,771	10,443
df	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	0,889	0,142	0,167	0,246	0,011	0,064

**Ek 17****Otel Çalışanlarının Kurumdaki Konumlarına Göre Örgütsel Değişime İlişkin Algılarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu Değerler**

tanım4	N	Ortalama Değer
soru23		
işletme müdür yardımcısı	1	56,50
bölüm yöneticisi	5	48,70
stajyer	2	37,00
memur	21	29,24
Şef	3	17,50
işçi	33	33,47
Total	65	
soru24		
işletme müdür yardımcısı	1	58,00
bölüm yöneticisi	5	58,00
stajyer	2	30,50
memur	21	34,40
Şef	3	32,00
işçi	33	27,80
Total	65	
soru25		
işletme müdür yardımcısı	1	49,00
bölüm yöneticisi	5	52,20
stajyer	2	49,00
memur	21	39,36
Şef	3	38,67
işçi	33	24,08
Total	65	
soru26		
işletme müdür yardımcısı	1	45,50
bölüm yöneticisi	5	49,30
stajyer	2	30,50
memur	21	44,98
Şef	3	31,33
işçi	33	22,83
Total	65	
soru27		
işletme müdür yardımcısı	1	45,00
bölüm yöneticisi	5	53,10
stajyer	2	33,25
memur	21	31,17
Şef	3	37,17
işçi	33	30,36
Total	65	
soru28		
işletme müdür yardımcısı	1	60,50
bölüm yöneticisi	5	50,30
stajyer	2	35,00
memur	21	33,31
Şef	3	35,00
işçi	33	29,05
Total	65	
soru29		
işletme müdür yardımcısı	1	44,00
bölüm yöneticisi	5	51,60
stajyer	2	29,50
memur	21	43,52
Şef	3	30,33
işçi	33	23,61
Total	65	
soru30		
işletme müdür yardımcısı	1	61,00
bölüm yöneticisi	5	52,20
stajyer	2	50,00

	memur	21	39,52
	Şef	3	26,33
	işçi	33	24,67
	Total	65	
soru31	işletme müdür yardımcısı	1	56,50
	bölüm yöneticisi	5	49,70
	stajyer	2	22,50
	memur	21	33,05
	Şef	3	33,83
	işçi	33	30,29
	Total	65	
soru32	işletme müdür yardımcısı	1	48,00
	bölüm yöneticisi	5	48,00
	stajyer	2	15,00
	memur	20	32,25
	Şef	3	15,00
	işçi	33	32,48
	Total	64	
soru33	işletme müdür yardımcısı	1	53,50
	bölüm yöneticisi	5	31,00
	stajyer	2	16,00
	memur	21	30,86
	Şef	3	28,50
	işçi	33	35,48
	Total	65	
soru34	işletme müdür yardımcısı	1	7,00
	bölüm yöneticisi	5	16,00
	stajyer	2	52,00
	memur	21	33,36
	Şef	3	52,00
	işçi	33	33,26
	Total	65	
soru35	işletme müdür yardımcısı	1	52,00
	bölüm yöneticisi	5	52,00
	stajyer	2	52,00
	memur	21	38,24
	Şef	3	32,67
	işçi	33	25,09
	Total	65	
soru36	işletme müdür yardımcısı	1	49,50
	bölüm yöneticisi	5	32,30
	stajyer	2	49,50
	memur	21	39,57
	Şef	3	40,67
	işçi	33	26,73
	Total	65	
soru37	işletme müdür yardımcısı	1	54,50
	bölüm yöneticisi	5	58,50
	stajyer	2	16,75
	memur	21	39,55
	Şef	3	28,00
	işçi	33	25,76
	Total	65	
soru38	işletme müdür yardımcısı	1	43,50
	bölüm yöneticisi	5	47,10
	stajyer	2	28,75
	memur	21	39,67
	Şef	3	28,17

	işçi	33	27,00
	Total	65	
soru39	işletme müdür yardımcısı	1	46,50
	bölüm yöneticisi	5	46,50
	stajer	2	19,00
	memur	21	36,81
	Şef	3	14,00
	işçi	33	30,70
	Total	65	

	soru23	soru24	soru25	soru26	soru27	soru28	soru29
Chi-square	9,155	15,310	22,088	27,699	8,390	10,560	24,382
df	5	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,103	,009	,001	,000	,136	,061	,000

	soru30	soru31	soru32	soru33	soru34	soru35	soru36	soru37	soru38	soru39
Chi-square	22,466	7,561	10,380	4,352	12,341	17,515	10,648	23,725	10,541	9,333
df	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Asymp. Sig.	,000	,182	,065	,500	,030	,004	,059	,000	,061	,096

## Ek 18

### Normallik Testi

#### Değerler

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	Sig.	İstatistik	df	Sig.
Tanim 1	,251	71	,000	,848	71	,000
Tanim2	,210	71	,000	,831	71	,000
Tanim3	,228	71	,000	,876	71	,000
Tanim4	,379	71	,000	,696	71	,000
Soru 1	,294	71	,000	,820	71	,000
Soru 2	,372	71	,000	,784	71	,000
Soru 3	,352	71	,000	,800	71	,000
Soru 4	,306	71	,000	,821	71	,000
Soru 5	,225	71	,000	,892	71	,000
Soru 6	,305	71	,000	,737	71	,000
Soru 7	,365	71	,000	,785	71	,000
Soru 8	,351	71	,000	,796	71	,000
Soru 9	,381	71	,000	,709	71	,000
Soru 10	,373	71	,000	,765	71	,000
Soru 11	,345	71	,000	,797	71	,000
Soru 12	,283	71	,000	,812	71	,000
Soru 13	,304	71	,000	,818	71	,000
Soru 14	,374	71	,000	,767	71	,000
Soru 15	,211	71	,000	,904	71	,000
Soru 16	,335	71	,000	,785	71	,000
Soru 17	,323	71	,000	,787	71	,000
Soru 18	,295	71	,000	,862	71	,000
Soru 19	,337	71	,000	,822	71	,000
Soru 20	,353	71	,000	,790	71	,000
Soru 21	,252	71	,000	,847	71	,000
Soru 22	,284	71	,000	,862	71	,000
Soru 23	,254	71	,000	,865	71	,000
Soru 24	,263	71	,000	,850	71	,000
Soru 25	,312	71	,000	,825	71	,000
Soru 26	,386	71	,000	,746	71	,000
Soru 27	,283	71	,000	,833	71	,000
Soru 28	,326	71	,000	,775	71	,000
Soru 29	,305	71	,000	,830	71	,000
Soru 30	,261	71	,000	,848	71	,000
Soru 31	,214	71	,000	,870	71	,000
Soru 32	,372	71	,000	,779	71	,000
Soru 33	,206	71	,000	,905	71	,000
Soru 34	,240	71	,000	,884	71	,000
Soru 35	,224	71	,000	,882	71	,000
Soru 36	,297	71	,000	,811	71	,000
soru 37	,276	71	,000	,856	71	,000
soru 38	,311	71	,000	,850	71	,000
soru 39	,299	71	,000	,859	71	,000



