

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

137365

DEĞİŞİM DÖNEMLERİNDE ÇALIŞANLARIN
TUTUM VE DAVRANIŞLARININ
GELİŞTİRİLMESİ VE BUNUN ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNE YANSIMASINA YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

137365

Fazilet İrem EROL

T.C. YÜKSEK LİSANS TEZİ
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Danışman: Yrd. Doç. Turhan ERKMEN

İstanbul, 2005

ÖZET

Günümüzün yoğun rekabet ortamında değişim işletmeler için bir zorunluluktur. Öte yandan değişim çabalarının başarılı olabilmesi ise çoğunlukla çalışanların tutum ve davranışlarının etkin bir biçimde yönetilebilmesine bağlıdır. Bu bağlamda örgüt kültürü çalışanların tutum ve davranışlarında tutarlılığı sağlamada işletmeler için önemli bir araçtır. Bu amaçla bu tezde organizasyonel değişim ve örgüt kültürü kavramları teorik olarak ele alınmış; yakın zamanda değişim süreci yaşamış bir işletmenin çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırma ile çalışanların değişim sürecine ve örgüt kültürüne ilişkin algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonuçları her iki değişken arasında anlamlı düzeyde bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymuştur.

ABSTRACT

Change is a must for organizations in today's intensive competitive environment. On the other hand, success of the change efforts mostly due to the effectively management of employees' attitudes and behaviors. In this context, organizational culture is an important tool for having consistency in employees' attitudes and behaviors. To this end, in this thesis the concepts of organizational change and organizational culture are examined theoretically, and the relationship between these two concepts is investigated through a research conducted on the employees of a firm which has been recently realized a change process. The research results revealed that there is a significant relationship between the two variables.

ÖNSÖZ

Değişim son 20 yıllık dönemde işletmelerin gündemi meşgul eden önemli konuların başında gelmektedir. Günümüzün yoğun rekabet ortamı işletmeleri sürekli olarak değişime zorlamaktadır; aksi halde değişime ayak uyduramayan bir işletmenin varlığını devam ettirebilmesi mümkün olmamaktadır. Değişim çabası içerisinde olmak bir işletme için ne kadar önemliyse değişimin başarılı yürütülebilmesi ve sonuçlandırılabilmesi de bir o kadar önem taşımaktadır. Değişimin başarılı olabilmesinde ön plana çıkan temel unsur ise insan olmaktadır. Buna göre işletmenin değişim sürecinde çalışanlarının tutum ve davranışlarını yönetebilmesi önemlidir. Bu bağlamda örgüt kültürü işletmenin kullanabileceği araçların başında gelmektedir.

Bu doğrultuda çalışmada organizasyonel değişim ve örgüt kültürü kavramları incelenerek her iki kavramın birbiriyle olan ilişkisi yakın zamanda değişim süreci yaşamış bilgi teknolojileri sektöründe faaliyet göstermekte olan bir şirketin çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırma ile ortaya konmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde her türlü desteği ve yardımı benden esirgemeyen saygıdeğer hocam Yrd. Doç. Dr. Turhan ERKMEN'e teşekkürü bir borç bilirim.

F.azilet İrem EROL

İstanbul, 2005

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: ORGANİZASYONEL DEĞİŞİM	3
1.1. Organizasyonel Değişimin Tanımı.....	3
1.2. Organizasyonel Değişimin Dinamikleri	5
1.2.1. Organizasyonel Değişime Neden Olan Faktörler	5
1.2.1.1. Dış Çevre Faktörleri	6
1.2.1.2. İç Çevre Faktörleri.....	8
1.2.2. Organizasyonel Değişim İhtiyacı	13
1.2.3. Organizasyonel Değişim Türleri	15
1.2.3.1. Plansız Değişim	16
1.2.3.1.1. Plansız Değişimin Özellikleri	17
1.2.3.1.2. Plansız Değişimin Sonuçları.....	18
1.2.3.2. Planlı Değişim	20
1.2.3.2.1. Planlı Değişimin Özellikleri	22
1.2.3.2.2. Planlı Değişim Süreci	23
1.2.3.2.3. Planlı Değişim Modelleri.....	26
1.2.3.2.3.1. Lewin'in 3 Aşamalı Denge Modeli.....	26
1.2.3.2.3.2. Genişletilmiş Süreç Modeli	29
1.2.3.2.3.3. Eylem Araştırması Modeli.....	32
1.3. Organizasyonel Değişime Karşı Tutumlardan “Değişime Direnç”	34
1.3.1. Tutum Kavramı	34

	Sayfa
1.3.2. Tutumu Oluşturan Faktörler.....	36
1.3.3. Tutum-Davranış İlişkisi	38
1.3.4. Değişime Direnç.....	39
1.3.4.1. Değişime Direncin Kaynakları	46
1.3.4.1.1. Değişime Direncin Bireysel Kökenleri.....	47
1.3.4.1.2. Değişime Direncin Organizasyonel Kökenleri	51
1.3.4.2. Değişime Direncin Yönetimi.....	52
İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	61
2.1. Kültür Kavramı ve Tanımı	61
2.2. Kültür Sınıflandırması	64
2.2.1. Genel Kültür – Alt Kültür	65
2.2.2. Maddi Kültür – Manevi Kültür	65
2.2.3. Üçlü Ayrım	66
2.3. Kültürün Temel Özellikleri	66
2.4. Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı	68
2.5. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları	73
2.6. Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri	75
2.7. Örgüt Kültürünün Göstergeleri ve Belirleyicileri.....	76
2.8. Örgüt Kültürü Modelleri.....	82
2.8.1. Parsons Modeli.....	82
2.8.2. Deal ve Kennedy Modeli	83
2.8.3. Harrison / Handy Modeli	87
2.8.4. Quinn ve McGrath Modeli	90

	Sayfa
2.8.5. Quchi'nin "Z" Kültürü Modeli.....	93
2.8.6. Toyohiro Kono'nun Örgütsel Analizi	94
2.8.7. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli.....	95
2.9. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değişim	97
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: DEĞİŞİM DÖNEMLERİNDE ÇALIŞANLARIN TUTUM VE DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE YANSIMASINA YÖNELİK BİLGİ TEKNOLOJİLERİ SEKTÖRÜNDE GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR ARAŞTIRMA.....	105
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	105
3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Hipotezler.....	105
3.3. Örneklem Grubu	108
3.4. Araştırmanın Sınırları	108
3.5. Veri Toplama Aracı	108
3.6. Veri Analiz Teknikleri.....	110
3.7. Bulgular ve Yorumlar	111
3.7.1. Demografik Veriler	111
3.7.1.1. Cinsiyete Göre Dağılım	111
3.7.1.2. Yaşa Göre Dağılım	112
3.7.1.3. Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım.....	112
3.7.1.4. Kıdemlerine Göre Dağılım	113
3.7.1.5. Pozisyonlarına Göre Dağılım	113
3.7.2. Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları ile Değişime İlişkin Algıları Arasındaki İlginin İncelenmesine Yönelik Bulgular	114
3.7.3. Örgüt Kültürüne İlişkin Değerlerin Mevcut Durum ve İdeal Durum Çerçevesinde Karşılaştırılması	118
3.7.4. Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Demografik Değişkenlerle İlişkilerine Yönelik Bulgular.....	122

	Sayfa
3.7.5. Değişime İlişkin Algılar.....	127
3.7.6. Değişime İlişkin Algıların Demografik Değişkenlerle İlişkilerine Yönelik Bulgular.....	132
SONUÇ	138
EK: ANKET FORMU.....	141
KAYNAKÇA.....	148



TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1	Değişikliğe Tepkiler ve Bireyin Genel Tutumu 44
Tablo 2	Değişime Karşı Dirençle Başa Çıkmada Kullanılacak Metotlar 59
Tablo 3	Örgüt Kültürü Hakkında Görüşler ve Tanımlar 69
Tablo 4	Deal ve Kennedy'nin Modeli 83
Tablo 5	Quchi'nin "Z" Kültürü Modeli 94
Tablo 6	Cinsiyete Göre Dağılım 114
Tablo 7	Yaşa Göre Dağılım 114
Tablo 8	Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım 115
Tablo 9	Kıdemlerine Göre Dağılım 115
Tablo 10	Ünvanlarına Göre Dağılım 116
Tablo 11	Ki-kare Analizi Sonuçları (p değerleri) 117
Tablo 12	Algılanan Yönetim Tarzı 118
Tablo 13	Örgüt Kültürüne İlişkin Algılar 120
Tablo 14	Mevcut Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları 125
Tablo 15	Değişime Neden Olan Faktörler 127
Tablo 16	Değişimin Desteklenmesine Yönelik Faaliyetler 128
Tablo 17	Değişime Direnç Nedenleri 129
Tablo 18	Çalışanların Değişime İlişkin Algıları 130
Tablo 19	Değişime İlişkin Algıların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları 135

ŞEKİLLER LİSTESİ

		Sayfa
Şekil 1	Planlı Değişim İçin Organizasyonel Hedefler.....	21
Şekil 2	Genişletilmiş Süreç Modeli.....	31
Şekil 3	Tutumların Şekillenmesi	38
Şekil 4	Harrison ve Handy'nin Modeli.....	87
Şekil 5	Quinn ve McGrath'in Modeli.....	91



GİRİŞ

Son dönemde başta iletişim olmak üzere teknolojik alanda yaşanan hızlı gelişmeler, sosyal değişimler, gittikçe daha sofistike bir hal alan müşteri talepleri ve iş dünyasının artan globalizasyonu değişimi işletmeler için bir zorunluluk haline getirmiştir. Örgütler varlıklarını sürdürebilmeleri için değişime ayak uydurmak zorundadır. Başka deyişle, yoğun rekabet ortamında bir işletmenin varlığını devam ettirebilmesi, karşısına çıkan değişim fırsatlarını iyi değerlendirip değişim sürecini başarıyla yürütebilmesine bağlıdır.

İşletmelerdeki değişim çabalarının önemli bir kısmı zaman zaman başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bunun en önemli nedenlerinden biri ise, çalışanların değişime karşı olumsuz tutum sahibi olmaları ve değişime direnç göstermeleridir. Buna göre herhangi bir değişim sürecinin yönetiminde insan unsuru en az teknik detaylar kadar önemlidir. Bu nedenle değişim sürecindeki bir işletmenin, çalışanlarının tutum ve davranışlarını izlemesi ve geliştirmesi gerekmektedir.

Bu noktada örgüt kültürünün değişim sürecinin başarısındaki rolü ve önemi ön plana çıkmaktadır. Örgüt kültürü bir çok yazar tarafından organizasyonu bir arada tutan “birleştirici” olarak ifade edilmektedir. Ortak kültür, işletmede algılamalarda tutarlılık sağlamak, problemleri tanımlama, seçenekleri değerlendirme ve tercihleri uygulama konularında destek olmaktadır. Başka deyişle kültür, bütünleştirici ve ortak zemin hazırlayıcı güce sahiptir. İç uyum ve bütünlük düşünüldüğünde, kişilerin birbirleri ile olan iletişimleri, gücün kullanımı, kişilerarası ilişkilerin yönetimi konusundaki kuralların belirlenmesi, ödüllerin neden ve nasıl dağıtılacağı belirlenmesi, belirsizlikle ve kaçınılmaz durumlarla nasıl başa çıkılacağı konularında ortak görüş oluşturmak önemlidir. Bu ortak görüş oluşturma sürecinde ise, örgüt kültürünün önemli bir payı vardır.

Bu doğrultuda çalışmada, değişim sürecinde çalışanların tutum ve davranışlarının örgüt kültürüne yansımalarının incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde organizasyonel değişim kavramı; tanımı, organizasyonel değişime neden olan faktörler, organizasyonel değişim türleri, organizasyonel değişime karşı gösterilen direnç başlıkları altında ele alınmıştır. İkinci bölümde ise örgüt kültürü

kavramı; kültür kavramı ve sınıflandırılması, örgüt kültürünün tanımı, fonksiyonları, temel özellikleri, göstergeleri ve literatürde yer alan çeşitli örgüt kültürü modelleri bağlamında incelenmiştir. Son olarak üçüncü bölümde yakın zamanda önemli bir değişim süreci yaşamış bilgi teknolojileri sektörünün önde gelen firmalarından birinin çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

ORGANİZASYONEL DEĞİŞİM

1.1. Organizasyonel Değişimin Tanımı

Değişim, planlı ya da plansız biçimde bir sistemin, süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanabilir. Bir başka tanıma göre değişim, organizasyon içinde iş süreçleri, örgüt yapısı, iş tanımları, sorumluluklar, üretim teknikleri, çevresel düzenlemeler, yönetsel yaklaşımlar gibi konularda yapılan ve organizasyonda bütünüyle etkileşim doğuran değişikliklerdir.¹

Organizasyonel değişim ile ilgili çeşitli tanımları inceleyecek olursak;

- Organizasyonel değişim; yapı, davranış ve teknolojiyi değiştirerek örgüt, grup ve bireylerin performanslarını geliştirmek için yönetim tarafından gerçekleştirilen planlı bir değişimdir.²
- Bir organizasyonun yeni fikir veya davranışları benimsemesidir.³
- Bir organizasyonun, yapısını, teknolojisini ve tüm personelini etkilemek yoluyla planlı ya da plansız olarak değiştirilmesidir.⁴

Tüm bu tanımların bir sentezi olarak organizasyonel değişim, organizasyonun alt sistemlerinde, bu sistemlerin fonksiyonlarında ve bunlar arasındaki ilişkiler sisteminde ortaya çıkabilecek olumlu veya olumsuz, planlanmış ya da planlanmamış tüm değişimleri ifade eder.

Bu tanımlarda belirtildiği üzere değişim; yenilik ve gelişme gibi kavramlarla yakından ilişkilidir. Bu kavramlar arasındaki farklara da değinmek gerekmektedir. Değişim, bir şeyin o zamana kadar yapıldığından farklı olarak yapılması, yenilik ise o ana kadar yapılanlardan tamamen farklı ve yepyeni şeylerin yapılmasıdır. Yani

¹ Köksal Hazır, “*Değişim Yönetimi Etkinliğinde Vizyon Belirginliğinin Önemi*”, http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/2003-1/4_koksal.doc /s. 64. Erişim Tarihi: 17 Temmuz 2004.

² John M. Ivancevich, James H. Donnely, James L. Giben, *Managing For Performance*, Business Publication, Texas, 1983, s.511.

³ Richard L. Daft, *Management*, 2.Ed, The Dryen Press, Orlando, 1991, s.306.

⁴ Tanıl Kılınç, *Örgüt Geliştirme*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Ders Notları, s.27.

yenilikle meydana gelen değişim orijinaldir. Değişim, yenilik kavramından daha geniş kapsamlıdır, başka değişim süreçlerinin tecrübe ve yöntemlerinden yararlanma söz konusudur.⁵ Dolayısıyla her yenilik faaliyeti bir değişimdir ancak her değişim bir yenilik olmayabilir. Yeniliğin kapsamı organizasyonun etki alanını da içerecek şekilde genişletilirse, değişim tanımı içinde yer alır; değişim, yeniliği kapsayan bir kavramdır.

Organizasyonel değişim için önem taşıyan faktörler yapı ve teknolojidir. Yani bu kavram organizasyonun yapısının ve teknolojisinin değişen çevresel koşullara ve yeniliklere uyum sağlamasına yönelmektedir. Organizasyonel değişim planlı ya da plansız olarak gerçekleştirilebilir. Buna karşılık örgüt geliştirme, yapı ve teknoloji ile beraber değişimin odak noktası olarak insan unsuruna ağırlık vermektedir. Örgüt geliştirme plansız olarak yapılan bir değişimi içermez. Planlı, uzun dönemli ve sürekli olarak uygulanan bir değişim türüdür. Bunların yanı sıra gelişim, değişim kavramına ve sürecine sıkı sıkıya bağlı olduğundan, organizasyonel değişimin sorunları örgüt geliştirmenin de sorunlarını oluşturmaktadır.

Organizasyonel değişim çalışanların, süreçlerin, faaliyetlerin, ürünlerin ve hizmetlerin kalitesinde bir iyileşme sağlayacak şekilde niteliksel olabileceği gibi; kârlılık düzeyinde, satışlarda ve üretim miktarında artış sağlayacak şekilde niceliksel de olabilir. Niteliksel ve niceliksel faktörlerde meydana gelen değişimleri başarılı bir şekilde yönetmek ise organizasyonun çevresine etkinlikle uyum sağlamasını kolaylaştırır.

Değişimin ivmesinin artmasındaki en önemli sebep çevresel koşulların sürekli olarak değişim göstermesidir. Organizasyonlar dinamik bir çevrede varlıklarını sürdürmektedirler ve çevreleriyle etkileşim halindedirler. Organizasyonların yenilenen koşullara uyum sağlaması için değişim uygulamaları kaçınılmazdır. Bir organizasyonun gerek iç, gerekse dış çevredeki değişimleri görmezden gelip, tepki vermemesi mümkün değildir, çünkü değişim bir zorunluluktur. Bu noktada önem verilmesi gereken konu değişimin ne zaman, kim tarafından gerçekleştirileceği ve ne şekilde yönetileceğidir. Değişim yönetimi, organizasyonların hayatta kalmak ve onun

⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, 3. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s.259.

da ötesinde güçlü olmak için başarı ile aşmaları gereken bir engelden çok, sürekli içinde olacakları bir süreçtir.⁶

1.2. Organizasyonel Değişimin Dinamikleri

Değişimin getireceği yeniliklere ve gelişmelere uyum gösteremeyenlerin başarılı olması ve rekabet edebilmesi mümkün değildir. Böylece değişim işletmeleri de ister istemez yeniden yapılanma süreci içine itmektedir.

Yöneticiler çalkantılı ve düzensiz değişimin ve bu değişimin örgüt ve çalışanlar üzerindeki etkilerinin farkında olmalıdırlar. Bir örgütün bütün pozisyonlarındaki insanlar kaçınılmaz olarak daha yüksek belirsizlik düzeyleriyle başa çıkmaya hazır hale getirilmelidirler. Yöneticiler değişimin nasıl meydana geldiğini, firmanın konumunu ve değişen durumu anlamaya çalışmalıdırlar.⁷

Değişimin zamanını ve yönünü önceden göremeyen ya da günün değişen koşullarına göre bünyesinde gerekli değişiklikleri yapamayan organizasyonlar hızlıca yok olmaktadır. Bununla birlikte değişimi planlayan, değişim meydana gelmeden önce belirtilerini tespit edip, yönünü ve hızını belirleyen sistemlere sahip olan, örgüt yapılarını sürekli revize eden ve değişime açık tepe yöneticileri ile liderleri bünyelerinde barındıran organizasyonlar varlıklarını senelerce korumaktadırlar. Hatta değişimi başarıyla yönetebilmektedirler.

1.2.1. Organizasyonel Değişime Neden Olan Faktörler

Organizasyonlar belirli bir çevre içinde faaliyetlerini sürdürürler. İçinde buldukları çevre hızlı ve sürekli bir değişim halindedir. Dış çevre ve iç çevre dinamiklerinde meydana gelen tüm değişimler organizasyonlar için fırsat ya da tehdit unsuru olabilirler. Değişimlerin yakından takip edilmesi ve fırsat sağlayacak özelliklerin güçlendirilmesi, tehdit yaratacak özelliklerin giderilmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra organizasyonun çevresindeki değişimlere duyarlı ve uyumlu hale getirilmesi de önem taşımaktadır. Organizasyonlar iç ve dış çevresinde meydana

⁶ Hazır, *a.g.e.*, s.65.

⁷ Don Binsted, "Learning to Cope with Change", *Management Decision*, Vol.: 24, Num.: 3, 1986, s.36.

gelen değişimlerin dışında kalmaz. Şimdi organizasyonel değişimde uyarıcı olan faktörler inceleyeceğiz..

1.2.1.1. Dış Çevre Faktörleri

Doğal Çevre Koşullarında Değişim: Doğal çevre özellikle tarımsal hammadde kullanarak üretim yapan işletmeleri etkilemektedir. Tarımsal üretimin niceliği ve kalitesi, iklim koşulları, toprak yapısındaki değişimlere bağlı olarak değişmektedir. Doğal kaynaklara, enerji ve sulama olanaklarına, hammaddelere işletmelerin ihtiyaç duydukları oranda ulaşabilmeleri işletmelerin üretim koşulları üzerinde direkt olarak etkilidir. Bu kaynaklardaki niteliksel ve niceliksel değişimler işletmelerde de değişim ihtiyacına neden olabilir.⁸

Doğal çevre esas olarak toprak, su ve hava koőullarından oluşur. Toprak, su ve hava (iklim) koşullarının oluşturduğu doğal ortamın, kurumun yaşama ve gelişme güçleri üzerindeki etkisi büyüktür.⁹ Doğal koőullarda meydana gelen değişimler organizasyonları doğrudan ya da dolaylı bir şekilde etkiler. Değişimin organizasyon üzerinde yaratacağı etki olumlu veya olumsuz şekilde ortaya çıkar. Olumlu etki, organizasyonların varlıklarını sürdürme ve gelişmelerini güçlendirme yönünde kendini gösterir. Bol nemlilik, yağmur ve sıcaklığın artışı, çevresel koşulların ulaşımına uygun olması gibi etkiler, maliyeti düşürme, verimliliği ve kârlılığı artırma gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkarırlar. Olumsuz etkiler ise organizasyonun varlığını sürdürme ve gelişim gösterme gücünü zayıflatır. Kuraklık, yüksek sıcaklık ya da soğukluk gibi etkiler maliyeti yükseltir, verimliliği ve kârlılığı azaltır.

Organizasyonlar ya doğal çevredeki değişen koşullara uyum sağlayıp kendi özyapılarında bazı değişiklikler yaparlar ya da bu koşulları kendilerine uyacak şekilde değiştirmeye çalışırlar. Yöneticiler doğal koşulların olumlu etkilerinden olabildiğince yararlanmaya, olumsuz etkilerini ise minimize etmeye çalışmalıdırlar.

Toplumsal Çevre Koşullarındaki Değişim: Toplumsal çevre koşullarında meydana gelen değişim nüfus, insanlar arası ilişkiler, toplumsal ve kültürel sorunlara dayanır. İçinde bulunduğumuz çağın gereği olarak kentleşme faktörünün etkisiyle

⁸ Fuat Çelebioğlu, *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 133, İstanbul, 1982, s. 75-76.

⁹ Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, 6. Baskı, Savaş Yayınları, Ankara, 1992, s.117.

önemli bir değişim sürecinden geçmekteyiz. Diğer bölgelerden kentlere yapılan göçler sonucunda kent nüfusunda meydana gelen hızlı artış, beraberinde bazı toplumsal, sosyolojik ve kültürel sorunları getirmiştir. Bunun sonucu olarak da işgücünün yapısında bazı değişimler meydana gelmiştir. Bu değişimlerle birlikte işverenlerin ve çalışanların farklı beklentileri ortaya çıkmıştır.

Toplumsal ve kültürel değişim sonucu, yöneticiler yalnızca işletmede hisse sahibi olan kişilere değil, çalışanlarına, müşterilerine, devlete, rakiplerine vb.. çevresel baskı gruplarına karşı sorumluluklar yüklenmektedir ve bu sorumluluklar zaman zaman organizasyonel değişimi gerektirmektedir.

Ekonomik Çevre Koşullarındaki Değişim: Ekonomik çevrede meydana gelen hızlı değişimin piyasa koşulları, ekonomik eğilimler, arz-talep dengeleri, üretilen ürünün tedarik, üretim, pazara sunulması faaliyetleri, rekabet şartları gibi birçok faktör üzerinde etkisi vardır. Bu faktörler organizasyonların yapısal değişimlerini oldukça etkilemektedir. Tüm bu değişimler karşısında organizasyonlar değişen çevresel koşullara uyum sağlamak, hızlı ve zorlu rekabet koşullarıyla başa çıkmak ve güçlenmek için stratejiler geliştirerek üretimde verimliliğin artışıını hedeflemeli, kârlılığa odaklanmalı, piyasaya duyarlılığını artırmalıdır.

Ayrıca küreselleşme olgusu ile beraber, ulusal sınırlar ortadan kalkmış, ulusal ekonomiler giderek birbirine bağlı konuma gelmiştir. Uluslar arası bir boyut kazanan işletmeler günümüzün global dünyasındaki ekonomik değişimlere duyarlı hale gelmiştir. Globalizasyon, ekonomik olduğu kadar toplumsal, politik ve kültürel değerlerin de dünya çapında hızla yayılımını beraberinde getirdiğinden işletmeler dünya çapında geçerli olan bu değerlerin etkisinde kalmaktadır. Uluslar arası arenada faaliyet gösteren işletmeler için küreselleşmenin getirdiği değerlere uymak bir zorunluluk iken, küresel olmayan işletmeler de kendi ülkelerindeki pazar üstünlüklerini korumak bağlamında bu değişimlere ayak uydurmalıdırlar

Hukuki Çevre Koşullarındaki Değişim: Hukuki çevre koşullarındaki değişim zorlayıcı bir öğeye sahip olması nedeniyle, işletmenin örgütsel yapısını büyük oranda etkiler. İşletme, toplumun yaşama ve gelişmesi bakımından büyük önemi olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen ilke ve kurallar yanında,

toplumun ve ekonominin düzenini sağlayan anayasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere uymak zorundadır. Her ülke, işletmelerin türlü yönlerden bağlı tutulacakları konuları çeşitli yasalarla düzenlemiş bulunmaktadır.¹⁰

Ülkemizde de Ticaret Kanunu, Borçlar Kanunu, Vergi Usul Kanunu ile İcra ve İflas Kanunu bu alanda başta gelen yasalar arasındadır. İşletmeler bu yasalar yanında bir takım tüzük ve yönetmeliklerle düzenlenen iş hayatına hem uyma yönünde değişimlere katılma hem de bunları değiştirme konusunda çabalara girişebilirler.¹¹

Teknolojik Çevre Koşullarındaki Değişim: Teknolojik değişimler, üretimde kullanılan yol ve yöntemlerdeki değişimleri de beraberinde getirmiştir. Bu teknikleri öğrenmeye açık ve kendini geliştirebilen organizasyonlar rekabet avantajı sağlamaktadır.

Teknolojik gelişmelerle birlikte iş akış süreçlerinde büyük kolaylıklar elde edilmiştir. Bilgi teknolojilerinin iş hayatına girmesinin sonucu olarak yapılan işlerin süresi kısalmış etkinliği arttırılmıştır. Bunun yanı sıra bilgiye ulaşma kolaylığı ve iletişimin gelişmesi de teknolojinin organizasyona sağladığı önemli faydalardandır. Böylece işletmeler dış dünya ile daha kısa sürede bağlantı kurabilecek, gelişmeleri takip etme olanağına erişecektir. İş süreçleri kısaltıldığı için stratejik konulara daha fazla zaman ayrılması imkanı da doğmuş olacaktır.

Tüm bu teknolojik kolaylıklardan yararlanmak, organizasyonlara hız, kalite, maliyet ve karlılık gibi alanlarda fayda sağlar ve değişimi yakalama yönünde ivme kazandırır. Değişim yönünde itici bir güç haline gelen teknolojik gelişmeler, işe ilişkin değerler, işlerin yapılış biçimi ve çalışanların niteliğinde de değişime neden olur.

1.2.1.2. İç Çevre Faktörleri

Büyüme: Bir örgütte değişimi zorunlu duruma getiren önemli gerekçelerden birisi büyümedir. İşletmeler belli bir büyüklük sınırına kadar işlerini yürütebilmekte,

¹⁰ Mehmet Oluç, *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*, 3. Basım, Duran Ofset Basımevi, İstanbul, 1969, s.139.

¹¹ Tosun, *a.g.e.*, s.129.

bu sınırı aşması durumunda ise değişim gerekli olmaktadır. İşletmelerin yıldan yıla hızla büyümeleri örgüt dengesinin bozulmasına neden olur. Örgütte yetki, görev, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar çıkabilir. Bu durumda değişim zorunludur.¹²

İşletmeler belirli bir büyüklüğe kadar, mevcut işgörenler ve yöntemlerle işleri yürütebilmekte, bu sınırı aştıktan sonra ise örgütsel değişim gereği duymaktadır.¹³ İşletme büyüdükçe ve yapısı karmaşıklılaştıkça değişim yaratmak kaçınılmaz hale gelir.

Büyüklik kavramının belirlenmesinde temelde iki ölçütten söz edebiliriz. Bunlar niteliksel ve niceliksel büyüklik ölçütleridir. Niceliksel ve niteliksel büyüklik ölçütlerinin işletmenin büyüklüğünü tespit etmek amacıyla göz önünde bulundurduğu hususları ise şu şekilde belirtebiliriz:¹⁴

Niteliksel Ölçütlerin Göz Önünde Bulundurduğu Hususlar

- Sermaye miktarı
- Üretim kapasitesi
- Ciro
- Çalışan personel
- Personel giderleri
- Hammadde kullanımı ve miktarı
- Firmanın üretim faaliyeti için kullandığı fiziksel mekan
- Kullanılan teçhizat kapasitesi
- Kullanılan enerji

¹² Sabuncuoğlu, *a.g.e.*, s. 268.

¹³ Hayri Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1990, s.174.

¹⁴ Yılmaz Güzey, *Şirket Birleşmeleri, Örgütsel Yapı Değişiklikleri, Getirebileceği Sorunlar ve Önlemler*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Organizasyon ve İşletme Politikası Doktora Programı, İstanbul, 1993, s.7-8.

Niteliksel Ölçütlerin Göz Önünde Bulundurduğu Hususlar

- Hukuki Yapı
- Örgütsel Yapı
- Yönetim şekli, merkezci ya da merkezkaç yapı özellikleri
- Dağıtım kanalları ve boyutu

Yukarıda belirttiğimiz boyutlarıyla büyüme, organizasyon yapısından çalışan niteliklerine, yetki ve sorumluluk dağıtımına, işlerin yapılış biçiminden iletişim kanallarına dair düzenlemelerine kadar bir çok konuda değişim ihtiyacını ortaya çıkarır.

Şirket Birleşmeleri: Şirketler arası birleşmeler ya da şirketlerin alım ve satımı da organizasyonel değişim ihtiyacını doğuran örgüt içi faktörlerdendir. Birleşmenin satın alma yoluyla gerçekleşmesi durumunda organizasyonel değişimin gerekliliği daha da artacaktır. Satın alınan işletmelerin ana kuruluşa bir şube olarak bağlanarak, kendi yönetim organlarını koruması şirket alım satımlarında izlenen bir yöntem olmakla birlikte bu yöntem personelin yenilenmesini gerektirdiğinden ana kuruluşa birleşmeye gitmek ekonomik açıdan daha mantıklı olacaktır. Bu durumda satın alınan işletme ve ana işletmenin birleşmesi yeniden organizasyonu gerekli kılacaktır.¹⁵

Şirket birleşmeleri şeklinde ortaya çıkan stratejik birliklerde ise iki veya daha fazla işletmenin kendi öz yetenekleri doğrultusunda faaliyetlerini birleştirerek, ortak üretim, dağıtım sistemini geliştirme, yeniden yapılanma, rekabette avantaj, yeni Pazar olanakları, teknolojik güç gibi amaçlarla kendileri dışında ayrı bir işletme yaratmaları söz konusudur.¹⁶ Şirket birleşmelerinde yönetim tarzı, temel değerler ve iş süreçlerindeki farklılıkların kaynaştırılarak ideal bir yapıya ulaşılabilmesi organizasyonel değişimi gerektirmektedir.

¹⁵ Ülgen, *a.g.e.*,s.174-175.

¹⁶ Aypar Topkara Uslu, "Uluslararasılaşmada Önemli Bir Araç Olarak Stratejik Birleşmeler", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 7, İstanbul, 1997, s.20-21.

Tepe Yönetimdeki Değişimler: Tepe yönetim, organizasyon içerisinde sistemin işleyişini sağlar ve oluşan problemlere uygun çözümler bulmaya çalışır. Tepe yönetim işletmelerin temel amaçlarından olan büyüme, karlılık, süreklilik amaçlarına ulaşmak için organizasyon dışındaki gelişmeleri de dikkatle takip ederek bu koşullara uyumu sağlayacak gerekli değişimleri başlatır. Çevresel faktörlerin hızla değişmesi ve işletmelerde ortaya çıkan bir çok problemin kökenlerinin bu değişimlere zamanında ve gerektiği şekilde cevap vermesiyle ilgili olduğu gerçeğinin çoğu kez acı deneyimlerle anlaşılmasıyla beraber tepe yönetimin geleneksel rolü değişmeye başlamıştır; tepe yönetimin sorumluluk alanı organizasyon içinden organizasyon dışına yönelmekte ve yegane amaç olan sistemin işleyişini sağlamak, işlemediyse onu değiştirmeye doğru kaymaktadır.¹⁷

Tepe yöneticiler değiştiğinde, yeni yöneticiler öncelikle mevcut sistemin işleyişine, iş yapma yöntemlerine, kültürüne ve stratejilerine uyum sağlamaya çalışırlar. Yeni yöneticinin çalışma alışkanlıkları, uzmanlık alanı, çalışanlarıyla ilişkileri, tutum ve davranışları değişimi gerektirecektir.

Yeni yöneticiler mevcut durumdan rahatsızlık duyduklarında ise değişim ihtiyacı ortaya çıkar ve kendi yönetim anlayışlarını hayata geçirmeye başlarlar. Bunun iki sonucu olabilir, olumlu sonuç; organizasyon yeni yönetim anlayışı ile geleneksel yapısından kurtulur, esnek ve gelişmeye açık hale gelir, olumsuz sonuç ise yeni yönetim anlayışıyla gelişmeye açık bir organizasyon hantal bir yapıya da dönüşebilir. Etkin bir değişim yönetimi için organizasyonun bu değişimlere hazır hale getirilmesi gerekmektedir. Her ne şekilde olursa olsun, yeni yönetim anlayışına çalışanların uyum göstermesi zaman alacaktır.

Gerileme: İşletmenin satış ve karlılığı azalma gösteriyorsa gerileme söz konusudur. Bu durumda genellikle yönetim merkezi duruma getirilir, denetim yoğunlaşır, genel bir maliyet azaltma programına geçilir.¹⁸

Organizasyonel Eksiklikler: İşletmelerdeki organizasyonel eksiklikler büyük boyutlara ulaştığı zaman değişim zorunluluğu gündeme gelir. Organizasyonel

¹⁷ Belkis Özkara, *Evrimsel ve Devrimci Örgütsel Değişim*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon, 1999, s.33-35.

¹⁸ Sabuncuoğlu, *a.g.e.*, s.269.

değişim ihtiyacına neden olabilecek işletmelerin çoğunda ortak olan sorunları şu şekilde belirtebiliriz;

- Karar verme sürecindeki yavaşlamalar, verilen kararın düşük nitelikte olması ve karar verirken sıkça tekrarlanan hatalar,
- İletişim kanallarındaki tıkanıklıklar, sağlıklı iletişim sürecinin yarattığı kopukluklar,
- Aşırı merkezileşme ve denetim mekanizmalarının katılığı,
- Birimler arasındaki koordinasyon eksikliği,
- Organizasyonel amaçların açık ve net olmaması, herkes tarafından benimsenmemesi,
- Çalışanların bireysel amaçlarıyla organizasyonel amaçların çatışması,
- Hantallaşan organizasyonel yapıların çevresel değişimlere uyum sağlamada yetersiz kalması,
- Organizasyonel değerlerin benimsenmemesi,
- Çalışanların moralinin ve motivasyonunu düşük olması.

Yukarıda belirttiğimiz ve daha da çoğaltılabilecek bu nedenlerden ötürü işletmeler değişim yönünde kendilerini hazırlamalıdır. Çünkü bu eksiklikler giderilmediği takdirde organizasyonu değişime daha fazla zorlayan dış değişkenlere uyum gittikçe zorlaşacaktır.

Hedefler ve Değerlerdeki Değişim: Değişimi zorlayıcı güçlerden biri örgüt hedeflerindeki değişikliklerdir. Değerlerdeki değişimler hedeflerdeki değişimleri etkilediğinden önem taşımaktadır. Eğer hedefler sabit kalırsa, değerlerdeki değişimler yalnızca davranışları etkiler.¹⁹

Örgütsel sistemin yönünü belirleyebilmek ve değişime uyum sağlamak için hedefler ve değerlerdeki değişim doğaldır. Hedeflerin bireysel odaklı olmasından

¹⁹ Fremont E. Kast, James E. Rosenberg, *Organization and Management*, 4th Ed., McGraw-Hill, 1985, s.453.

ziyade organizasyonel odaklı hale getirilmesi ve tüm bireylerin kişisel hedeflerine ulaştıklarında organizasyonel hedeflere de yaklaştığının altının çizilmesi gerekir.

Değerler, organizasyonun sahip olduğu kültürü ve davranış alışkanlıklarını ve normlarını simgeler. Davranışların ve inançların değiştirilmesi oldukça zordur. Bireylerin bu değişim sürecine bizzat katkı sağlamaları ve değişen alışkanlıkları, değerleri ve davranışları benimsemeleri gerekir.

1.2.2. Organizasyonel Değişim İhtiyacı

Günümüzün rekabetçi iş dünyasında organizasyonların değişimi öğrenmeleri, planlamaları ve uygulamaları uzun vadede, belirlenen hedeflere etkinlikle ulaşmasını, yaşamını sürdürmesini ve başarısının istikrarlılığını sağlar. İş dünyasının içinde bulunduğu çevresel koşullar ve rekabet türü son derece komplekstir ve hızlı bir şekilde değişmektedir. Organizasyonu değişime yönelten güçler, mevcut durumdan duyulan memnuniyetsizlik ya da gelecekle ilgili arzu edilen farklı bir durumun varlığıdır.

Çoğunlukla değişim için duyulan gereksinim şu dört yolla kendisini hissettirir;²⁰

Danışma potansiyeline sahip bir örgütün tatminsizlik duyması ya da mevcut durum ile başının dertte olduğunu düşünmesi.

- Olan ve olması gereken durumlar arasındaki uyumsuzluğun tatminsizliğe yol açması. Örneğin, daha önce yönetsel uygulamalardan şikayetçi olmayan personelin, başka bir örgütteki daha iyi yönetsel uygulamaların farkına varmaları halinde kendileri için de aynı şeyi arzulamaları gibi.
- Çevresel baskıların, danışma potansiyeline sahip sistemi davranış değiştirmeye zorlaması. Örneğin, yeni teknolojik ve psikolojik gelişmelerin avantajlarından yararlanmayı gerekli kılan rekabetçi baskılar gibi.

²⁰ Kılınç, *a.g.e.*, s.88-89.

- Bazı içsel gerekliliklerin değişime yönelik baskı yaratması olasılığı. Bu içsel gereklilikler daha çok yüksek verimliliğe yönelme ya da etkin ve akılcı sorun çözme şeklinde kendilerini hissettirebilirler.

Sosyal organizmaların değişime gitmesinde ya da yeni koşullara yönelmesinde en önemli koşul, bir gereksinimin hissedilmesidir. Bu noktada gereksinimi kimin hissedeceği sorusu önem kazanır. İdeal olanı, danışma potansiyeline sahip olan sistemin sorunlarını ve değişme gereksinimini kendisinin fark etmesidir.²¹ Eğer sistemler sorunlarını anlamada ve geliştirmeleri gereken konuların farkına varmada yetersiz kalıyorsa, içerden ya da dışardan görevlendirilecek bir değişim ajanından sosyal sistemdeki aksaklıkları belirlemesi ve değişim yönetimi konusunda organizasyona rehberlik etmesi için yardım almalıdırlar.

Değişim yönetimi için en uygun ifade, hareket halindeki bir oluşumu dengelemektir. Bugün çok sayıda organizasyon, değişim çabalarının parçası olarak kendilerini çok sayıda proje üstlenmiş olarak bulmaktadır. Organizasyonlar eş zamanlı olarak, toplam kalite yönetimi, süreçlerin yeniden yapılandırılması, çalışan yetkilendirme ve performans geliştirmek için düzenlenmiş birkaç program üzerinde çalışabilmektedirler. Değişim sürecinde, her program bağımsız bir şekilde ele alınmakta ve birbiri ile ilişkilendirilerek denge sağlanmaktadır. Değişim yönetiminde, bir programın diğerini nasıl dengelediğini, değişen bir unsurun geri kalanı nasıl değiştirdiğini, sıralama ve gidişin tüm yapıyı nasıl etkilediğini anlamak oldukça kritik bir konudur.²²

Bir organizasyondaki değişim ihtiyacı farklı şekillerde ortaya çıkar. Bu ihtiyacın niteliğine göre organizasyondaki değişimin ölçeği de farklılık gösterecektir. Tüm organizasyonları etkisi altına alan ve değişmeye zorlayan iki itici güç yoğun rekabet şartları ve sunulan ürün/hizmetin kalitesi konusundaki sürekli değişen tüketici beklentileridir. Bu iki gücün aynı anda etkisi altına giren organizasyonların

²¹ Kılınç, *a.g.e.*, s.90.

²² Nazım Ekren, "*Bankacılıkta Değişim Mühendisliği ve Değişim Yönetimi*", <http://www.geocities.com/akircali/yazilar/bdm.html>, Erişim Tarihi: 10 Ocak 2004.

değişime uyum sağlama süreci daha uzun olmaktadır. Bu sürecin başarılı bir şekilde sonuçlandırılmasının anahtarı etkin bir değişim yönetimi uygulamasıdır.

1.2.3. Organizasyonel Değişim Türleri

Günümüz iş dünyasında, organizasyonların kompleks ve hızlı bir şekilde değişen çevresel koşullar içinde rekabetçi üstünlüklerini koruyabilmeleri için değişimi öğrenmeleri, planlamaları, uygulamaları ve başarılı bir şekilde yönetmeleri gerekir. Bu nitelik organizasyonun sağlıklı bir şekilde varlığını sürdürmesini ve sürekli olarak gelişim göstermesini sağlar.

Etkili bir değişim için tepe yönetimin sahip olması gereken temel özellikler ve izlemesi gereken belli başlı stratejileri genel hatlarıyla şu şekilde belirtebiliriz;²³

- Organizasyona dair problemlerin, aksaklıkların belirlenmesinde karşılıklı fikir alışverişi yoluyla karar verme ve anlaşmaya vararak değişimi harekete geçirme,
- Değişim faaliyetlerinin sorumluluğunu alacak üst düzey bir yöneticinin belirlenmesi,
- Ağır rekabet şartları altında işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamak adına ortak bir vizyon oluşturma ve görev bilincine sahip, değişime açık çalışanlar yaratma,
- Yeni vizyonu geliştirecek yeterlilikte olma,
- Tüm departmanlara değişim vizyonu yönünde canlılık kazandırma,
- Değişim sonrası ortaya çıkan yeni yapıyı, canlılığı koruma ve kurumsallaşmayı sağlama,
- Bu süreçte ortaya çıkabilecek aksaklıkları düzeltme yönünde stratejiler geliştirme.

Hareket halindeki bir oluşum olarak tanımlanabilecek değişim yönetimi, organizasyonları birçok değişim projesinin sorumluluğunu taşımaya ve bu projeleri

²³ Michael Beer, Russel A. Eisenstat, Bert Spector, "Why Change Programmes Don't Produce Change", *Harvard Business Review*, Sayı: 68, No: 6, Kasım-Aralık 1990, s.161-165.

başarıyla sonuçlandırmaya yönelmiştir. Değişim projelerinin planlanmış bir süreç izlenerek kontrol altında tutulması ya da planlama yapmadan organizasyonu etkileyen koşullardan ötürü ortaya çıkması, büyük ölçekli ya da küçük ölçekli bir değişim olması, organizasyonun küçük bir parçasını ya da tüm kurumu etkileyecek boyutta olması, iç kaynaktan ya da dış kaynaktan gelmesi, karşılaşılan değişimin kapsamı, etkileri, niteliği ve niceliği gibi faktörler organizasyonel değişimle ilgili olarak bir sınıflandırma yapmayı gerekli kılmaktadır. Organizasyonel değişim türlerini planlı değişim ve plansız değişim olmak üzere 2'ye ayırabiliriz.

Değişimin planlı ve plansız olması, değişim sürecinin her safhasının önceden kararlaştırılıp uygulanması ile ilgilidir. Eğer böyleyse değişim planlı bir değişimdir. Plansız değişim ise, değişimin amacının yönünün ve süreçteki safhalarının önceden düşünülmediği; örgütün üzerine gelen dolayısıyla uymaktan başka çaresinin olmadığı değişimi ifade etmektedir.²⁴

1.2.3.1. Plansız Değişim

Plansız değişimler beklenmedik şekilde ve tesadüfen ortaya çıkar. Bu değişimler organizasyon içinde karmaşa ve çatışma yaratabilir. Plansız değişim ortaya çıktığı zaman varılması gereken en önemli hedef değişimin negatif sonuçlarını minimize etmek ve olası yararları maksimum düzeye çıkarmaya çalışmaktır. Plansız değişim avantaja dönüştürülebilir.

Planlanmamış değişim, diğer adıyla evrim niteliğindeki değişim en genel anlamıyla kendiliğinden oluşan değişimdir.

Lippit, Watson ve Westley, örgütlerin, iyiye yönelme (etkinliğe, uyuma ve sağlığa) ya da kötülükten kaçma (etkinsizlikten, uyumsuzluktan ya da rahatsızlıklardan) gibi yollarla kendini hissettirecek pek çok çevresel değişimin etkisine maruz kaldığına işaret etmektedirler. Yazarlar, bu tür değişimlerin,²⁵

- Sistemin yapı ve işleyişini daha iyi ve uyumlu hale getirmek için kaynaklarını harekete geçirmesiyle,

²⁴ M. Şerif Şimşek, Yrd. Doç. Dr. Tahir Akgemci, Yrd. Doç. Dr. Adnan Çelik, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 2. Basım, Nobel Yayın, Ankara, 2001, s. 303.

²⁵ Kılınç, *a.g.e.*, s.78.

- Sistemin kendiliğinden, normal gelişme ve olgunlaşma sürecine paralel olarak gelişmesiyle,
- Sistemin yapı ve yöntemlerinin çevreye daha iyi uyum sağlayabileceği yeni durumlara yönelerek sorunlarından kaçmasıyla ortaya çıkabileceğini ya da çevredeki değişimlerin sistemde yeni sorunlar yaratma yerine mevcut sorunların çözümüne yönelik olabileceğini belirterek tüm bu değişimleri iki kategoride ifade etmişlerdir: (1) Sistemin kendiliğinden gelişimsel değişimi; (2) Sistemin kendi dışındaki nedenlerden kaynaklanan tesadüfi ya da arızı değişimi.

Bu iki kategoriye giren değişimler plansız değişim olarak adlandırılmaktadır.

1.2.3.1.1. Plansız Değişimin Özellikleri

Plansız değişimin özelliklerini şu şekilde belirtebiliriz;²⁶

- Plansız değişim olarak belirttiğimiz değişimler, organizasyonlarda irade dışı ve genelde farkına varılmaksızın oluşan ve bu sebeple önlem alınmada geç kalınan değişimlerdir.
- Plansız değişimler beklenmeyen olaylar ve krizlerin etkisiyle ortaya çıkar.
- Plansız değişikliklerde, herhangi bir ön hazırlık aşaması olmadığı için bu değişimlere uyum sancılı bir süreçtir ve bu bağlamda uyum mekanizmalarına ihtiyaç duyulur.
- Sancılı olan bu uyum sürecini sağlıklı olarak atlatabilmek için, organizasyon içindeki değerler, inançlar, amaçlar, bu amaçlara ait hedefler ve yapılar sürekli gözden geçirilmelidir.
- Plansız değişimde liderin rolü çok önemlidir. Değişimin öngörülemediği, planlanmadığı, değişimin kendiliğinden, plansız ve ani olarak gerçekleştiği değişim dönemlerinde lider değişimlere tek tek bireylerin uyum sağlayabilmesi için gerekli uyum mekanizmalarını yaratabilmelidir.

²⁶ Esin Can, "Planlı ve Plansız Örgütsel Değişimde Liderlik", *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:1-2, İstanbul, 1993, s.77-78

1.2.3.1.2. Plansız Değişimin Sonuçları

Plansız değişim beklenmeyen olaylar, krizler sonucunda ortaya çıkar ve krizin beklenmeyen yönünün bir fonksiyonu olarak ifade edilebilir. İç ve dış çevre koşullarında meydana gelen ani ve beklenmedik değişimler, organizasyonları uyguladıklarından daha kapsamlı ve etkin yöntemler izlemeye zorlar. Kriz, gerek organizasyonların, gerekse bireylerin yaşam döngüleri içinde mutlaka en az bir kere karşılaştıkları, istenmeyen, beklenmeyen ve değişimi beraberinde getiren bir kavramdır. Zaten, arzu edilmemesinin en büyük nedeni de içinde taşıdığı belirsizlik durumu ve değişim zorunluluğudur. Değişimi zorunlu kılan olaylara karşı alınabilecek önlemler; organizasyonların zarar gören imajlarının düzeltilmesi, organizasyonun kendi doğasından kaynaklanan muhtemel olumsuzlukların önlenmesi ya da en az zararla atlatılabilmesini sağlama amacını taşıyan faaliyetlerdir. Tüm bu faaliyetler sonucunda ulaşılmak istenen amaç; değişimin olumsuz yönlerinin ortadan kaldırılması, olumlu yönlerinin güçlendirilmesi ve organizasyon için optimum faydayı sağlayacak kararların verilmesidir. Zorunlu ve plansız bir değişimin ortaya çıkardığı kriz durumu, kişi ve gruplar üzerinde baskı yaratarak değişim arayışı için girilen gerilimdir. Organizasyon için zorunlu ve plansız bir değişikliğin meydana getirdiği karar sürecini ifade etmektedir. Plansız değişimin olumsuz sonuçlarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- Yetkinin merkezileşmesi eğilimlerinde artış meydana gelmesi,
- Zaman baskısı nedeniyle bilgi yetersizliğinden kaynaklanan sağlıklı kararların alınması
- İşletmede oluşan, psikolojik, fizyolojik ve ekonomik çöküntü,
- Tepe yönetimi ve çalışanlar arasında karşılıklı güvenin sarsılması,
- Personel devir hızının yükselmesi,
- Organizasyon üyeleri arasında, gerilim ve stresin artması, bu durumun da karar almayı zorlaştırması,
- Yaşanan gizli çatışmaların açığa çıkması,
- Karar birimleri arasında koordinasyonun azalması,

- Alınan kararlarda kökten değişiklikler yapılması ihtiyacının oluşması,
- Değişime uyum becerisinin geliştirilmesi ihtiyacı ve şirket imajının zedelenmesi riski.

Belirtilen olumsuz sonuçlarının yanı sıra plansız değişimin organizasyonun sağlıklı bir şekilde varlığını sürdürebilmesini destekleyecek olumlu sonuçları da mevcuttur;

- Organizasyonun üzerinde durulmayan problemlerinin ve zayıflıklarının açığa çıkması
- Oluşan iç ve dış değişikliklere karşı, kaybolan uyum yeteneğinin organizasyon içinde yeniden kazanılması ve yeni stratejilerin oluşturulması,
- Departmanlar arasındaki iş akışlarının daha düzenli hale gelmesi,
- Mevcut olan geleneksel yönetim stiline değişiklikler yapılarak, plansız değişimin olumsuz sonuçlarının minimuma indirgenmesine yardımcı olması,
- Plansız değişime uyum sürecinde olağandışı görevler üstlenen yeni liderlerin ortaya çıkması, yeni yeteneklerden faydalanma olanağı bulunması,
- Erken uyarı sistemlerine duyulan gereksinimin anlaşılması,
- Yeni rekabet avantajları ve ekonomik çıkarların elde edilmesi,
- Yönetici- çalışan iletişiminin güçlenmesi,
- Diğer süreçlerde kullanılmak üzere yeni deneyimlerin kazanılması.

Plansız değişimde başarının sırrı: Oluşan plansız değişimde başarının sırrı, değişimi doğru algılayabilmek ve doğru stratejilerle değişimin yarattığı olumsuz sonuçları atlarmayı hatta fırsata dönüştürebilmeyi başarabilmektir. Bu başarı için gerekli olan ise; plansız değişime önceden hazırlıklı olmak ve proaktif tedbirler almak ihtiyacıdır. Ayrıca, organizasyonun tüm çalışanlarının ve yöneticilerinin

başarıya ulaşma konusunda hemfikir ve organize olmaları, amaçları doğrultusunda hareket edebilmek açısından, başarı için son derece önemlidir.

Plansız değişimi fırsata dönüştürebilme: Plansız Değişim = Tehlike + Fırsattır. Plansız değişimin etkileri konusunda organizasyonun hem çalışanlarına karşı hem de kamuoyuna karşı açık ve dürüst bir tavır sergilemesi güvenilirliğinin artması için ve imajının korunması için hatta belki de daha iyi ve daha güçlü bir imaj kazanabilmesi için yararlı olacaktır. İyi bir iletişim planı, doğru zamanlama ve sosyal sorumluluğa verilen önem, organizasyonun planlanmamış değişimi fırsata dönüştürmesine destek sağlayacaktır.

Organizasyonun içinde yaşadığı çevrede meydana gelen değişimler, kontrol edilemez değişkenler olarak kabul edilseler de, organizasyonlar bu değişimlerin olumsuz sonuçlarını ortadan kaldırma ya da fırsata dönüştürebilme olanağına sahiptir.

1.2.3.2. Planlı Değişim

Planlı organizasyonel değişim, işletmelerin rekabet gücü elde edebilmeleri ve amaçlarına ulaşabilmeleri adına, rekabet stratejisinin formüle edilmesi ve belirlenen bu stratejinin süreç içinde uygulamalı davranışa geçirilmesi için etkili ve güçlü bir araçtır.²⁷

Planlı değişim; grupların, departmanların, bölümlerin ya da tüm organizasyonun fonksiyonlarının yöneticiler ve çalışanlar tarafından geliştirilmesi için bilinçli bir şekilde gerçekleştirilmiş bir girişimdir. Yöneticiler ve çalışanlar organizasyonun çevresini kontrol edemezler, onlar yeni zorluklarla daha etkin bir şekilde başa çıkabilmek için organizasyonun içinde meydana gelen değişimle sürekli olarak karşılaşmak zorundadırlar. bu zorluklar; artan rekabet, teknolojideki gelişme, yeni yasalar ve kurallar, sosyal beklentiler gibi şirket dışı kaynaklardan ileri gelir. Planlı değişim her zaman spesifik amaçlara katkıda bulunmaya çalışır. Bu amaçlar; çalışanların verimliliğe teşvik edilmesi, yeni teknolojilerin geliştirilmesi, motivasyonun yükseltilmesi, daha yüksek çalışan memnuniyetinin hedeflenmesi ya

²⁷ Tijen Ersoy, "Planlı Örgütsel Değişimde Tevhise Dayalı Araç Yöntemi", *İstanbul Üniversitesi Yönetim Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 16, Ekim 1993, İstanbul, s. 41.

da pazar payının artırılmasını içerir. Gelişim için bu spesifik amaçlar 2 faktör üzerine kuruludur;

- Organizasyonun bulunduğu çevredeki değişime adapte olabilmesi için kapasitesini ya da becerilerini geliştirmek
- Çalışan davranışlarının örneklerini değiştirmek (çalışan rolleri, sorumlulukları ve iş ilişkileri)

Planlı değişim için organizasyonel hedefler²⁸ Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1: Planlı Değişim İçin Organizasyonel Hedefler

Kaynak: Schermerhorn, Hunt, Osborn, *Organizational Behavior*, 6th. Ed., John, Wiley&Sons, Inc., 1997, s. 403.

²⁸ Schermerhorn, Hunt, Osborn, *Organizational Behavior*, 6th. Ed., John, Wiley&Sons, Inc., 1997, s.403.

Değişim için gerekli olan organizasyonel güçler ve hedefler organizasyonun çevresiyle organizasyon arasında yer alır. Şekilde gösterildiği gibi, değişim hedefleri; organizasyonel amaçları, stratejiyi, organizasyonu oluşturan insanları, kültürü, görevleri ve teknolojiyi içerir. Bunlardan birinde meydana gelecek olan değişim diğerlerini de etkiler. Örneğin insanların ne yaptıklarını ifade eden temel görevlerdeki değişim teknolojik değişimin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Bu yolla hangi görevlerin başarıyla yürütüldüğü anlaşılır. Görevlerdeki ve teknolojideki değişim organizasyonel yapıda bir değişikliği gerektirir. Yapıdaki değişim çalışanların rolleri kadar otorite ve iletişimde değişime sebep olur. Teknolojik ve yapısal değişim çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarında bir değişimi gerektirir. Tüm bu alanlar birbirlerini etkiler.

Planlı değişim ile ilgili olarak değinilmesi gereken bir başka konu ise, plansız değişimin kendiliğinden meydana gelen, planlanmayan ve dolayısıyla yönetilemeyen yapısından farklı olarak; planlı organizasyonel değişimin bir değişim ajanının desteği ile yürütülen, iradi bir değişim programı olduğudur.

1.2.3.2.1. Planlı Değişimin Özellikleri

Planlı değişimin özelliklerini şu şekilde belirtebiliriz,²⁹

- Planlı değişim; bir sorun çözme ya da iyileştirme programıyla bilinçli, maksatlı ve kararlı olarak ilgilenmeyi içerir. Planlı değişim, belirli bir hedefe yönelik olarak yapılan değişimdir.
- Planlı değişim, organizasyonu bir etkinlik düzeyinden daha yüksek bir etkinlik düzeyine çıkarmak ve bu düzeyde istikrar sağlamak amacıyla uygulanan iradi bir değişim sürecidir.
- Planlı değişim fikri bir birey, grup, örgüt ya da toplum şeklinde olabilen tüm sistemlerin değişimini yönetmede kullanılır.
- Planlı değişim programı organizasyon içinden oluşturulan bir grup ya da dışardan görevlendirilen bir değişim ajanının çalışmaları ve desteğiyle yürütülür.

²⁹ Kılıncı, *a.g.e.*, s. 78-79.

- Planlı değişim danışan sistem ile danışman arasında güç paylaşımını ve işbirliğini içerir.
- Problemin teşhisi, çözülmesi ve gelişmenin sağlanması bilinçli bir çabayı gerektirir.
- Planlı değişim, değişim çabalarının yürütülmesinde verilerden ya da geçerli bilgilerden yararlanmayı gerektirir. Diğer bir deyişle planlı değişim bilimsel bir yöntemdir.

1.2.3.2.2. Planlı Değişim Süreci

Örgütün dışındaki güçler örgütü değişime zorlayabilir. İdeal olarak örgüt değişime bir tepkide bulunmakla kalmaz, onu kabul etmeye yönelir. Bunun da planlı bir biçimde yapılabilmesi için belirli bir stratejiye gereksinim vardır. Planlı örgütsel değişmeler örgütün bir durumdan başka bir duruma geçebilmesi için sistematik bir takım süreçleri gerektirir.³⁰ Lippit, Watson ve Westley planlı değişim sürecinin 7 aşamasını aşağıdaki gibi açıklamışlardır,³¹

Değişim Gereksiniminin Gelişmesi: Planlı değişimin bu ilk safhası, çözülecek sorunların farkına varmayı, değişim ve gelişme için istekli olmayı ve sistem dışından bir uzmandan yardım isteyebilme cesaretini kapsamaktadır. Yani, başarılı bir değişim için sorunların fark edilmesi tek başına bir anlam taşımayıp, böyle bir değişim için istekli olmak ve yardım istemeye hazır olmak da gerekli ön koşulları oluşturmaktadır. Bu safha genellikle;

- Bir değişim görevlisinin danışma potansiyeline sahip bir sistemdeki belirli bazı aksaklıkları tespit ederek, ya doğrudan sisteme yardım önermesi ya da sistemce söz konusu aksaklığın fark edilmesini sağlaması,
- Sistem ve değişim görevlisi ile ayrı ayrı bağlantılı olan bir üçüncü tarafın, sistemdeki bir aksaklığın farkına vararak iki tarafı bir araya getirmesi ya da

³⁰ Özkalp, Kırel, *a.g.e.*, s. 514-515.

³¹ Kılınç, *a.g.e.*, s. 81.

- Danışma potansiyeline sahip bir sistemin, yapısındaki aksaklığın kendiliğinden farkına vararak bir dış uzmanın yardımını istemesi

yollarından biriyle gerçekleşir. Bununla birlikte, uygulamada daha ziyade, yöneticilerin çoğunun aksaklık ve sorunlarını teşhis etme becerisine sahip olduğu ve dış değişim görevlisinden, genellikle kendi belirledikleri sorunların güçlük derecesini incelemede ya da değişim sürecinin yürütülmesinde yararlandıkları görülmektedir.

Değişim İlişkisinin Oluşması: Bu aşamada değişim görevlisi ile danışan sistemin değerlerinin ve arzulan değişimlerin uygulanmasına yönelik olarak önerilen yöntemlerin incelenmesi, diğer yandan değişim görevlisinin teşhisi ve bu teşhisin geçerliliğinin araştırılması önem kazanır. Yine bu aşamada, değişim görevlisi ile danışan sistemin karşılıklı taahhütleri belirlenir ve böylece taraflar birbirleriyle ilgili rol ve davranış beklentileri konusunda haberleşmiş olurlar. Değişimin başarısı , büyük ölçüde bu safhada öngörülen işbirliğine ve ilişkinin kalitesine bağlıdır.

Danışan Sistemin Sorununun Teşhisi ve Aydınlatılması: Bu aşamada ele alınacak olan “sorun” alanının dikkatlice teşhis edilmesi büyük önem taşımaktadır. Böyle bir teşhis ise değişim görevlisi ile danışan sistemin, veri ve ilave bilgi çoğaltmaya yönelik olarak yapılan planlamada işbirliğini gerektirir. Söz konusu verilerin ve bilgilerin sağlanmasından sonra, her iki taraf da sorunun teşhis edilmesi ve incelenmesiyle ilgilenir. Sorunun teşhisi safhasında danışan sistemin özelliklerine, değişim görevlisinin eğitim yönelim ve becerilerine ve danışan sistemin iç kaynaklarından yararlanma kapasitesine bağlı olarak farklı model ya da yaklaşımlar kullanılabilir.

Alternatif Amaç ve Yolların İncelenmesi, Faaliyet amaçlarının Oluşturulması: Bu aşamada, danışan sistemin teşhise yönelik ilk anlayışları, alternatif faaliyet fikirlerine ve açıklığa kavuşan değişim yollarının tanımlanmış hedeflerine dönüştürülür, faaliyet stratejileri belirlenir ve nihayet uygun müdahale teknikleri gözden geçirilir. Yine bu adımda, kaynakları, maliyetleri ve zamanı, alternatif faaliyet yolları çerçevesinde ele alan “planlama” oldukça önem taşır.

Faaliyetlerin Yürütülmesi: Planlı değişimin bu adımımda, doğrudan danışan sistemin sorunlarının çözüme yönelen faaliyetler adım adım tasarlanarak yürütmeye konulur. Uygulanan özgün müdahalelerin değerlenmesi ve yenilerinin tasarlanıp, denenmesi açısından geri besleme kritik bir önem kazanır.

Değişimin Genelleştirilmesi ve İstikrara Kavuşturulması: Bu adımda, gerçekleştirilen değişimin durağanlaştırılmasına ve kararlılığının sağlanmasına yönelir. Değişime yönelik faaliyetlerin planlanmasını ve uygulanmasını izleyen bu adımda, sağlanan değişimi korumaya ve sürdürmeye yönelik modellerin geliştirilmesi, sistemin diğer bölümlerinin bu tür değişimlere dahil edilmesi ya da başka bir deyişle sağlanan değişimin daha geniş bir alana yayılması son derece önem taşımaktadır.

Değişim Görevlisi ile Danışan Sistem İlişkisinin Sona Ermesi ve Değerleme: Arzulanan değişime ulaşıp, devamlılığını sağladıktan sonra dışarıdan alınan yardımın önemi azalacaktır. Bunun yanında, danışan sistem bu tür bir ilişkinin sonucunda dışarıya bağlanmasının tekrarını önleyecek bazı yetenek ve becerileri kazanmış olacaktır. Bazı hallerde de danışan sistem kendi bünyesi içinde, sürekli olarak değişimi yürütüp, değerlendirebilecek bir danışmanlık birimi oluşturabilir. Bu durumda danışan sistem ile değişim görevlisi arasındaki ilişki giderek azalmalı ve karşılıklı anlayış içinde zamanla sona ermelidir. Bu aşamanın diğer önemli boyutu ise değerlemedir; değişimin hedefine ne ölçüde vardığı ve danışan sistemin ne ölçüde yarar sağladığı belirlenir.

1.2.3.2.3. Planlı Değişim Modelleri

Planlı değişim modelleri; Kurt Lewin'in üç aşamalı değişim süreci, genişletilmiş süreç modeli ve eylem araştırması modelidir.

1.2.3.2.3.1. Lewin'in 3 Aşamalı Denge Modeli

Bu modelde Lewin, bireyler ve gruplar üzerinde rol oynayan ve süreklilik gösteren güç kaynaklarını davranışlar, alışkanlıklar ve iş rutinleri olarak tanımlamıştır. Lewin 3 aşamadan oluşan bir değişim sürecinden bahseder, bu safhalar çözülme (unfreezing), değişim (moving), donma (refreezing)dir.³²

Çözülme sürecinde çalışanlar değişme ihtiyacının farkına varırlar. Çalışanların içinde buldukları durumdan tatmin olmaları değişme üzerinde etkili değildir. Çözülme sürecinde en önemli faktör çalışanlara değişimin zorunluluğu hakkında bilgi vermek, önemini benimsetmek ve işlerinin değişimden ne şekilde etkileneceğini anlatmaktır. Değişimden en çok etkilenecek olanların değişim ihtiyacının farkına varmaları sağlanmalıdır. İçinde bulunulan çalışma şartlarından en çok rahatsız olanlar ise değişim doğrultusunda güdülenmiş olurlar.³³

Organizasyonu değişime hazır hale getiren süreçtir. Çözülme bireylerin tümünü gelen değişime hızlı bir şekilde uyum sağlamaları için uyandırma sürecini ifade eder. Yönetim, problem ve nedenleri ile ilgili çalışanlara bilgi verir ve değişimin gerekliliğini anlamalarına yardımcı olacak çözümleri onlarla paylaşır. Sonrasında çalışanların bu süreçteki rollerini anlamaları sağlanır. Çözülme aşaması çalışanlarla kurulacak iletişim için bir fırsattır. Bu aşama aynı zamanda yeni yönetsel alışkanlıklar için yeni yöntemler kullanılarak çalışanları eğitildiği bir süreçtir. İşgücünü değişimin gerektirdiği sonuçlara hazırlar. Organizasyonel değişimi sağlayacak sonuçlarla ilgili çalışanlara geri bildirim sağlanır.

³² H. Joseph Reitz, *Behavior in Organizations*, Third Ed., Richard D. Irwin, Inc., 1987, s.568.

³³ Özkalp, Kırel, *a.g.e.*, s. 515.

Değişim programının ilk adımı olan çözülme aşaması, hedeflerin davranışsal düzeyini destekleyen çevresel faktörlerin yeniden düzenlenmesi ya da değişimi sağlayacak hedeflerin belirlenmesini ifade eder.³⁴

Çözülme, eski fikirlerin ve uygulamaların yeni öğrenilenlere dönüştürülmesi anlamına gelir. Bu adımda eski uygulamalardan kurtulmak kadar yenilerini öğrenmek de zordur. Bir çiftçi yeni ürünler ekmeden önce toprağı temizler, yöneticiler de bu örnekte olduğu gibi çalışanlarına, eski rollerini ve eski amaçlarını zihinlerinden temizlemeleri için yardımcı olurlar. Sonrasında onların yeni fikirleri ve uygulamaları kabul etmeleri daha kolay olacaktır.³⁵

Çözülme, değişim için yönetsel hazırlık yapma sorumluluğunu ifade eder. mevcut tutum ve davranışların, yenilerine ihtiyaç duyulacak şekilde onaylanmaması sürecidir. Bu süreç çevresel baskılarla, azalan performansla ve problemlerin farkına varmakla kolaylaşır. Bu ve benzeri olaylarla bir çözülme yaşanmadan değişim denenmez. Bazı işaretler değişim ihtiyacının ortaya çıktığını gösterse de insanlar buna gereken dikkati göstermez ya da bunlar görmezden gelir, ta ki çok geç olana kadar. En iyi organizasyonlar sürekli tetikte olan insanlardan oluşan ve çözülmenin değişim sürecindeki önemini anlayan organizasyonlardır.³⁶

Çözülme, davranış kalıbını çözenin amacı, birey ve grubu teşvik etmek ve değişim için hazırlamaktır. Bu aşama örgütsel “buzları çözme” aşamasıdır. Bireyi etkileyen güçler düzenlenir ve birey değişim ihtiyacı duyar.

Değişim, bu aşamada eski durumdan yeni duruma geçiş söz konusudur. Değişim planının uygulamasına geçilir. Artık tüm çalışanlar değişimin neden gerekli olduğunu ve bu değişimde kendi rollerinin ne olduğunu anlamışlardır. Bu aşamada önemli olan yönetimin, organizasyonun iletişim kanallarının açık ve aktif olduğundan emin olmasıdır.³⁷

³⁴ Reitz, *a.g.e.*, s.569.

³⁵ Keith Davis, John W. Newstrom, *Human Behavior At Work*, 8th. Ed., McGraw-Hill, 1972, s. 294.

³⁶ Schermerhorn, Hunt, Osborn, *a.g.e.*, s. 404.

³⁷ Gregory B. Northcraft, Margaret A. Neale, *Organizational Behavior*, Rinehart and Winston, Inc., 1990, s.731.

Bu adım yeni fikir ve uygulamaların öğrenildiği ve çalışanların yeni yöntemlerle düşünüp performans sergilediği adımdır. Bu adımda olumlu duyguların yanı sıra karmaşa, uyumsuzluk ve umutsuzluk yaşanabilir.³⁸

Değişim, organizasyonun teknolojisi, yapısı, görevleri ve insanları gibi değişen durumları şekillendirmeyi sağlayan eylemleri gerçekleştirmeyi içerir. Değişim aşamasına geçmeden önce çözülme aşamasının yaşanması gerekir.

Donma süreci yeni davranışları devamlı kılmak anlamına gelir. Öncelikle değişim tam olarak uygulanmalıdır. Donma aşaması yeni değişimlerin başlatılması sürecidir, organizasyonel alışkanlıklar konusunda yeni değişiklikler yapmaktır. Değişim uygulamasının sonuçlarının takip edildiği aşamadır.³⁹

Donma, değişen davranışları dengede tutma ve entegre etme anlamına gelir. Bu adım öğrenilenlerin doğru uygulamalarla entegre edildiği adımdır. Böylece yeni uygulamalar çalışanların rutin davranışlarına dahil edilmiş olur. Başarılı uygulama, bu adımın temel ve nihai hedefi olmalıdır.

Bu aşamada değişim korunmalı, değişimin yararlarından ve güvenilirliğinden emin olunmalıdır. İstenen sonuçların ve desteğin sağlandığı safhadır. Değişimin yararları ve maliyeti değerlendirilir.

Model, değişimi itici ve durdurucu güçlerin dengelenmesi açısından ele alır. “Yarı durağan denge” olarak da ifade edilen bu güçlerin denge durumu herhangi bir nedenle bozulduğunda, ortaya çıkan gerginlikler kendilerini sistemin biçimsel olmayan yapısı üzerinde hissettirirler. bu durumda denge modeli, biçimsel olmayan yapıda ortaya çıkan ve bir yandan üretim seviyesinin düşmesine, öte yandan mevcut dengenin alt-üst olmasına yol açan endişelerin, güvensizliklerin, bireyler ve gruplar arasındaki düşmanca duyguların, rol ve statü çatışmalarının ve haberleşme bozukluklarının giderilmesine yönelik olarak işleyecektir. modelin en önemli bileşeni değişim görevlisidir. Değişim görevlisi her rol için bir güç alanı formüle ederek, değişim önerilerinde bulunur ve sonuçları grup üyelerine iletir. Çalışanlar, destekleyici bir ortamda rollerini tartışıp, fonksiyonelliği ve karşılıklı bağımlılığı

³⁸ Davis, Newstrom, *a.g.e.*, s.295.

³⁹ Northcraft, Neale, *a.g.e.*, s.731.

artırmak için fikir birliğine varmaya çalışırlar. Değişim görevlisi arzulan davranışları modelleştirme yoluyla değişimi kolaylaştırmaya yönelir. Modele göre, değişimin başarı şansı, büyük ölçüde değişim görevlisinin olaylara nüfuz etmesine, danışan sistemin üyeleriyle işbirliği sağlamadaki başarısına, olayları algılama kapasitesine ve değişimden etkilenecek olanları ikna etme gücüne bağlı olarak görülmektedir.⁴⁰

1.2.3.2.3.2. Genişletilmiş Süreç Modeli

Lewin'in modeli çok doğrudan ve basit olması nedeniyle hemen hemen bütün organizasyonel değişim modelleri bu modeli temel alarak geliştirilmiştir. Ancak bu model bazı noktalarda yetersiz kalmaktadır. Bu sebeple daha kapsamlı olan genişletilmiş süreç modeli ortaya çıkmıştır. Bu model Şekil 2'de belirtilmektedir. Genişletilmiş süreç modeli, planlı organizasyonel değişimi tepe yönetimin bakış açısıyla değerlendirerek ve Lewin'in modelini esas alarak hazırlanmıştır.

Bu modele göre tepe yönetim bazı güç kaynaklarının etkisinde kalarak değişim ihtiyacının farkına varmaktadır. Bu durum karşısında tepe yönetim değişimin getireceği problemleri tanımlar ve bu problemlerin çözülmesi sürecinde çalışanlarıyla etkin bir iletişim ağı kurmaya çalışır. Organizasyonel değişimin nedenlerini, amaçlarını, sağlayacağı yararları, çalışanların değişim süreci içindeki rollerini tanımlar. Değişimin nasıl karşılanacağı ile ilgili alternatifler tartışılarak optimum yarar sağlayacak olan seçenek belirlenir.

Değişim süreci öncesinde organizasyon bu süreçte kendisine destek sağlayacak ve yönlendirecek olan bir değişim ajanı belirler. Değişim ajanı içeriden bir birim olabileceği gibi dışarıdan da görevlendirilebilir.

Dış değişim ajanı yönetimin dışarıdan organizasyona özel olarak getirdiği, değişimi uygulayacak olan uzman kişidir. Bu kişinin tecrübelerinden ve objektifliğinden yararlanır. Çünkü değişim ajanları başka organizasyonlarda benzer değişimleri yönetmişlerdir.⁴¹

⁴⁰ Kılınc, *a.g.e.*, s.84.

⁴¹ Northcraft, Neale, *a.g.e.*, s.733.

Değişim ajanları değişim süreçleriyle ilgili olarak çalışanlara rehberlik eden ve onları destekleyen, insanlar ya da sosyal sistemlerdeki mevcut davranış örneklerini değiştirme sorumluluğu taşıyan kişi ya da gruplardır. Genellikle organizasyonun dışından seçilirler. Ancak organizasyondaki yöneticiler, takım liderleri ve diğer çalışanlar da değişim ajanı olma rolünü üstlenmek isteyebilirler.⁴²

Eğer değişim ajanı organizasyon içinden biriyse organizasyonu, çalışanları, yapılan işleri, politika ve prosedürleri, iş süreçlerini bildiği için, sistemi anlamada ve verileri değerlendirmede yardımcı olabilir. Ancak sisteme yakın olduğu için objektif bir değerlendirme yapamayabilir. Buna karşın değişim ajanı dışarıdan görevlendirilmişse tarafsız bir kimliği olacağı için çalışanlarca benimsenmesi daha kolay olacaktır.

Michael Beer değişim ajanının beş değişik güç kaynağı olduğunu belirtir;⁴³

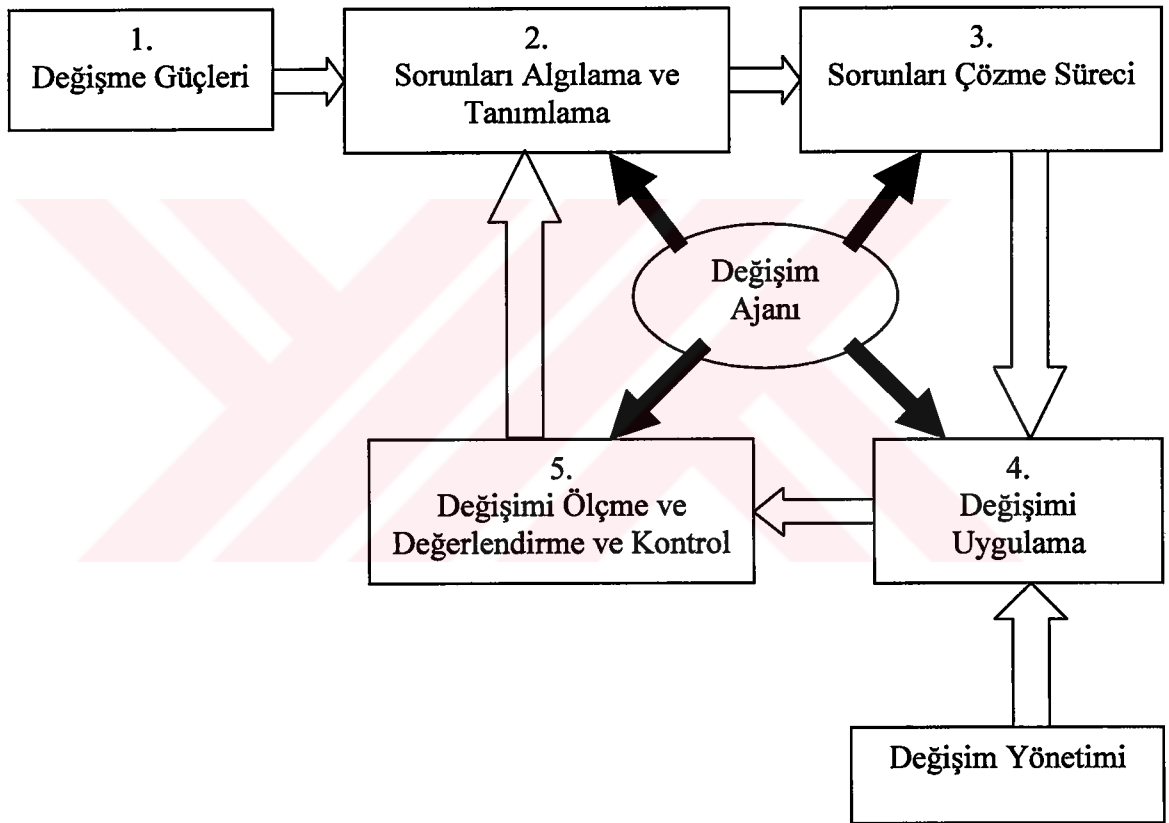
- Değişme yapacak örgüt üyelerinin vermiş olduğu yüksek statü. Örgüt üyelerinin davranışlar, dil, değerler ve giyim konularında değişme ajanını kendilerine yakın algılamaları bu statüyü yükseltir.
- Değişim ajanına olan güven ajanın kendisine ulaşan bilgileri ne derece ustalıkla ve doğrulukla kullanıp, sahip olduğu rolü en iyi şekilde yerine getirmesinden kaynaklanır.
- Organizasyondaki değişim uygulamasında sahip olduğu tecrübe ve uzmanlık.
- Daha önce değişimin uygulandığı müşteriler, projeler ve çalışmış olduğu şirketlerden edindiği olumlu referanslar ve bıraktığı olumlu izlenimler.
- Örgüt içinde olumsuzlukların ve tatminsizliklerin devam etmesi nedeniyle, çalışanların değişim ajanını tek başına kurtuluş umudu olarak görmeleri ve ona bağlanmaları.

Değişim ajanının yönetim ve gözetiminde örgüt, Lewin'in öne sürdüğü "çözülme, değişme, donma" süreçlerinden geçerek değişimi uygular. Son aşamada değişim ajanı ve üst yönetimin bir araya gelerek yapılan değişimin örgüt içinde istenen

⁴² Schermerhorn, Hunt, Osborn, *a.g.e.*, s.401.

⁴³ Gregory Moorhead, Ricky W. Griffin, *Organizational Behavior*, Third Ed., Mifflin Company, Boston, 1992, s. 670-671.

etkiyi sağlayıp sağlamadığının değerlendirilmesidir. Diğer bir deyimle, örgütsel değişimdeki amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı ölçülmeye çalışılır. Eğer gerekirse yeni değişim programları uygulanabilir. Değişim ajanının değişim süreçlerine katılımı arttığı ölçüde bu kişi örgütün bir tamamlayıcısı ve ya bir parçası haline gelir. Değişim sürecinin çeşitli aşamalarında değişim ajanı yeni fikirler ve yaklaşımlarla örgüt üyelerinin eski sorunları yeni bir bakış açısıyla görmelerini sağlar.⁴⁴



Şekil 2: Genişletilmiş Süreç Modeli

Kaynak: Gregory Moorhead, Ricky W. Griffin, *Organizational Behavior*, Third Ed., Mifflin Company, Boston, 1992, s. 718.

⁴⁴ Özkalp, Kırel, *a.g.e.*, s.518.

1.2.3.2.3.3. Eylem Araştırması Modeli

Organizasyonel değişim süreci ile ilgili bir diğer model ise eylem araştırması modelidir. Bu model değişmenin tıpkı bilimsel bir araştırma gibi incelendikten ve veriler toplandıktan sonra, araştırma verilerinin gösterdiği bulgular neticesinde değişmenin planlanması demektir.⁴⁵

Margulies ve Raia, eylem araştırmasının;

- Örgütsel değişim sürecindeki araştırma bilgisini toplamada ve kullanmada bir yöntem,
- Bilginin genişletilmesi ve benzer durumlar için genelleştirilmesinde bir mekanizma ya da strateji olduğunu,
- Bireysel ve örgütsel düzeyli sorunların çözümlenmesinde mantıksal bir sıra sağladığını,
- Örgütsel değişim sürecinde güçlü bir müdahale tekniği olarak düşünölebileceğini,
- Örgütün sürekli olarak yenilenmesine yönelik, gereksinim ve istekleri kapsayan felsefi bir görüş ifade ettiğini belirterek, birbiriyle ilişkili olan beş farklı özelliğine odaklaşmıştır.⁴⁶

Eylem araştırması, değişimle ilgili olarak desteklenen organizasyonun gelişmesine katkı sağlamasının yanı sıra, bir araştırma modeli çerçevesinde yürütölen bir organizasyonel değişim süreci olarak ifade edilir. Eylem araştırmasını gerçekleştiren kişi sistemin dışından biridir ve teşhisten değerlemeye kadar tüm değişim süreciyle ilgilenir. Bu kişi organizasyonda değişim sürecinin araştırmasını yapacak olan kişidir, değişim ajanı ise organizasyonda değişimi uygular.

Eylem araştırması sürecinin safhaları şu şekilde belirtilebilir;

Veri toplama ve teşhis:. Bu aşamada değişim ajanı sorun hakkında bilgileri toplar, örgüt içinde çalışanların değişme ihtiyacını ve düşöncelerini saptamaya

⁴⁵ Özkalp, Kırel, *a.g.e.*, s. 519.

⁴⁶ Kılınç, *a.g.e.*, s. 67-68.

çalışır.⁴⁷ Eylem araştırması sürecinde teşhis aşaması oldukça önemlidir. Değişim görevlisinin danışan sistemce anlatılmaya çalışılan hususları dinlemesi ve anlaması gereklidir.

Veri toplama aşamasında, danışan grup ile değişim görevlisinin işbirliğine yönelik, ilişkilerini sağlamada önemli ve sık olarak kullanılan bir yöntem “görüşme / mülakat”tır. Kullanılan diğer yöntemler; anket, gözlem ve organizasyonun başarı grafiğini gösteren geçmiş faaliyetlerle ilgili kayıtlar ve bilgilerdir. Veri toplama birkaç safha boyunca devam eder. İlk safha sistemin durumunu teşhise ve örgütsel değişim planlarını yapmaya yöneliktir. Bu safhada danışan sistem ile değişim görevlisi arasında bir dizi görüşme yapılır. Bunu izleyen diğer veri toplama safhaları üst yönetimin ya da daha alt düzeydeki takımların özgün sorunları üzerine odaklanır. Bu safhalardaki amaç, teşhis ve geri besleme hedeflerine yönelik olarak genel sorunların ve mevcut konuların ortaya konulmasıdır.

Analiz: Eylem araştırmasının bu safhasında ele alınacak sorunlar ya da sorun alanları belirlenir. Teşhis sürecinden sonra toplanan verilerin analiz edilmesini içerir. Hangi problemler var? Bu problemler organizasyona ne şekilde yansıyor? Araştırmacı bunlara benzer soruların cevaplarını bu safhada vermeye çalışır.

Geribildirim: Eylem araştırması değişimdeki hedef ve amaçların geniş bir katılımını gerektirir. Diğer bir deyimle değişime katılan bireyler en aktif biçimde hem sorunların tespitinde hem de çözümünde rol oynarlar. Geribildirim safhalarda diğer safhalarda gerçekleştirilen faaliyetlerin çalışanlarla paylaşılmasıdır. Değişim görevlisi çalışanların, birimlerin ya da tüm sistemin güçlü ve zayıf yönlerini belirler. Çalışanlar eylem araştırmacısının yardımıyla eylem planlarını geliştirirler ve değişimi başlatmış olurlar.

Eylem: Değişim ile ilgili alınan kararların uygulandığı safhadır. Çalışanlar ve değişim görevlisi, değişim sürecinde kendi üstlerine düşen rolleri belirlerler ve bunları uygularlar.

Değerlendirme: Bu safhada değişim sürecinin değerlendirmesi yapılır. Eylem planının hedeflenen sonucu verip vermediği tartışılır, var olan durum ile olması

⁴⁷ Özkalp, Kirel, *a.g.e.*, s. 520.

gereken durum arasındaki farklar ortaya çıkarılır, eğer bir açık varsa bu açığın nasıl giderileceği ile ilgili olarak eylem planında ilave değişiklikler yapılır.

Tekrar veri toplama: Eylem araştırması modeli döngüsel bir süreçtir. Değerlendirme safhasından sonra gerçekleştirilen faaliyetlerin etkilerini ve sonuçlarını kontrol etmek ve ölçmek amacıyla yeniden veriler toplanır. Bu da organizasyonu tekrar teşhis ve yeni faaliyetleri yürütme sürecine taşıyacaktır.

1.3. Organizasyonel Değişime Karşı Tutumlardan “Değişime Direnç”

1.3.1 Tutum Kavramı

Birey karmaşık bir alemde kendisi için sınırlı denebilecek bazı kişi, kurum veya objelerle sürekli karşı karşıyadır. Karşılaştığı bu uyaranlardan sürekli olarak etkilenmekte, onlardan bazı bilgiler almakta, onlara karşı bir inanç veya düşünce sistemi oluşturmaktadır. Elde ettiği bilgilerin oluşturduğu inançların etkisi altında kalarak karşılaştığı kişi veya olaylara karşı yeni bir gözle bakma olanağı elde edecektir. Tekrar aynı kişi veya olgularla karşılaştığında kullanacağı düzenlenip saklanmış düşünce demeti bireyin sözü edilen uyaranlara karşı tutumudur. Zamanla bu uyaranlara karşı davranışları kalıplaşacak, önceden tahmin edilebilir hale gelecektir.⁴⁸

Bireylerin bir objeye, kişiye ya da olaya karşı olan tutumları tahmin edilebilir düzeye geldiği takdirde onların davranışlarını kontrol etmek için gerekli önlemler almak mümkün olacaktır. Organizasyonlardaki yöneticiler de aynı şekilde çalışanlarının sisteme, görevlere, yapısal düzenlemeye, diğer çalışanlara, iş süreçlerine karşı tutumlarını tahmin edebilir düzeye geldiklerinde alacakları önlemlerle çalışanları kolayca yönlendirebilme olanağına kavuşacaklardır. Yöneticilerin çalışanların bireysel farklılıklarını değerlendirirken göz önünde bulunduracakları diğer bir faktör ise tutumlarıdır. Bireysel tutumlar yaşam boyu edinilen tecrübeler, kişilik özellikleri, eğitim, yetişme tarzı gibi faktörlere bağlı olduğu için her birey aynı obje, kişi ya da olay karşısında farklı tutum sergileyebilir.

⁴⁸ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, 4. Bası, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994, s. 361.

Tutumlar bireyin çevresiyle olan ilişkisini düzenlemesinde ve çevresel faktörlerdeki değişimlere uyum göstermelerini kolaylaştıran bir sistem oluşturmalarını sağlar. Aynı zamanda tutumlar bireylerin davranışlarını yönlendirirler.

Tutum dinamiğinin incelenmesi ile;⁴⁹

- Bir yandan tutumların işleyiş şekli olarak ortaya çıkarılabilecek ve davranışların önceden tahmini olanağı doğuracaktır.
- Diğer yandan tutum değişimi süreçleri öğrenilerek bireylerin davranışları, tutumlarının etkilenmesi yoluyla, denetim altına alınabilecektir.

Tutumlar çevresel baskıların etkisi altındadırlar ve bu etkiler doğrultusunda şekillenebilirler. Zamanla kişi çevreyi algılayacak, çevredeki ilgi alanı içerisinde kalan değişkenler hakkında bilgilenecek, bu bilgilere bağlı olarak söz konusu olan objelere karşı bir davranışsal evrim katsayısı elde edecektir. Bu katsayının oluşumu ile birlikte bireyin tutumu da ortaya çıkmış olacaktır. Bireyin özel bir “İ” olayına karşı tutumu, onun bu olay hakkındaki bilgisinin toplamı ile, bu olay hakkındaki davranışsal evrim katsayısının çarpımına eşittir. Bireyin “İ” olayına karşı tutumunun oluşumunu formül yardımı ile şu şekilde açıklayabiliriz;⁵⁰

$$T_i = b_i \sum B_i$$

T_i = Kişinin “İ” olayına karşı tutumu

b_i = Kişinin “İ” olayı hakkındaki bilgi ve davranışlarının evrimi sonucu elde ettiği etkilenme katsayısı

B_i = Kişinin “İ” olayı hakkındaki bilgisinin toplamı

Formülden anlaşılacağı gibi kişinin herhangi bir olaya karşı tutumunun olabilmesi için o olayla ilgili bilgili olması gerekir. Kişi edindiği bilgileri gerektiğinde kullanmak üzere belleğinde saklar, aynı olayla tekrar karşılaştığında sakladığı bilgiler davranışa dönüşür ve onun tutumunu oluşturur. Tutumun oluşumu,

⁴⁹ Erdal Tekarslan ve diğerleri, *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 2000, s. 198.

⁵⁰ Erdoğan, *a.g.e.*, s. 363.

büyük ölçüde bireyin olayla ilgili sahip olduğu bilgi birikimine bağlıdır. Bu tutum olumlu ya da olumsuz değerlerde olabilir.

1.3.2. Tutumu Oluşturan Faktörler

Tutum kavramı bireyin objeler, kişiler ya da olaylar karşısındaki davranışlarının bir özetidir. Tutumla davranış birbirine bağlı olduğu için tutumun değerinin olumlu ya da olumsuz olması sonucu, tutumun bir fonksiyonu olan davranış da olumlu ya da olumsuz olacaktır.

Baron ve Byrne'a göre: Tutumlar oldukça organize olmuş uzun süreli duygu, inanç ve davranış eğilimleridir. Bu eğilimler diğer insanları, grupları, fikirleri ya da nesnelere konu ediniz. Bu tanımın temelinde iki önemli özellik yatar:

- Tutumların oldukça uzun süreli olması. Geçici olarak bireyin gösterdiği bazı eğilimleri, o bireyin tutumu olarak görmeyiz. Bir eğilimin tutum olabilmesi için, bireyin o eğilimi oldukça uzun süreli olarak göstermesi gerekir.
- Bilişsel, duygusal ve davranışsal birimleri içermesi. Tutum yalnız bir düşünce veya duygu değildir. Tutum olarak tanımladığımız eğilimin içerisinde kendini inanç olarak ifade eden bilişsel, duygu ve heyecanları içeren duygusal ve gözlenebilen faaliyetleri içeren davranışsal öğeler vardır.⁵¹

Tutumu oluşturan faktörler bilişsel, duygusal ve davranışsal faktörler olmak üzere 3 kategoride incelenebilir. Bu faktörleri birbirinden bağımsız olarak düşünemeyiz, her biri diğerini etkiler ve aralarında bir tutarlılık olmalıdır;

Bilişsel Faktörler: Tutumun bilişsel yönü bireyin bir objeye, kişiye ya da olaya ilişkin düşünce, bilgi ve inançlarının toplamıdır. Kişi, tutuma konu olan olgu ile ilgili bir çok kaynaktan edindiği bilgileri-doğrudan kendi deneyimlerinden ya da dolaylı olarak başkalarından öğrenme yoluyla- bir araya getirir, bunları zihninde süzer ve böylece kendine özgü bir düşünce ve inanç sistemi oluşturur. Tutum konusu ile ilgili edinilen bilgilerin gerçeklik düzeyine bağlı olarak tutumun kalıcılığı da

⁵¹ Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranışı*, 9. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, s.521.

artar. Bilgini değişimi beraberinde tutum değişikliğini de getirir. Bunların sonucunda kişi olumlu – olumsuz, iyi- kötü, yeterli – yetersiz gibi yargılara ulaşır. Tutumda bireyin kesin düşüncesini ve inançlarını ortaya koyan, kararlılığı belirleyen ve davranışsal eğilimini net bir şekilde ifade eden faktörler bilişsel faktörlerdir.

Duygusal Faktörler: Bireyin tutuma konu olan obje, kişi ya da olaya karşı hissettiği duygu ve heyecanlarını ifade etmektedir. Tutum konuları arzulanan ya da arzulananmayan amaçlarla ilişkilendirilir. Tutumun duygu dolu yönünün ortaya çıkarılması sürecinde ya birey arzuladığı amaçlarla ilişkilendirdiği tutum konusundan hoşlanır ya da arzulamadığı amaçlarla ilişkilendirdiği tutum konusundan hoşlanmaz. Bireyin herhangi bir tutum konusuna karşı olumlu ya da olumsuz duygular taşıması daha önceki deneyimleriyle ilintilidir.

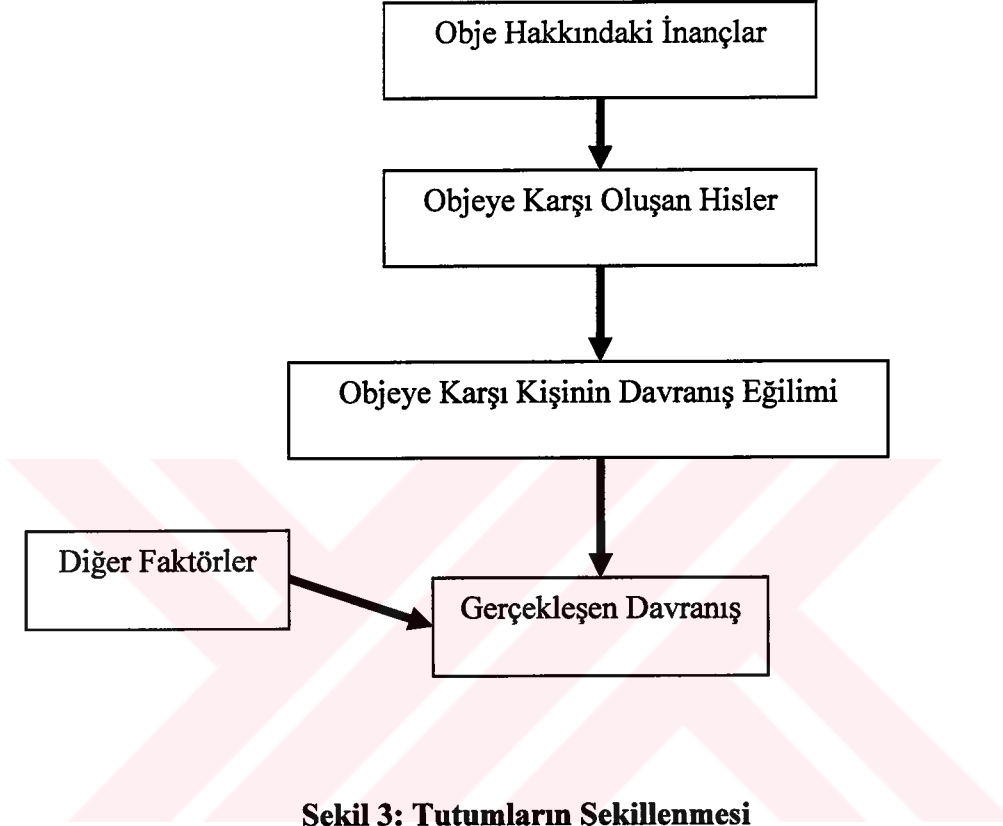
Tutumun duygusal öğesi, bilişsel öğeye kıyasla oldukça basittir, ancak duygusal öğesi ağır basan bir tutumun değişmesi daha güçtür. Özellikle bireyin öz benliğini ilgilendiren konu ya da olaylara karşı tutumu daha çok duygu yüklüdür. Tutuma süreklilik kazandıran, davranışları şekillendirici bir nitelik yükleyen ve bireyden bireye farklılık gösteren tutumun duygusal yönüdür.

Davranışsal Faktörler: Tutumu oluşturan davranışsal faktörler bireyin tutuma konu olan obje, kişi ya da olaya karşı hareket eğiliminin –bireyin sözlü ya da eylemsel ifadesi- ne yönde olduğunu ifade eder. Bireylerin önceki deneyimleri, sahip oldukları düşünce ve inanç sistemi tutumun olumlu ya da olumsuz yönde sergilenmesine neden olan etkenlerdir.

Bu davranış eğilimi gözlemlenebilir ve bunlar bireyin alışkanlıkları, normları ve söz konusu tutum objesi ile doğrudan ilişkili olmayan tutumlarının da etkisi altındadır. Dolayısıyla davranışsal öğeden söz ederken önce iki tür davranış ayırmak gerekir: Duygusal davranış ve normatif davranış. Duygusal davranış tutum konusunun hoşla giden ya da gitmeyen bir durumla ilişkilendirilmesi sonucu ortaya çıkar. Normatif davranış ise doğru davranışın ne olduğu konusundaki inançlara dayanan davranıştır. Bu normlar küçük gruplar ya da alt kültürlerin birey davranışı üzerindeki etkisidir.⁵²

⁵² Tekarslan, *a.g.e.*, s.199.

Bilişsel, duygusal ve davranışsal faktörlerin yanı sıra diğer çevresel faktörlerin de etkisiyle bireyin tutumu şekillenir. Tutumun şekillenmesini Şekil 3'te şematik olarak özetlemek mümkündür;⁵³



Şekil 3: Tutumların Şekillenmesi

Kaynak: İlhan Erdoğan, İşletmelerde Davranış, 4.Bası, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994, s.368.

1.3.3. Tutum-Davranış İlişkisi

Tutumlar esas itibariyle kişinin objeye karşıdaki inançlarının bir davranışa dönüşmesi halidir. İnançların şekillenmesinde ilk etken bireyin geçmiş deneyimleridir. Zamanla kişi tutuma konu olan objeye veya kişilerle karşı karşıya kalır, bu etkileşim sonucu bir birikim sağlar, sözü edilen birikim kişinin deneyimleridir. İnançların şekillenmesindeki ikinci etken bilginin kullanılabilirliğidir. Kişi bir olay ile karşı karşıya kaldığında onu harekete geçirecek geçerli bilgi birikimine sahip

⁵³ Erdoğan, *a.g.e.*, s.367.

olmalıdır. Bu bilgiye göre deneyimlerini davranışına yansıtabilecek, davranışının sonucunu yine bu tür bilgilerin ışığı altında kestirebilecektir. Bireysel inancı şekillendiren üçüncü etken ise genelleme özelliğidir. Bireyin benzer durumlarda benzer etkilerle karşı karşıya kalması halinde deneyim ve bilgisini genelleme ve elde ettiği düşünsel sonucu davranışa dönüştürmesi gerekmektedir.⁵⁴

Tutumların davranışa dönüştürülmesinde bir çok faktör rol oynamaktadır. Bunlar kişinin aile bireylerinden öğrenilenler, eğitim düzeyi, kişilik özellikleri, sahip olduğu inanç ve değerlerdir. Tüm bunları kaynaştırarak bireyler tutumlarını şekillendirir ve davranışa dönüştürür.

Yapılan araştırmalar sonucunda tutumun bilişsel yönü ile davranışsal yönü arasında daha sıkı bir bağ gözlenmiştir. Bu araştırmalara göre tutumun bilişsel yönü ile davranışsal yönü arasındaki ilişki şu dört koşul yerine geldiği zaman ortaya çıkar: Tutum (1) kuvvetliyse, (2) bireyin kişisel yaşantısına dayalıysa, (3) birey için önemli olan diğer kişilerce destekleniyorsa, (4) sık sık kendini ortaya koyma şansı varsa. Bu faktörlerden biri ya da bir kaç eksik olduğu zaman tutumun bilişsel yönü ile davranışsal yönü arasındaki ilişki aksar.⁵⁵

Daha önce de değindiğimiz gibi tutumlar bireylerin deneyimlerinin önemli bir parçasıdır. Bu özelliklerinden dolayı tutumlar bireyler ile dış dünya arasında bir köprü görevi görürler. İnsan sosyal bir varlıktır ve çevresindeki değişimlere uyum gösterme eğilimindedir. Bunu yaparken etrafında meydana gelen değişimleri izler, bu değişimlerden bilgiler edinir, elde ettiği yeni bilgileri eskileriyle harmanlayıp yeni inanç ve değerler oluşturur. İşte bu değişim isteği tutumların ve dolayısıyla davranışların değiştirilmesine sebep olur.

1.3.4. Değişime Direnç

Bireylerin istenen değişimi gerçekleştirmek ya da desteklemek konusunda isteksizce davranmaları ya da olumsuz bir tutum sergilemeleri değişime direnç olarak ifade edilebilir.⁵⁶ Bireyler içinde buldukları durumdan memnun olmasalar bile

⁵⁴ Erdoğan, *a.g.e.*, s.368.

⁵⁵ Cüceloğlu, *a.g.e.*, s.525.

⁵⁶ Northcraft, Neale, *a.g.e.*, s.711.

değişim olgusundan korkarlar ve kendilerini değişimden korumak direnç gösterirler. Değişim insanlar ve organizasyonlar için kaçınılmazdır, değişimin tutumsal bir uzantısı olan direnç kavramı da kaçınılmaz olacaktır.

Direnç çok etkin, çok güçlü ve çok yararlı bir varolma mekanizmasıdır. Kuruluşların üst düzey yönetimlerinde değişime karşı direnç gösterenlerin bir sorun oluşturduğu şeklinde inançlar olabilir. Çalışanların her zaman akışa uyum sağlaması, programları yerine getirmesi ve değişime hiç direnç göstermemesi istenebilir. Bir kuruluştaki değişime karşı olan bütün direnci ortadan kaldırmaya çalıştığımızda, direncin meşru bir işlevi olduğunu inkar etmiş oluruz. Direnç gereksiz değişimden kaçınmayı sağlar. Değişime karşı direnç -bazı insanların "Bu değişimi niçin benimsememiz gerekiyor?" diye sorması- kuruluşunuza rehberlik ederken kullanabileceğiniz tek yoldur. Değişim yanlısı yöneticiler, direnci, şirketlerini emniyetli bir limana demirleyen bir çıpa olarak değil de, yükselen değişim dalgaları ve rüzgarlar arasında yolumuzu bulmamızı sağlayan bir dümen olarak görmelidirler. Direnç, bir geçit ya da filtre olarak da görülebilir. Değişime karşı direnç bütün olası değişim seçenekleri arasından mevcut duruma en uygun olanını seçmemize yardımcı olur.

Organizasyonlardaki değişim uygulamalarını incelediğimizde değişimin bireylerce ya da gruplarca bir dirençle karşılandığını görmekteyiz. Direncin olumsuz sonuçlara yol açmaması için sağlıklı bir değişim yönetimi uygulamasına gereksinim duyulmaktadır. Yöneticiler değişimi gerçekleştirmeye çalıştığında çalışanlar tarafından bu değişimin dirençle karşılanacağı olasılığını göz ardı etmemelidirler. Bu noktada direncin niteliği önem taşımaktadır. Olumlu sonuçlarının yanı sıra direnç, organizasyonda karmaşa ve çatışma yaratabilir, değişimin hedeflenen sonuçlarına etkinlikle ulaşılmasını geciktirebilir ya da engelleyebilir.⁵⁷

Birey bir sosyal sistem içinde varlığını sürdürür ve bu sosyal sistem içinde bireyler ve gruplar için değişime direnç göstermek "doğal" bir davranıştır. Bireyler

⁵⁷ Sandy Kristin Piderit, "Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change" *Academy of Management Review*, Vol:25 No:4, 2000, s.784.

bu sistemde oluşturdıkları ekonomik ve sosyal dengelerin bozulacağından endişe ederek değişime direnç gösterirler.

Değişime direnç gösteren bireyler ya da gruplar, değişim ihtiyacına yönelik işaretler aldıklarında asla bunlar uygun tepkilere ve eylemlere dönüştürülmez, bazen direnç bu işaretleri görmezden gelmektir. Yöneticiler bu işaretleri önemser ve uygun eylemleri planlar ancak dirençle karşılaştıklarında bu eylemler onların planladığı yönde gerçekleşmeyebilir.⁵⁸

Çalışanlar değişime direnç gösterirler çünkü onlar değişimin, onların güvenlik ihtiyacını, sosyal etkileşimlerini, statülerini ve özsaygılarını tehdit ettiğini düşünürler. Değişimden kaynaklanan bu tehdit gerçek ya da hayal ürünü olabilir, kasıtlı ya da kasıtsız olabilir, büyük ya da küçük olabilir. Değişimin doğasından ötürü çalışanlar kendilerini bu olumsuz etkilerden korumaya çalışacaklardır. Sergileyecekleri eylemler şikayetler, isteksizlik ya da pasif dirençten devamsızlık, sabotaj ya da işi yavaşlatmaya kadar gidebilir. Tepe yöneticilerden mavi yakalı çalışanlara kadar tüm bireylerin değişime direnç gösterme eğilimi vardır. Dirence yönelik eğilimi minimize edecek güçte başarılı bir değişim yönetimi uygulamasıdır.⁵⁹ Bu eğilim bireyler tarafından açık ya da gizli bir biçimde ifade edilir. Değişikliğe tepki göstermek ve aynı zamanda değişimi desteklemek bireylerin içinde bulunduğu paradoksal bir durumdur.

Direnç kaynakları üç ana grupta toplanır: Değişime direnç gösteren insanların büyük çoğunluğu "bilmiyor" kategorisinde yer almaktadır. Değişime direnç göstermelerinin en büyük nedeni değişim hakkında yetersiz bilgiye sahip olmaları, değişimin kendi üzerlerinde yapacağı etkiyi ve değişim karşısında ne şekilde hareket etmeleri gerektiğini bilememeleridir. "Yeterli değil" kategorisinde ise genellikle gerekli değişime ayak uydurabileceklerini ya da yeni çevrede yardım almadan etkin bir şekilde çalışamayacaklarını düşünenler yer almaktadır. Son grup olan "istekli değil" kategorisinde ise genelde kişisel kaygıları olup kaygılarına doyurucu cevaplar alamamış insanlar bulunmaktadır. Bu insanlar en çok "Bu değişim sonucunda bana

⁵⁸ Northcraft, Neale, *a.g.e.*, s. 711.

⁵⁹ Davis, Newstrom, *a.g.e.*, s. 290.

ne olacak?" "Değişim sonucunda mevcut konumumda kalabilecek miyim?" gibi kaygılar içerisindedirler.

"Bilmiyor" Grubundakiler için Kullanılabilecek Stratejiler: Çalışanlar değişim sonucunda nasıl etkileneceklerini bilmek isterler. Kimi zaman şirketler çalışanların nasıl etkileneceğini çalışanlara net açıklamadıkları gibi onların nasıl etkileneceklerini kendileri dahi tam anlamıyla bilmez. Çoğu firma yeni sistemleri ve iş yapma şekillerini bunların insanların günlük işlerini nasıl etkileyeceğini detaylı düşünmeden uygulamaya geçirir. Bu da çoğu zaman "sadece büyük resim ya da genel çerçeveyi bilmek değişimi anlamak için yeterlidir" yanlış varsayımından kaynaklanmaktadır.

Gerçek olan ise insanların değişime inanmaları, değişim konusunda ikna olabilmeleri için önce "ben bundan nasıl etkileneceğim?" ya da "benim bunda kazancım ya da kaybım ne olacak?" sorularının yanıtlarını bilme gerekliliğidir.

Değişimi etkin kılabilmek için önce değişimin tüm işletmeyi nasıl etkileyeceğini anlamak, öngörmek, ona göre geleceğe yönelik beklentileri tanımlamak ve yönetmek gerekir.

"Yeterli Değil" Grubu için Stratejiler: Değişim, departmanların birlikte çalışmalarını sağlayacak yeni yöntemler ya da çalışanların yeni görevler üstlenmelerini gerektirebilir. Çalışanların sadece yeni rollerini bilmeleri yeterli değildir, bu rolleri yerine getirebilmek için gerekli araçlar ve eğitimlerle donatılmaları gerekir.

Yeni rolleri tanımlamak kişinin yeni rolünü yerine getirebilmesi için gerekli eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını da tanımlayacaktır. Çalışanların yeni rollerine adapte olabilmeleri için teknik bilgi ve davranışsal boyutlar, yetkinlikler bazında eksikliklerin belirlenmesi ve bunların hızla kapatılması gerekir.

"İstekli Değil" Grubu için Kullanılabilecek Stratejiler: Değişim aslında gönüllülük esasına dayanır; çalışanların yapılan çalışmaları anlamalarını, kabullenmelerini ve çalışmalara katılmalarını sağlayıcı bir süreçtir. İnsanlar değişime ancak bir şeyler kazanacaklarını ikna oldukları takdirde hazır olurlar. Ancak şirket

içerisindeki değişim ve sonuçları her zaman herkesin beklentilerini tatmin etmeyebilir.

Değişime istekli olmayan çalışanların değişime olan yaklaşımlarını değiştirmenin yolu performans yönetimi ya da ödül stratejilerinin tekrardan gözden geçirilmesi ile olacaktır. Aslında değişimin kalıcı olması için de sürecin bir performans yönetimi sistemiyle desteklenmesi şarttır. Aksi takdirde yaratılan davranış değişiklikleri kısa bir süre için geçerli olup, eskiye, daha alışıldık, bildik yapılara dönme eğilimi gösterebilir.

Değişiklikler karşısında ne tür bir tepkinin meydana geleceği, değişikliğin niteliğine, biçimine ve yenilikten etkilenen kişilerin karakterlerine göre değişir. Olası tepkiler ve bireyin genel tutumu aşağıda Tablo 1’de özet olarak verilmiştir;⁶⁰

Tüm bu tutum türleri yöneticiler tarafından önceden tahmin edilebilir düzeye geldiğinde olumsuz sonuçların engellenmesi için gerekli önlemler alınabilir. Yöneticilerin önyargılı bir tutum içinde olmadan verilen tepkilere karşı duyarlı bir şekilde yaklaşması ve bunlarla başa çıkmak için çeşitli yöntemler geliştirmesi değişim yönetiminin başarısını ortaya koyacaktır.

Örgütün değişim sürecine girmesi ile bireyin inanç ve tutumlarındaki ve davranış biçimlerindeki tutarsızlıklar ve çelişkiler önem kazanır. Birey daha önce görmezlikten geldiği bu çelişkilerin bilincine varır, rahatsızlığını duyar. Yenilik hareketlerine karşı direnmenin başlıca nedenlerinden biri bu hareketlerin genellikle çelişkilerin ortaya çıkmasına yol açmasıdır. Birey tutumlarında, inançlarında ve davranışlarında değişiklik yapmayı kabul edene kadar ve benimseyene kadar beş belirli aşamadan ya da psikolojik dönemden geçer. Önce önerilen değişimden haberdar olur. İkinci aşamada önerilen değişime karşı ilgi duyar. Üçüncü aşama bir kararsızlık ve kuşku dönemidir. Birey önerilen değişimin kendisi açısından risklerini değerlendirmeye çalışır. Bir başka deyişle, değişimin kendisine kazandıracaklarını ve bu değişimi benimsediği takdirde kaybedeceği maddi ve manevi değerleri tartar. Bu süre içinde kazanacağını umduğu değerler uğruna, kaybedeceğini düşündüğü değerleri feda etmeye karar verirse ya da değişim lehinde bir karara varırsa önerilen

⁶⁰ Sabuncuoğlu, Tüz, *a.g.e.*, s.270.

değişimi sınaama dönemi başlar. Bu dördüncü aşamada birey, değişimin önerilen sonuçları gerçekten verip vermediğini kontrol etmeye çalışır. Bu aşamada değişimin benimsenmesi, birey tarafından tamamıyla kabul edilerek yeni bir norm haline gelmesidir.

Tablo 1: Değişikliğe Tepkiler ve Bireyin Genel Tutumu

Bireylerin Genel Tutumu	Değişikliğe Tepkiler
Kabul	-İsteyerek yardımlaşma arzusu -Yardımcı olma -Yönetimin baskısı altında yardımlaşma -Pasif kalma
Kayıtsız Kalma	-Kayıtsız kalma -Hiç ilgilenmeme -Yalnızca söyleneni yapma -Öğrenme
Pasif Direnç	-Mümkün olduğu kadar yapmama -Yavaşlatma -Bilerek yanlış yapma -Bozma
Aktif Direnç	-Sabotaj -İşten ayrılma

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz; Örgütsel Psikoloji, 3. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s.270.

Çalışanlar arasında uyumun sağlanmış olması onların değişime direnç göstermeyecekleri ya da değişime kolayca adapte olacakları anlamına gelmez.. Bazı durumlarda çalışanlar arasındaki uyumun çok güçlü olması onların yeteneklerini ve birlikteliklerini tahmin edilenin üstünde bir direnç göstermek için kullanmalarına neden olabilir. Aralarındaki uyum gücü ne kadar yüksekse gösterecekleri direnç de o ölçüde şiddetli olacaktır. Yöneticilerin bu durumu keşfedip çalışanları değişimin gerekliliği ve yararları yönünde bilgilendirmeleri ve motive etmeleri önem

taşımaktadır. Çalışanlar her değişimin kendilerine bir değer katacağını ve değişimin sonuçlarının hep olumlu olacağını düşünmeleri olanaksızdır. Onları değişimin yararları ve getirileri kadar olumsuz sonuçlarına da hazırlamak ve gerçekçi davranmak gereklidir. Samimi davranılmadığında hem çalışanlar değişime karşı olumsuz zihinsel tutum içinde olacaklardır hem de değişimin olumsuz sonuçlarından etkileneceklerdir. Böyle durumlarda yöneticilerin, çalışanların değişime karşı direnç gösterme davranışını olağan karşılamaları ve değişimle başa çıkmada başarıyı sağlayacak değişim planı oluşturulurken çalışanların da katılımının sağlanması, onların önerilerine dikkat ve önem vermeleri de gerekmektedir.

“Fortune 500” şirketleri üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, değişim projelerinin başarısızlıkla sonuçlanmasının en önemli sebebi **dirençtir**. Çalışanların değişimle ilgili sekiz tutumunun değişim projelerinde başarısızlığı hazırladığı görülmüştür.⁶¹

- İhtiyaçların varolan sistemle zaten karşılandığı inancı.
- Değişimin, ihtiyaçların karşılanmasını zorlaştıracacağı düşüncesi.
- Değişimin beraberinde getireceği risklerin, yararlarından fazla olacağı inancı.
- Değişimin, istenmeyen durumlardan kaçınmak için gereksiz olduğu inancı.
- Değişim sürecinin doğru şekilde ele alınmadığına olan inanç.
- Değişimin başarısızlıkla sonuçlanacağı düşüncesi.
- Değişimin, şirketin ve çalışanların sahip olduğu değerlerle örtüşmediği düşüncesi.
- Değişim sürecini yönetenlere güven duyulmamasıdır.

Organizasyonda değişimin uygulamasında temel hataları ise şu şekilde sıralamak mümkündür;

- Paylaşılan bir vizyon olmayışı ya da vizyondaki açıklar.

⁶¹ Hazır, *a.g.e.*, s.74-75.

- Müşteri ihtiyaçlarını ve piyasa trendini doğru tahmin edememe.
- Tüm organizasyon sistemini tanımama, alt sistemlerin rolünü ve sistemin bütünüyle etkileşimini görememe.
- Çalışanların eğitim eksikliği.
- Yeniden yapılanma sürecini çok çabuk ve hızlı yapmaya çalışmak.
- Teknolojiyi, otomasyon aracı olarak görmek ve algılamak.
- Yeniden yapılanma ve yeniden dizayn sürecinde önemsiz konularla vakit kaybetmek.
- Organizasyonda sadece performans boyutu ile ilgilenmek ve diğer konuları görmezlikten gelmek.
- Değişimin ve yeniden yapılanmanın insana yönelik boyutunu gözden kaçırmak.
- Amaçta kararlılığı ve inancı sürdürmekte başarısızlığa uğramak.

Yaşanan değişimlerin amacı ne olursa olsun, değişim dönemleri gerçekten zor ve sorunlu dönemlerdir. Değişim dönemlerinde dikkate alınacak temel değişken ise insandır. Çalışanların gösterecekleri direnci yenmek ve temel hatalardan kaçınmak, değişimin az sorunla gerçekleşmesini sağlayacaktır.

1.3.4.1. Değişime Direncin Kaynakları

İnsanların değişime direnç göstermesi için bir çok sebep vardır. Daha önce de belirttiğimiz üzere bireyin değişime karşı oluşturduğu zihinsel tutum, değişimin niteliğine göre farklılık gösterecektir. Bireylerin dirençle karşılayacakları değişim türleri şu şekilde özetlenebilir;⁶²

- Statü değişikliğini gerektiren değişimler
- Korkuya sebep olan değişimler
- İş tatminini etkileyen değişimler
- Otoriteyi ya da iş yapma özgürlüğünü azaltıcı değişimler

⁶² Reitz, *a.g.e.*, s. 568.

- Kurulu iş düzenini kesintiye uğratan değişimler
- Grup ilişkilerinin yeniden düzenlenmesine neden olan değişimler

Organizasyonlarda yaşanan bu tür değişimlere çalışanların gösterdiği direncin temelinde farklı faktörler rol oynamaktadır. Bu faktörler bireysel ve organizasyonel kökenli olmak üzere iki grupta incelenebilir;

1.3.4.1.1. Değişime Direncin Bireysel Kökenleri

Değişime direncin bireysel kökenleri bireyin temel karakteristikleriyle ilintilidir. Bunlar:

Alışkanlıklar: Alışkanlıklar değişime direncin temel kaynağıdır. İnsanlar genelde yaptıkları işi aynı biçimde yapmak arzusundadırlar. İş yaparken takip ettiği adımlar, aynı biçimde tekrarlanırsa işi yapmak o derece kolaylaşır. Ancak işi yerine getirirken yeni şeyler öğrenmek durumundaysak, bu işin yapılmasını zorlaştırır. Bu nedenle insanlar daha önce öğrendikleri, alışkanlık haline gelmiş işleri yapmayı, zor bir işe tercih ederler. Beklemediğimiz bir değişiklikle karşılaştığımız zaman genelde alıştığımız biçimlerde tepkiler oluştururuz. Bu durum bir ölçüde değişmeye olan direnci gösterir. Örneğin, çalıştığımız işyeri başka bir bölgeye taşındığı zaman, pek çok alışkanlığımızın değişimini gerekli kılar. Bu değişim daha erken kalkmak, yeni yollar bulup işyerine gitmek, veya yeni ulaşım vasıtaları, yeni park yeri, yeni yemek tercihi ve yeni yüzler demektir. İnsanlar böyle bir durum karşısında genelde eski tercihlerini yeğlerler.⁶³ Tepkilerimizi alışkanlıklarımız doğrultusunda verme eğilimi, değişim karşısında dirence dönüşür.

Güvende Olma ve Güven Duyma İsteği: Yüksek güvenlik ihtiyacı içinde olan kişiler genelde değişmeye karşı çıkarlar. Çünkü değişme güvenlik duygusunu tehdit ediyor olabilir. Bazı kişiler için rahat ve güvenli bir işyeri birçok şeye tercih edilebilir. Eğer değişme bu güveni rahatsız ediyorsa birey tepki gösterir. Örneğin, büyük bir endüstri montaj hattında robot kullanmaya başladığı zaman pek çok görevli işlerinin tehlikeye girmesinden korkabilir.⁶⁴

⁶³ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001, s.506.

⁶⁴ Özkalp, Kirel, *a.g.e.*, s. 507.

Çalışanlar özellikle teknolojik değişikliklere işlerini kaybedecekleri korkusuyla tepki gösterirler. Yeni bir teknolojinin uygulanması yeni yetenekleri gerektiriyorsa, bu durumda çalışanlar güvensizlik duygularına kapılabilir. Özellikle teknolojik değişikliklere tepki, iş güvenliğinin olumsuz yönde etkilenebileceği düşüncesiyle oldukça yaygındır.⁶⁵

Güvende olma isteğinin yanı sıra çalışanlar arasında, departmanlar arasında ve tüm sistem genelinde var olan güven duygusundaki eksiklikler, çalışanların tepe yönetime olan ya da tepe yönetimin çalışanlarına duyduğu güvensizlik, değişim karşısında direnci de beraberinde getirir.

Ekonomik Faktörler: Bireysel direncin bir başka kaynağı değişikliğin bireyin gelirini azaltması şüphesinden ileri gelir. Özellikle parça başına ücret alınan yerlerde veya ücretin verimle ilişkisi olan işyerlerinde çalışma standartlarındaki değişimler, işçilerin gelirlerini azaltacağı korkusuyla dirençle karşılaşır. Çünkü insanlar gelirlerinin düşmesinden pek hoşlanmazlar.⁶⁶

Görev değişimleri, teknolojik değişimler, iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi, sorumluluk ve yetki alanının genişlemesi gibi değişimler ücretlendirme politikasına yansıtacağı için bu değişimler karşısında da çalışanlar direnç gösterebilirler.

Bilinmeyen Korkusu: Değişimler çalışanlar için bir belirsizlik ortamı yaratırlar, bu da kaygı düzeyini yükseltici bir etkidir. İşin yapılışında kullanılan araç, gereç, ekipmanda ve iş koşullarında yapılacak değişimler çalışanlara korku verir. Hatta bu faktörler bir çok olumsuzluğa sahip olsalar bile çalışanlar bunların aynı şekilde kalmasını değişimlerine tercih ederler. Değişim anında ortaya çıkan bireysel direncin kökeninde yatan ve sıklıkla karşılaşılan bir korku türü; bireyin, bilinmeyene gidiş yolunda, temel dayanaklarını, özelliklerini ve kimliğini kaybetme korkusudur.

Korkuları yenmenin en önemli adımı ise; belirsizlikleri azaltmak, korku kaynaklarının yersizliğini sergilemek ya da etkisini ortadan kaldırmaktır. Bu ise belirsizliklerin ötesinde, ortaya çıkabilecek durumları hissedebilme, değerlendirebilme yetisi gerektirir. Çalışanların aşılamayan değişim korkusu, bu bilinç ve yetenek

⁶⁵ Sabuncuoğlu, Tüz, *a.g.e.*, s. 272.

⁶⁶ Özkalp, Kirel, *a.g.e.*, s. 507.

eksikliğiyle ilgilidir. Bu eksiklik, değişim sürecinin olumsuz olarak etkilenmesine, daha fazla maliyetle ve kayıplarla gerçekleştirilmesine neden olmaktadır. Bazen de, işletmenin değişimi gerçekleştirmemesi ve de yok olması sonucunu doğurmaktadır. Belirsizlikleri belirginleştirme yaklaşımı; stratejik düşünceyi kuvvetlendirmeyi, yeniliği ve değişimi özendirme, kişilik gelişimini ve özgüveni artırmayı, sürekli öğrenme ve iyileştirme becerilerine katkı sağlamayı içerir.⁶⁷

İlgili Olmama: İlgilenmeme insanların algısal kısıtlılığı, dikkatte kayma, seçici dikkat gibi psikolojik nedenlerle bireyin değişen bir kuralın farkına varmaması sonucu eski davranışlarını sürdürmesidir. İnsanlar genelde kendi bakış açılarını destekleyen konulara dikkat ederler. İnsanların duymak istedikleri şeyleri duymaları bu konuya güzel bir örnek teşkil eder. Bu nedenle de değişmelere direnç gösterir veya değişmenin farkında olmayarak eski davranışlarını sürdürürler. Hatta kendi yarattıkları dünyaya ters gelen bilgiye önem vermezler.⁶⁸ Bireylerin algılayış biçimindeki seçicilik dirence sebep olur.

Sosyal Nedenler: Çalışanların bir diğer direnç nedeni ise başkalarının ne düşüneceği hakkındaki korkularından kaynaklanır. Özellikle grup olgusunun önem taşıdığı örgütlerde birey, değişimi benimsese bile, çalıştığı iş grubunun değişme hakkındaki olumsuz tavırları onun da olumsuz tutumlar takınıp değişime direnmesine neden olur.⁶⁹

Değişikliğe gösterilen tepkilerin en önemli nedenlerinden birisi, değişikliğın organizasyon içindeki biçimsel olmayan ilişkileri değiştireceğidir. Biçimsel olmayan ilişkilerin geliştirilmesi uzun dönemli beraberlikleri gerektirdiğinden dolayı, bireyler mevcut iş arkadaşlarından ayrılmak istemezler. Öte yandan bireyler belli bir yöneticiyle ekip olarak çalışmaya alışmış olabilirler. Birlikte çalıştıkları yöneticilerin değişikliğine de tepki duyarlar. Özellikle alıştıkları yöneticilerin yerine, tanımadıkları yöneticilerin gelmesi, bireylerde çekingenlik ve korku duygusu uyandırabilir.⁷⁰

⁶⁷ Hazır, *a.g.e.*, s.65.

⁶⁸ Özkalp, Kırel, *a.g.e.*, s. 507.

⁶⁹ Özkalp, Kırel, *a.g.e.*, s. 508.

⁷⁰ Sabuncuoğlu, Tüz, *a.g.e.*, s. 272.

Başarısız Olma Korkusu: Bir değişim projesi çalışanlarla paylaşıldığında çalışanların değişimle ilgili fikirleri, önerileri ve eleştirileri dikkate alınmalıdır. Çünkü daha önce de belirttiğimiz gibi tüm değişimlerin organizasyonun etkinliğini artıracak ve olumlu sonuçlar yaratacağını söyleyemeyiz. Eğer gerçekten çalışanlar bu değişimin başarıyla sonuçlandırılmayacağına ve değişimin olumsuz etkilerinin olumlu etkilerine nazaran daha fazla olduğuna dair rasyonel temellere dayanan eleştirilerde bulunuyorlarsa, bunlar mutlaka dikkate alınmalıdır ve değişim projesi tekrar gözden geçirilmelidir.

Başarısız olma korkusuyla değişime direnç göstermenin bir başka nedeni ise değişim projesi içinde sorumluluk alan kişilerin kendilerini bilgi, beceri ve yetkinlikleriyle ilgili olarak yetersiz hissetmeleridir. Eğer tepe yönetim çalışanların kendilerine geliştirme ihtiyaçlarını giderebilirse ve yeni koşullara uyum sağlayacak bilgi, beceri ve yetkinlikleri onlara eğitim-geliştirme faaliyetleriyle kazandırabilirse değişim sürecine uyum sağlamak ve direnç eğilimini kırmak daha kolay olacaktır. Bunun sonucu olarak çalışanların değişime karşı olan tutumlarının olumlu yönde geliştirilmesini sağlanmış olacaktır.

Doğru zamanlama: Değişim projesi ile ilgili bilgilerin duyurulması ve sürecin çalışanlarla paylaşılması için karar verilen zamanın doğruluğu büyük önem taşır. Organizasyon içindeki iş akış süreçlerinin belli olmadığı, iş ve görev tanımlarında, yetki ve sorumluluklarda belirsizliklerin yaşandığı, bireyler arasındaki çatışmaların yoğun olduğu ve buna benzer karmaşa dönemlerinin yaşandığı zamanlarda -değişim projesi içinde birçok getiriyi de barındırır da- dirençle karşılanabilir. Çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak değişime hazır olduklarına inanılan zaman doğru zamandır. Her şeyin düzgün bir şekilde süregittiği bir dönemde de çalışanlar değişime direnç gösterebilirler ancak direnç eğiliminin kırılması da zamansal anlamda organizasyona bir maliyet yükleyeceğinden değişim projesinin paylaşımıyla ilgili doğru zamanlama kritik bir konudur.

Çalışanlar değişime hazır olduklarında onlarla bu konunun paylaşılması, çalışanlara değişimi değerlendirme şansını da beraberinde getirir. Bireyler için değişimin sürpriz olması ve aynı zamanda yanlış zamanda ortaya çıkması direncin şiddetini fazlasıyla arttıran bir faktördür.

1.3.4.1.2. Değişime Direncin Organizasyonel Kökenleri

Değişime direncin organizasyonel kökenleri şu şekilde belirtilebilir;

Organizasyon Dizaynı: organizasyonlar varlıklarını koruyabilmek, kendilerini geliştirebilmek ve hedeflerine ulaşmada başarı sağlayabilmek için denge ve sürekliliğe ihtiyaç duyarlar. Bunun yanı sıra organizasyondaki bireylerin de kesinleşmiş ve belirlenmiş prosedürlere, yetki ve sorumluluk dağıtımına ve iş akış süreçlerine ihtiyacı vardır. Bu beklentilerin karşılanamaması değişime direncin organizasyonel boyutunu ortaya koyar, çünkü bireyler için bilinmeyen ve belirsizlik kaygı yaratır, direncin seviyesini arttırır. Bunun yanı sıra tüm görev tanımlarının açık olduğu, etkin iletişimin sağlandığı, tüm sorunların yöneticilere iletilebildiği şeffaf bir organizasyon yapısında direncin düşük olduğu görülür. Esnek, değişime açık ve uyum sağlama niteliğine sahip olan organizasyonlar direnci azaltma kapasitesine sahiptir.

Organizasyonel Kültür: Organizasyonel kültür yaşanan iç ve dış kaynaklı değişimler konusunda kilit rol oynar. Çünkü kültür, o organizasyona ait alışkanlıkları, davranış biçimlerini, değerleri ve normları ifade eder. Daha önce de değindiğimiz gibi kültürün değişmesi oldukça zordur. Değişime uyum, esneklik ve öğrenmeye açıklık bir organizasyonun kültürel değerleri haline getirildiğinde direncin azaltılması kolaylaşacaktır. Örgüt kültürünü ikinci bölümümüzde daha detaylı şekilde inceleyeceğiz.

Sınırlı Kaynaklar: Bazı organizasyonlar mevcut statükoyu korumak isterler, bazıları ise sürekli başarıya odaklanırlar ve organizasyonel değişime açıktırlar. Değişimi gerçekleştirmek için beşeri, finansal ve fiziksel kaynaklarını en etkin şekilde kullanırlar, bunula da yetinmeyip ek kaynaklar yaratabilirler. Ancak işletmenin içinde bulunduğu koşullar kimi zaman bu kaynakları yetersiz kılmaktadır. Bu durumda değişimin ertelenmesi söz konusu olur. Sınırlı kaynaklara rağmen değişim sürecine girilmişse bu da beraberinde farklı sorunları getirecektir.

Sabit Yatırımlar: Organizasyonların değişimi gerçekleştirememelerinin önemli nedenlerinden birisi sabit yatırımlarını yenileyememeleridir. Bu yatırımlar o işletmenin faaliyet gösterdiği mekan, bina, donanımı ve teçhizatı olabilir.

Daha Önceki Başarısız Deneyimler: Geçmişte yaşanan başarısızlıklar başka bir değişim konusunda temkinli davranmaya sebep olabilir. Aynı şekilde gruplar ya da organizasyonun tamamı böyle bir tecrübe yaşamışsa, yeni değişim projesini kabul ederken daha sorgulayıcı olacaktır.⁷¹

1.3.4.2. Değişime Direncin Yönetimi

Değişim projelerinin büyük bir bölümü tepe yönetim tarafından oluşturulmaktadır ve organizasyonun tüm çalışanlarının bu projelerin gerekliliklerini yerine getirmesini sağlamak ve onların yeni koşullara etkinlikle uyum göstermelerine yardımcı olacak bilgi, beceri ve yetkinliklerle tüm çalışanları donatmak yine tepe yönetimin sorumluluğundadır. Değişimi tepe yönetim getiriyor gibi gözükse de değişimin kabul edilmesi ve özümsemesi açısından bu değişimden etkilenen tüm çalışanlar karar verme gücüne sahiptir.

Değişimin dirençle karşılanması olasılığının oldukça doğal olduğunu daha önceki konularımızda belirtmiştik. Varolan ya da potansiyel direncin başarıyla yönetilebilmesi için öncelikle tepe yönetimin, çalışanların tutum ve davranışlarına gereken önemi göstermesi ve bunları analiz edebilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir. Değişimin çalışanlara yarar sağlayacağından emin oldukları için değişime karşı onların pozitif tepkiler göstereceğinden emin olabilirler ancak ne kadar bireylerin ya da tüm sistemin yararına da olsa değişim, alışkanlıklardan vazgeçmeyi gerektireceğinden, tutum ve davranışlarda farklılık yaratacağından ilk tepki direnç olacaktır. Bu yüzden tepe yönetimin direnç eğilimini kırarak ve çalışanların değişime adaptasyonunu kolaylaştıracak tedbirler alması başlangıç için yerinde bir karardır.

Başarılı bir değişim yönetimi için yapılması gerekenler;⁷²

- Realist programlar yapılması
- Fikirlerin cesaretle açıklanması

⁷¹ Jerald Greenberg, Robert A. Baron, *Behavior in Organizations*, 7th Ed., Prentice-Hall, Inc., 2000, s.599.

⁷² J. Alan Ofner, "Managing Change", *Personnel Administrator*, Vol.:29, September, 1984, s. 20.

- İlk planlama için sağlam ve objektif verilerin kullanılması
- Değişimde etkili olan anahtar katılımcıların ilgilerinin çekilmesi
- Potansiyel engellerin tahmin edilmesi
- Gerekli olan beşeri, fiziksel ve finansal kaynakların kapsamının tahmin edilmesi
- Etkin iletişim kanallarının oluşturulması
- Doğru zamanlamanın saptanması
- Değişimin planlanması

Yöneticiler farklı yaklaşımlarla değişime ilgiyi çekmelidirler. Değişim tanıtılmadan önce çalışanların ilgisinin çekilmesi, genellikle değişimden etkilenen kişilerden gelen direnç ve eleştirilerin kırılmasını kolaylaştırır.⁷³

Değişime direnç bütünüyle olumsuz sonuçlar yaratan bir süreç olarak nitelendirilmemelidir. Direncin sağladığı bazı yararlar da vardır, değişime direncin başarılı bir şekilde yönetilmesiyle değişimin olumsuz sonuçları minimize edilir, yararları ortaya çıkarılır.

Direnç yönetimi, değişim önerilerinin yeniden değerlendirilmesi ve bunların uygunluğundan emin olunması konusunda çalışanları cesaretlendirir. Bu yolla çalışanlar, yönetimin değişimi uygun bir şekilde planlamasını ve yürütmesini sağlamak için kontrollü ve dengeli çalışırlar. Direnç aynı zamanda değişimin sebep olduğu zorluklarla ilgili ortaya çıkan spesifik problemlerin tanımlanmasına da yardımcı olur. Böylece yönetim ciddi problemler ortaya çıkmadan önce doğru eylemleri gerçekleştirmeyi sağlayacak önlemler alma olanağına kavuşur. Direnç yönetimi bunların yanı sıra değişim karşısında çalışanların duygu yoğunluğuyla ilgili olarak yönetime bilgi verir. Böylece yönetim de çalışanları değişim üzerinde düşünme, konuşma ve eğitimi daha iyi anlama konularında cesaretlendirme imkanı bulmuş olur.⁷⁴

⁷³ Thomas E. Harris, "A Partnership for Change", *Management World*, July-August, 1989, s.15.

⁷⁴ Davis, *a.g.e.*, s.297.

Değişime direnci minimize etmek için değişimle ilgili aşağıda belirtilen kriterlerden emin olunması gerekir;⁷⁵

- Yarar: Çalışanlar tarafından “en iyi yol” olarak algılanması gereken değişim, avantajlara sahip olmalı.
- Uyumluluk: Değişim, çalışanların mevcut değer ve tecrübeleriyle uyumlu olmalı.
- Karmaşıklık: Geremediği sürece değişim çok karmaşık olmamalı, insanların anlayabileceği kolaylıkta olmalıdır.
- Denenebilirlik: Değişim insanların onu adım adım denemesi üzerine kurulu olmalı, insanlar değişimi kontrol edebilmeli.

Çeşitli direnç tiplerini önleyici ya da etkisini azaltıcı bazı yöntemlerin geliştirilmesi oldukça yarar sağlar. Böylece organizasyon çözümü zor olan ve çok zaman alan bazı reaksiyonlardan kolaylıkla sıyrılmış olur. Direncin niteliğine göre uygulanacak yöntemler de farklılık gösterecektir. Direnç, değişim sürecinde erken fark edilirse yönetilmesi de başarılı olacaktır. Değişimde dirençle başa çıkma aşağıdaki altı yolla mümkündür;

Eğitim ve İletişim: Bu yöntemde hedef değişim uygulamalarından önce insanların bu konuda eğitilmesi ve değişimi anlamaları konusunda onlara yardımcı olunmasıdır. Direnç, hatalı ya da eksik bilgiler üzerine kuruluysa eğitim ve iletişim yöntemi en başarılı yöntemdir. Böylece çalışanlar değişimin gerekliliğini anlayarak gösterdikleri direncin anlamsız olduğunu fark ederler. Bu yöntem yüz yüze tartışmalarla, grup oturumlarıyla, yazılan notlar, raporlar ve e-maillerle ya da deneysel pilot programların kullanımıyla başarılı olur. Böyle bir eğitim sahası değişim uygulamaya geçmeden önce kurulursa daha başarılı olur ve değişim, yönetim tarafından tamamen açıklanarak iki yönlü iletişim sağlanır.⁷⁶

Değişikliklere başlamadan önce, bu girişimin organizasyon içinde etkileyeceği yönetici ve personeli önceden hazırlamak gerekir. Bu hazırlama faaliyeti işletme içinde personele değişikliğin yararlarını ve getireceği iş kolaylıklarını

⁷⁵ Schermerhorn, Hunt, Osborn, *a.g.e.*, s.407.

⁷⁶ Schermerhorn, Hunt, Osborn, *a.g.e.*, s.408.

açıklayarak onları düşünsel olgunluğa kavuşturacaktır. İşletme içinde veya dışında personeli yeni koşullara göre eğitmek bu yolda atılacak en önemli adımdır. Eğitim, örgüt personelinin tutum ve davranışlarında, değişme ve gelişme sağlayarak, önceden kestirilemeyecek kadar hızlı çevre koşullarına ayak uydurabilmeleri için hazırlıklı olmalarını sağlar.⁷⁷

İnsanlar doğaları gereği, hakkında kendilerini tatmin edici düzeyde bilgi sahibi olmadıkları konulara kuşkuyla bakarlar. Bilinmeyen durumun organizasyon içerisinde gerçekleşen bazı faaliyetler olması durumunda ise çalışanların duyacakları kuşku üst düzeye çıkar ve bu faaliyetlere karşı olumsuz bir tavır içerisine girebilirler.⁷⁸

İletişim, çalışanların değişim konusu ile ilgili olarak sahip oldukları bilinmeyen korkuların aydınlanmasını ve giderilmesini hızlandırıcı bir yöntemdir. Bireyler, kendilerini etkileyecek olan değişim konusunun kendileriyle paylaşılmasını ve tam anlamıyla bilgiyle donatılmayı isterler. Eğer organizasyondaki iletişim ağı sağlıklı kurulmamışsa bireylerin değişim uygulamalarına karşı duydukları kaygı düzeyi yüksek olacaktır. Değişime direnci azaltacak en ideal yöntemlerden biri *bilgilendirmektir*. Tepe yönetim, değişim henüz proje aşamasındayken bu değişimin nedenlerini, amaçlarını, sağlayacağı yararları, ne zaman uygulanacağını, sonuçlarını, çalışanlar üzerindeki etkilerini, organizasyona katacağı değerleri değişim sürecinde rol ve sorumluluk üstlenecek kişilere anlatmalıdır. Böylece daha önce değindiğimiz bir konu olan değişime direncin bireysel kaynakları da ortadan kaldırılmış olacaktır.

Eğer değişim faaliyetlerinin başından itibaren değişim hakkında bir bilgilendirme yapılmamışsa, direnç olgusuyla mücadele etme zorunluluğu karşısında, direnişin boyutu göz önünde bulundurularak etkili bir iletişim süreci başlatılmalı ve en uygun iletişim aracı veya araçlarından yararlanılmalıdır.⁷⁹

Değişimin başarıyla sonuçlandırılması iyi bir diyaloga ve üst – ast arasındaki etkin iletişime bağlıdır çünkü gizli olarak gerçekleştirilen değişim direnç eğilimini

⁷⁷ Sabuncuoğlu, Tüz, *a.g.e.*, 274-275.

⁷⁸ Jeanie Daniel Duck, “Değişim Yönetimi: Dengeleme Sanatı”, *Değişim*, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, MESS Yayınları, 2004, s.64.

⁷⁹ D. E. Hussey, *Kurumsal Değişimi Başarmak*, Çev.: Tülay Savaşer, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s. 40-41.

arttırıcı bir faktördür. Değişim dönemlerinde iletişimin güçlendirilmesi üst – ast ilişkilerinin de gelişmesine katkıda bulunur, beklentiler netlik kazanır, açık ve şeffaf bir ilişki yaratılır, davranışların ve değişime karşı tutumun daha kolay anlaşılması sağlanır. Tüm bunların gerçekleşebilmesi için iletişim yoluyla çalışanları değişimin doğal olduğuna ve onları geliştireceğine ikna etmek gerekir.

Örgüt içinde değişim öncesi, değişim süresince ve değişim sonrası iletişim kurulmalıdır. Değişimin hedefleri ve ilkeleri çalışanlara yazılı veya sözlü olarak iletilmelidir. Eğer örgüt değişim süresince insanlarla ilgilenmezse, insanlar da değişimden sonra örgütle ilgilenmezler.⁸⁰

Katılım: Bu yaklaşım insanlara hedefleri doğrultusunda değişim tasarımları ve uygulamaları için yardımcı olur. Katılım uygulamasıyla birlikte insanlar birbirlerinin fikirlerine katkıda bulunur, birbirlerine tavsiyeler verir, değişime öncülük eden işbirliği grupları ya da komitelerde görev alırlar. Değişim ajanı bir problemin başarıyla üstesinden gelebilmek için gerekli tüm bilgilere sahip olmadığında çalışanların katılımı ve desteği sağlanır.⁸¹

Katılım uygulamasıyla birlikte değişimden etkilenecek olan çalışanların değişim uygulamasını geliştirmelerine, süreci devam ettirmelerine, uygulamada yenilikler yapmalarına fırsat tanınarak değişim uygulaması konusunda söz sahibi olmaları sağlanır. Çünkü bu safhalara katkıda bulunmayan çalışanların değişime inanması ve onun gerekliliklerini benimsemesi olanaksızdır. Hatta değişimin getireceği yeni koşullara adapte olmasını sağlayacak özellik ve niteliklere sahip olduğuna ve değişimi başarıyla sonuçlandıracağına inanması gerekmektedir.

Çalışanların kendi iştirak ettikleri değişim kararlarına direnmeleri zordur. Böyle bir strateji özellikle değişimin uygulanmasında büyük bir katılımı gerektirdiği durumlarda daha da uygundur. Ancak unutulmaması gereken önemli bir nokta, bu katılımın gerçekleşmesi sürecinin çok zaman alacağıdır. Bu değişime girişmeden önce, değişime en çok karşı çıkanları karar verici pozisyonlara getirmekte büyük

⁸⁰ Andrew E. Schwardz, "Eight Gurdelines for Managing Change", *Supervisory Management*, Vol. A: 39, Num.: 7, July, 1994, s.3.

⁸¹ Schermerhorn, Hunt, Osborn, *a.g.e.*, s.408.

yarar vardır. Böylece yönetici durumunda olanlar sorumlulukları nedeniyle değişime daha çok katılacaklardır.⁸²

Kolaylaştırma ve Destek: Bu yaklaşımı kullanan yöneticiler problemleri aktif bir şekilde dinler, çalışanlarına problemlerini çözmelerini kolaylaştıracak eğitimleri sağlar ve performans baskılarının üstesinden gelebilmeleri için çalışanlarına yardımcı olurlar. İnsanlar değişim süreci içinde iş baskısı ve karşı karşıya kaldıkları zorluklardan ötürü büyük hayal kırıklığı yaşarlarsa bu yöntem önerilir.⁸³

Değişim sürecinde yönetim direnişi azaltmak için yoğun çaba harcar. İş kolaylaştırma ve destek özellikle güvensizlik ve bilinmeyenlerden doğan korkulardan kaynaklanan direnci gidermede daha etkindir. Eğer çalışanlar yeni tekniklere, yeni uygulamalara uyum sağlamakta zorluk çekiyorlarsa, yönetimin bu kişilere destek vermesi bireylerin yeni sisteme uyum sağlamalarını kolaylaştırabilir. Ancak stratejide zaman alıcıdır ve yoğun bir çaba gerektirir. Çünkü bireye emir vermek yerine, onun yanına oturup konuşmak, duygusal destek vermek, sorunlarını dinleyip çözüm getirmek zorunluluğu söz konusudur. Bu şekilde güdülenen çalışanlar daha yoğun bir çaba harcayarak değişime uyum sağlamaya çalışırlar.⁸⁴

Tartışma ve Anlaşma: Değişme sürecinde gruplar ve çalışanlar kendi açılarından önemli bir şeyi kaybediyorlarsa ve direnmek için kuvvetli bir güce sahipseler (sendika gibi) yöneticiler konuyu tartışma yöntemine başvurabilirler. Tartışma, değişimden önce yapılarak değişimin daha yumuşak bir biçimde gelişmesine yardımcı olur. Daha sonra sorunlar ortaya çıkarsa bu durumda taraflar tekrar bir araya gelerek anlaşmaya varmanın yollarını ararlar. Bu teknik, direncin güç ilişkilerinin ve grup faktörlerinin tehdit edilmesinden kaynaklandığı durumlarda daha çok fayda sağlar.⁸⁵

Manipülasyon ve Birlikte Hareket Etme: Manipülasyon, istenen değişimi gerçekleştirmek için insanları seçilen bilgiler ve olaylarla etkilemek anlamına gelmektedir. Çalışanları gizlice etkileme tekniği olarak da düşünülebilir, çünkü

⁸² Özkalp, Kirel, *a.g.e.*, s. 512.

⁸³ Schermerhorn, Hunt, Osborn, *a.g.e.*, s. 408.

⁸⁴ Özkalp, Kirel, *a.g.e.*, s. 512.

⁸⁵ *Ibid.*

seçildiği ifade edilen bilgiler ve olaylar doğruluğu olmayan ve olduğundan farklı gösterilen niteliktedir. Diğer yöntemler uygulanmadığında ve başarılı sonuç vermediğinde bu yöntem kullanılır çünkü diğer tekniklere oranla daha kolay gerçekleştirilen ve maliyeti daha düşük olan bir yöntemdir. Ancak çalışanlar, tepe yönetimin kendilerine verdiği bilginin gerçek olmadığını fark ederlerse, yönetime karşı duyulan güven oldukça sarsılır, direnç eğiliminin şiddeti artar hatta değişim bir baskı unsuru söz konusu olmadığı sürece kabul edilmez. Birlikte hareket etme yönteminde grup bilinci önem taşımaktadır, çünkü bireyler dahil oldukları grubun fikir ve önerilerini önemserler ve o yönde tutum ve davranışlar geliştirmeye çalışırlar. Değişime direnç ekonomik faktörler, bireysel alışkanlıklar ve sosyal nedenlerle ilişkili olarak ortaya çıkarak bu iki faktörün kullanımı başarılı bir sonuç verecektir.

Açık ve Gizli Baskı: Bu yöntem otoriter güçle çalışanların değişimi kabul etmesini sağlamaktır. Eğer çalışanlar tepe yönetimin planladığı gibi davranmazlarsa ve değişim sonrasında direnç gösterirlerse istenmeyen sonuçlarla tehdit edilirler.⁸⁶

Yöneticiler bütün tekniklerin cevap vermediği veya uygun olmadığı durumlarda son çare olarak zorlama ve doğrudan tehdit etme yolunu kullanırlar. Burada yöneticiler ücretleri azaltma, işten çıkarma, transfer etme, kötü bir referans mektubu verme gibi tehditlerle bu yöntemi kullanabilirler. Bu teknik direnci azaltmada çabuk bir yol olmakla birlikte, çalışanların davranışlarını olumsuz yönde etkileyerek uzun dönemde tersine bir takım etkiler yaratabilir.⁸⁷

Tablo 2’de değişime karşı dirençle başa çıkmada nasıl ve ne zaman hangi metotların kullanılabileceği özetlenmiştir,⁸⁸

⁸⁶ Schermerhorn, Hunt, Osborn, *a.g.e.*, s.409.

⁸⁷ Özkalp, *a.g.e.*, s.512.

⁸⁸ Schermerhorn, Hunt, Osborn, *a.g.e.*, s.408.

Tablo 2: Değişime Karşı Dirençle Başa Çıkmada Kullanılacak Metotlar

METOT	NE ZAMAN KULLANILACAĞI	AVANTAJLARI	DEZAVANTAJLARI
Eğitim ve İletişim	İnsanların bilgi eksikliği ya da hatalı bilgilere sahip olması durumunda	Bir kez uygulandığında bireylerden destek görür ve isteklilik yaratır	Çok sayıda kişiyi ilgilendiriyorsa zaman alıcı olabilir
Katılım	Değişikliği başlatanlar yeterli bilgiye sahip değilken diğer çalışanlar direnç gösterecek güce ve ya değişimi olumlu yönde etkileyecek bilgiye sahiplerse	Değişim planına yeni bilgiler eklenir, değişim benimsenir, uzlaşma ve birliktelik sağlanır	Katılanların değişim planında yaptığı değişiklikler organizasyona uygun değilse zaman alıcı olabilir
Kolaylaştırma ve Destek	Direnç kaynak yetersizliği ve uyum problemlerinden kaynaklanıyorsa	Kaynak ihtiyacını giderir, çalışanların yeni uygulamalara uyumunu kolaylaştırır	Zaman alıcıdır ve maliyeti yüksektir
Tartışma ve Anlaşma	Bireyler ya da gruplar değişimden dolayı bir şeyler kaybederse ve bu durumda tepki gösterme gücüne sahiplerse	Büyük dirençler kolayca atlatılır	Maliyeti yüksektir, diğer kişileri bu yöntemi sürekli gerçekleştirme konusunda uyarır
Manipülasyon ve Birliktelik	Diğer metotların maliyeti yüksek olduğunda ve başarısız olduğunda	Hızlı ve düşük maliyetli olabilir	Eğer çalışanlar manipülasyonu hissederlerse ileride büyük sorunların oluşmasına sebep olur
Açık ve Gizli Baskı	Hız önemliyse ve değişim ajanı ve yöneticiler güçlüyse	Çabukluk direnci etkisiz hale getirir	Çalışanlar baskı karşısında farklı / aşırı tepkiler verebilirler

Kaynak: Schermerhorn, Hunt, Osborn, **Organizational Behavior**, 6th. Ed., John, Wiley&Sons, Inc., 1997, s. 408.

Literatürde tüm bu yöntemler dirençle başa çıkmada kullanılması gereken metotlar olarak görünse de Manipülasyon ve Birliktelik ve Açık ve Gizli Baskı yöntemlerinin çok sağlıklı sonuçlar vermeyeceği kanısındayız. Belki direnç eğilimini azaltabilirler, belki de sıfır düzeyine indirebilirler ancak bu yöntemlerin uygulanmasının sonucunda çalışanlarla olan ilişkilerin zedelenmesi ve bireysel

sorunlar ortaya çıkacaktır. Çünkü birinde çalışanların, tepe yönetime ve bir parçası oldukları organizasyona karşı güvenleri sarsılırken diğerinde de çalışanlar değişimi benimsemeden zorla kabul etmiş olacaklardır. Bu iki durum da uzun vadede organizasyonu olumsuz yönde etkileyecektir.

Çalışmanın bu bölümünde organizasyonel değişim kavramı; tanımı, organizasyonel değişime neden olan faktörler, organizasyonel değişim türleri, organizasyonel değişime karşı gösterilen direnç başlıkları altında ele alınmıştır. Takip eden bölümde ise örgüt kültürü kavramı; kültür kavramı ve sınıflandırılması, örgüt kültürünün tanımı, fonksiyonları, temel özellikleri, göstergeleri ve literatürde yer alan çeşitli örgüt kültürü modelleri bağlamında incelenecektir.



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. Kültür Kavramı ve Tanımı

Sosyal bilimlerin farklı dallarında kültür konusu irdelenmiştir ve pek çok tanımlama ortaya çıkmıştır. Bu bölümde kültür kavramı işletmecilik alanında ele alınacaktır.

Kültür kelimesinin, bakmak veya yetiştirmek manasına gelen “colere veya cultura”dan geldiği kabul edilir. XVIII. yy’da Fransızca’da da aynı anlamda kullanılan bu sözcük, ilk kez Voltaire tarafından insan zekasının oluşumu ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır. Sözcük buradan Almanca’ya geçmiş, 1793 tarihli bir Alman Dili Sözlüğü’nde Cultur olarak kullanılmış, daha sonra da kültür haline gelmiştir.⁸⁹

Kültür hakkında yapılan en eski tanımlardan biri İngiliz antropologlarından E.B. Tylor’un yaptığı tanımdır. Tylor kültürü şöyle tanımlamıştır: Toplumun bir üyesi olarak bireyin kazandığı bilgi, inanç, ahlak, hukuk, gelenek ve diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan kompleks bir bütündür. Yani Tylor’a göre insanın yaşamı boyunca öğrendiği her şey kültürdür. Tylor’un tanımı incelendiğinde, toplum, insan, kültürün içeriği ve öğrenme sürecinden oluşan dört farklı ana değişkenin birbirine bağımlı kılınması dikkat çekmektedir. Fonksiyonel olarak açıklanırsa,⁹⁰

KÜLTÜR → $f(\text{Toplum, İnsan, İçerik, Öğrenme})$

Tylor, kültür kavramı aracılığıyla ve fonksiyonlarla bu modeldeki değişkenlerin de karşılıklı olarak ilişkilerinin gösterilebileceğini ileri sürmüştür.

Tylor’un bu tanımı ve bakış açısı oldukça eski olduğu halde bütüncü tanımların en kabul görmüş olanı olduğu için geçerliliğini korumakta ancak bununla birlikte, eksik olduğuna inanılan yönleri farklı yazarlar tarafından değiştirilmiştir.

⁸⁹ Bozkurt Güvenç, *İnsan ve Kültür*, Ayyıldız Matbaası, Ankara, 1972, s. 96.

⁹⁰ Bozkurt Güvenç, *Kültür Konusu ve Sorunlarımız*, 2. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1985, s. 15-22.

Kişilerin kültüre etkisi, insan-doğal çevrenin kültür ile ilişkisi (Steward), insanın kültüre neden ihtiyaç duyduğunun belirtilmemesi (Malinowski), gibi eksiklik olarak kabul edilebilecek konulardan dolayı farklı tanımlar oluşmuştur. Antropolojide kültür ile ilgili yaklaşımlar iki bölümde incelenmiş ve kültür kavramı, sosyal sistem içinde olan ve aynı zamanda bir kısmı sosyal sistemden ayrı olan bir düşünce sistemi olarak ele alınmıştır. Kültür, sosyal sistemin bir ögesi olarak düşünüldüğünde, sosyal ve kültürel alanların birleşerek sosyo-kültürel sistemi oluşturduğu savunulmaktadır. Kültürü, sosyo-kültürel sistem içinde ele alan yaklaşımlar, işlevselcilik (Malinowski), yapısal-işlevselcilik (Radcliffe-Brown), tarihsel-yayılmacı (Kluckhohn, Kroeber), çevresel-uyumcu (White) yaklaşımlardır. Kültürü bir düşünce sistemi olarak ele alan yaklaşımlar ise, bilişsel (Goodenough), yapısal (Levi Strauss) ve sembolik (Geertz) yaklaşımlar olarak ortaya çıkmıştır.⁹¹

Fonksiyoncu ekolün kurucusu olan büyük antropolog Malinowski, kültürü, sosyal yoldan miras edinilmiş olan sanat eserlerinin, tekniğin, fikirlerin, alışkanlıkların, değerlerin ve içtimai teşkilatın meydana getirdiği bir bütün olarak görmektedir. Ona göre kültür, biyolojik, sosyal ve psikolojik ihtiyaçları karşılayan ve insan tarafından yaratılmış suni bir çevredir.⁹²

Kültür bir toplumun yaşama tarzı olarak karakterize edilen ve bilgi, inanç, gelenek, örf, adet, sanat, ahlak, araç – gereç, teknik vb gibi maddi ve maddi olmayan unsurlardan oluşan karmaşık bir bütündür.⁹³

Bir başka tanım ise kültürü “bir toplumun bireyleri tarafından paylaşılan, açıkça görülen ve birbirlerini tamamlayan öğrenilebilir davranışsal özelliklerin toplamı” olarak açıklamaktadır.⁹⁴

Kültür konusu ile ilgili kapsamlı araştırmalar yapan Hofstede kültürü “bir insan grubunu diğer insan grubundan ayıran düşünce programlarının toplamıdır” şeklinde tanımlamıştır.

⁹¹ Mehmet Şişman, *Örgüt Kültürü*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1994, s. 42.

⁹² Mehmet Öz, *İktisat Sosyolojisine Başlangıç*, 3. Basım, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1982, s. 116.

⁹³ Şimşek, Akgenci, Çelik, *a.g.e.*, s. 27.

⁹⁴ Vern Terpstra, *International Marketing*, CBS College Publishing, Third Ed., New York, 1983, s. 86.

Bir diğere deyişle kùltür, insanların dünyaya bakışını, olayları ve bireyleri algılama biçimini belirlemektedir ve aynı topluluğa ait bireylerce paylaşılan, bir nesilden diğere geçen tutum , davranış, değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini yorumlamayı sağlayan bir olgu olarak tanımlanmaktadır.⁹⁵

İnsanın nasıl düşündüğü, neler hissettiğı, kendisini ve çevresini nasıl algıladığı, değerleri ve davranışları kùltürün temel öğeleridir. Kùltür, insanın yaşama biçimidir, iletişim biçimidir, sorumluları çözmeye şeklidir, hayata bakışıdır., teknik, ekonomik, hukuki, bilimsel, siyasal, ahlaki, estetik tüm değerleri ve oluşturduğı her şeydir. Kùltürün oluşması için, insanların bir araya gelmeleri ve birlikte yaşamaya başlamaları gerekmektedir. Toplum ile kùltür yan yanadır.⁹⁶

Kùltür, birey, grup ya da toplumun düşünce, inanç, duygu, görenek ve alışkanlık gibi zihinsel ve ruhsal niteliklerinden oluşan psikolojik ve toplumsal özelliklerinin tümüdür. Bireyin doğal nitelik ve yetenekler, sonradan edindiğı bilgi ve deneyimler ile doğal ve toplumsal ortamın çeşitli koşulları kùltürel yapıyı etkiler ve biçimlendirirler. Bu nedenle kùltür, büyük ölçüde doğal, toplumsal, dinsel, hukuksal, ekonomik vb. gibi çevre koşullarının eseri sayılabilir.⁹⁷

Kùltür kavramı, insan ve çevresiyle ilgili her şeyi kapsar. İnsanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama biçimini belirler.⁹⁸ Kùltür farklı zamanlarda farklı araştırmacılar tarafından incelenmiş olmasına rağmen kùltür kavramı kısaca bir toplumun *yaşam biçimi* olarak nitelendirilebilir.

⁹⁵ Sabuncuoğlu, Tüz, *a.g.e.*, s. 30.

⁹⁶ Ülkü Uzunçarşılı, Meral Toprak, Oğuz Ersun, *Şirket Kùltürü ve İş Prensipleri*, İTO Yayınları, İstanbul, 2000, s. 3.

⁹⁷ Kemal Tosun, *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1990, s. 141.

⁹⁸ Güneş Berberoğlu, *Yönetim ve Organizasyon*, 1. Baskı, AÖF Yayınları, Eskişehir, 1997, s. 265.

2.2. Kùltür Sınıflandırması

Kùltür konusunda yapılmış bir çok sınıflama vardır ve bunlar şematik olarak şu şekilde gösterilebilirler;⁹⁹

Yaygınlık Derecesine Göre

- Genel Kùltür
- Alt Kùltür

Fonksiyonuna Göre

- Maddi Kùltür
- Manevi Kùltür

ğrenme Zamanına Göre

- Postfigurative (Sonradan oluşan kùltür)
- Cofigurative (Birlikte oluşan kùltür)
- Prefigurative (nceden oluşan kùltür)

Yerleşim Yerine Göre

- Köy Kùltürü
- şehir Kùltürü

Refah Seviyesine Göre

- Fakirlik
- Zenginlik

Diğeri Çeşitli Ayrımlar

- Açık Kùltür-Kapalı Kùltür
- Hayat Kùltürü-lüm Kùltürü
- Bireysel Kùltür-Ortak Kùltür

⁹⁹ Mahmut Oktay, *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s. 94-96.

- Egemen Kültür-Karşıt Kültür
- Seçkinler Kültürü-Popüler Kültür-Kitle Kültürü

Kültür sınıflamaları farklı kriterler göz önünde bulundurularak yapılmıştır. Bu sınıflandırmada kültürün yaygınlık derecesi, kültür öğeleri, kültürü oluşturan faktörler, bireylerin sosyo ekonomik koşulları ve çevresel dinamikleri ön plana çıkmıştır. Bu bölümümüzde yapılan ayrımlardan yaygınlık derecesine göre kültür sınıflaması, fonksiyonuna göre kültür sınıflaması ve öğrenme zamanına göre kültür sınıflaması üzerinde duracağız.

2.2.1. Genel Kültür – Alt Kültür

Sözü edilen ayrım bazı kaynaklarda genel kültür-alt kültür ayrımı olarak ifade edilirken bazı kaynaklarda baskın kültür-alt kültür ayrımı olarak tanımlanmaktadır. Ancak bu tanımlamaların tümü incelendiğinde baskın kültür ile genel kültür ifadesinin aynı anlamı taşıdığı görülmektedir.

Bu ayrım kültürün genellik (yaygınlık) derecesine göre yapılmıştır. Eğer genel kültürü bir toplumun sahip olduğu kültür olarak düşünürsek, ne kadar toplum varsa o kadar da genel kültür vardır denilebilir. Toplumun genel özellikleri hakkında bilgi edinmek istendiğinde genel kültürün incelenmesi gerekir. Alt kültürler ise bazı hakim değerleri kapsarlar fakat kendilerine özgü yaşama şekilleri ve değerleri vardır.¹⁰⁰

Toplumun inanç yapısı, değerleri, hareket ve yaşam tarzları genel kültürü; bu kültür içinde yer almakla beraber etnik, bölgesel ve mezhep ayrıcalıklarına dayanıp kendine özgü yaşama şekilleri ve değerleri olan kültür ise alt kültürü ortaya koyar.¹⁰¹

2.2.2. Maddi Kültür – Manevi Kültür

İnsanın maddi eşyaları kültürün en açık, elle tutulabilir görüntüleridir. Toplum kültürü içinde yer alan maddi elemanların oluşturduğu kültür maddi kültür olmaktadır. İnsanın düşüncesinin, inançlarının ve değerlerinin belleksel olması, maddeleşmeden insan yaşamını etkileyen bir yapıya sahip olması, belleksel değerler

¹⁰⁰ Erdoğan, *a.g.e.*, s.122.

¹⁰¹ Şimşek, Akgenci, Çelik, *a.g.e.*, s. 95.

ve bu değerlerin oluşturduğu hayat tarzı manevi çevre manevi kültürü oluşturmaktadır.¹⁰²

Manevi kültür öğelerinin etkisi maddi kültürün bazı yönlerini geliştirir ve değiştirir. İnsanların hareketleri büyük ölçüde manevi kültüre bağlıdır fakat hareket yetenekleri maddi kültürleriyle sınırlıdır.¹⁰³

2.2.3. Üçlü Ayrım

Birey belli bir kültürel ortamda doğar, o ortamdan etkilenir ve bu etkileşim sonucu kendi özgün yorumlarını geliştirir. Kültürün, insanın yaşam süresi içindeki bu davranış aşamaları da, zaman temelinde bir kültür ayırmaştırmasını ortaya çıkarmaktadır. Buna göre üç kültürün varlığından söz edilir:¹⁰⁴

Postfigurative (sonradan bellenen): Atalardan alınan, tarih boyunca yerleşmiş, yaşam boyunca yavaş yavaş öğrenilen kültürdür. Bu kültürde otorite söz konusudur ve kişi öğrendiği kültüre direnmez.

Cofigurative (birlikte – eş zamanlı oluşan): Toplum üyelerinin çağdaşları ile birlikte gelişip öğrendikleri kültürdür.

Prefigurative (önceden oluşan): Bireyin yaşamının sonraki evrelerinde öğrendiği kültürdür. Yaşlıların gençlerden aldığı, zaman içinde değişen değerleri taşıyan kültür prefigurative niteliktedir.

2.3. Kültürün Temel Özellikleri

Kültürün özellikleri içinde buldukları toplumsal yapıya ve sosyo ekonomik, sosyo kültürel koşullara bağlı olarak değişebilmekle birlikte, önemli ortak ve evrensel kültür özellikleri şöyle sıralanabilir;¹⁰⁵

- Kültür, bir grubu meydana getiren bireylerin karşılıklı etkilerinden oluşan ve genel olarak uyulması zorunlu bulunan bir kurallar toplamıdır.
- Kültür bir toplumu diğerinden ayırmak için bir tür markadır.

¹⁰² Şimşek, Akgenci, Çelik, *a.g.e.*, s. 29.

¹⁰³ Erdoğan, *a.g.e.*, s.123.

¹⁰⁴ Sabuncuoğlu, Tüz, *a.g.e.*, s.32.

¹⁰⁵ İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, Çetin Bedestenci, *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, 1. Baskı, Aktüel Yayınları, 2004, s. 14-16.

- Kültür toplum değerlerini bir bütün haline getirir ve bunları sistematik bir biçimde taşır.
- Kültür toplumun üyelerince paylaşılır.
- Kültür dayanışmanın en önemli temellerinden birisidir.
- Kültür ğrenilmiş davranışlardan oluşur.
- Kültür sosyal yapının bir kopyasını verir.
- Kültürel değerler ile dinsel, ahlaksal, estetik, ekonomik, hukuksal değerler i içe sayılabilecek kadar birbirlerine bağlıdır.
- Kültürler kendilerine özgü bazı merasim (somut adet ve görenekler) ile işaretler (dil) meydana getirirler.
- Kültür toplumsal sistem ve yapının en önemli öğelerinden biridir.
- Kültür her türlü örgütleri saran evre koşullarının yani ortamın en önemli unsurlarından biri sıfatıyla onların yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler.
- Kültür sosyal bir olgu olarak belirli bir tarihe sahiptir ve sürekli dir. Kültür bir kuşaktan diğerine öğrenme ve şartlanma yoluyla geçerek süreklilik kazanır.
- Kültür ferdi olmayıp sosyal değerler ve davranışlar sistemi, bir yaşayış şeklidir. Kültür toplumlarda yaşayan insanlar tarafından yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır.
- Kültür bir toplumun tüm ideallerinin ve sosyal kişiliğinin sembolüdür.
- Kültürün gereksinimleri karşılayıcı ve doyurucu özelliği vardır.
- Kültür değerleri dogmatik olmayıp, çağın ihtiyaçlarına göre değişmek zorundadır. Kültürler belli bir zaman dilimi içinde çevreye uyum gösterirler.
- Her kültür içindeki bütün unsurların sentezinden oluşan organik bir bütündür. Kültür evresel değişimlere bağlı olarak gelişir ve canlılığına

korur. Burada vurgulanmak istenen kültürün dinamik bir nitelik taşımasıdır.

- Kültürün geçerliliği ve sürekliliği belirli bir zaman sürecinde kanıtlanmıştır.
- Kültür, grup üyelerine ve yeni girenlere algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılır.
- Kültür bütünleştirici eğilimler taşır.

2.4. Örgüt Kültürü Kavramı ve Tanımı

Organizasyon, insanlar ve gruplar arası ilişki ağlarından türeyen ortak değerler dünyasını, zihinsel ve duygusal ilişkileri düzenleyen informel bir yapıyı geliştirip sürdürmektedirler. Bu informel organizasyonu şekillendiren zihinsel ve duygusal dünya ise organizasyonun örgütsel kültürünü oluşturan mekanizmaları içermektedir. Literatürde, işletmelerde yerleşik olan kültürel yapı, doğrudan örgüt kültürü olarak adlandırılmaktadır.¹⁰⁶

Örgüt kavramı, insanların birtakım ortak amaçlar ve değerler uğruna ortaya koydukları bir anlaşmayı ve birlikteliği içermektedir. Organizasyonlar da sahip oldukları çeşitli özellikler açısından birer örgüt olarak kavramsallaştırılmaktadırlar. İşletmelerin örgüt kavramı ile ifade edilen özellikleri şu boyutlarda ortaya çıkmaktadır;¹⁰⁷

- Ortak amaç ya da amaçların varlığı,
- Amacı gerçekleştirmek için belirli bir şekilde düzenlenmiş faaliyetler ve bu faaliyetlerin örgüt üyelerine dağıtılacak şekilde görevlere bölünmesi,
- Tanımlanmış görevlerin örgüt birimlerine verilmesi ve birimler arasında koordinasyon sağlanması,
- Üyelerin bireysel ya da örgüt amaçları doğrultusunda çeşitli güdüler, ilişkiler, davranışlar ve değerler geliştirmeleri,

¹⁰⁶ Sabuncuoğlu, Tüz, *a.g.e.*, s.34.

¹⁰⁷ *Ibid.*

- Amaçların belirlenmesinde ya da gerçekleştirilmesinde önem taşıyan karar verme, haberleşme, kontrol ve ödüllendirme gibi süreçlerin varlığı,
- Tüm bu özellikler arasında uyumu sağlayan bir örgüt düzeninin varlığı.

Toplumda bir grubun veya kuruluşun üyesi olmak o topluluğa uyum sağlamayı gerektirir. Uyum sağlamanın ve grup ya da kuruluş tarafından benimsenmenin temel koşulu ise; ortak amaçlar, standartlar ve değerler ile alışkanlıklar, felsefe ve ideolojileri paylaşma gereğini ortaya koyar. Üyelerin benzer davranışlar, tutumlar ve işbirliği içinde hareket edebilmeleri için bu gerekli bir husustur.¹⁰⁸

Örgüt kültürü, organizasyon ile toplum arasında bir bağ kurulmasını sağlayan, organizasyonun o toplumdaki konumunu, önemini ve başarı düzeyini belirleyen ve toplumsal kültürün niteliklerini taşıyan bir olgudur.

Örgüt kültürü ile ilgili bir çok tanımlama yapılmış ve her araştırmacı farklı bakış açılarıyla örgüt kültürü kavramına değişik anlamlar yüklemiştir. Literatürde örgüt kültürüne ilişkin olarak verilen tanımlamalar Tablo 3'te olduğu gibi şekilde özetlenebilir¹⁰⁹.

Tablo 3: Örgüt Kültürü Hakkında Görüşler ve Tanımlar

Araştırmacı	Örgüt Kültürü Hakkında Görüşler ve Tanımlar
Parsons ve Talcott	Kültür bir yandan sosyal entegrasyonu ve bağlılığı, diğer taraftan da örgütsel etkinliği gösteren birleştirici bir kavramdır.
Radcliff Brown	Kültürel kalıplar, topluluk üyelerinin uyma eğilimi gösterdikleri, toplumsal olarak kabul edilen, açık ya da kapalı, toplumsal yapının içinde şekillenmiş, kurumsallaşmış ve standartlaşmış davranış ve düşünce tarzlarıdır.
Van Der Berge	Kültürün üniform olması gerekmez, aksine içinde karşıtlıkları bulundurur. Bu özellik, sistemde bir denge oluşturmasını ve genel toplumsal yapının verimli ve etkin bir şekilde çalışmasını mümkün kılar.
Kilmann	Kültür insanların ortak arzularıdır. Bir örgüt için bu örgütün gerçekten ne olmak istediği ya da daha önde olmak için neye önem verdiğidir.

¹⁰⁸ Şimşek, Akgenci, Çelik, *a.g.e.*, s. 32.

¹⁰⁹ Sabuncuoğlu, Tüz, *a.g.e.*, s. 36.

Araştırmacı	Örgüt Kültürü Hakkında Görüşler ve Tanımlar
Schwartz ve Davis	Kültür, örgütün üyeleri tarafından paylaşılan, insanların ve grupların davranışlarını yönlendiren, doğruların oluşumunu sağlayan inanış ve beklentilerdir.
Sapienza	Bir örgütteki en önemli konulardan biri “paylaşılan inanışlardır.”
Lorsh	Kültür bir örgütün üst yöneticilerinin kendilerini ve altlarındakileri ne şekilde yönetmeleri gerektiği konusundaki inanışlarıdır.
Gordon	Örgüt kültürü hakkında çalışırken uzun vadede yönetimin değerlerinin bir şekilde örgütteki davranışlara yansıtacağı için üst yönetim grubu ile çalışılması gerektiğini ileri sürer.
Davis	Örgüt kültürü, kurumun anlamını üyelerine yansıtan ve uygun davranış kalıpları ortaya koyan, paylaşılmış inanış ve değer kalıplarıdır.
Sathe	Kültür insanların kendilerine ait gördükleri, içselleştirdikleri inanış ve değerlerdir.
Desphane-Farley-Webster	Topluluk üyelerinin örgütün işleyiş mekanizmasını anlayarak uygun davranış normlarını benimsemelerine yardım eden, paylaşılmış değer ve inanç kalıplarıdır.
Malinowski	Kültür kavramının başlangıç noktası örgütlenmedir. Amaçlarını yerine getirmek için insanların bir araya gelmesi zorunludur. Örgütler, yazılı olan / olmayan kurallara, birtakım yöntemleri kullanarak insanların belirli işleri becermelerine yardım eden değerlere sahip yapılardır.
J.C. Spender	Organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemidir.
C. O'Reilly	Güçlü, geniş ölçüde paylaşılan temel değerlerdir.
G. Hofstede	Kollektif olarak programlanmış düşüncelerdir.
J.M. Kouzes	İş yaşamında yaratılan, sürekli ve semboller aracılığıyla iletilen inançlar ve değerlerdir.
W.G. Ouchi	Organizasyonun çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilişkili semboller, törenler ve mitler bütünüdür.
T. Peters-R.H. Waterman	Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın, iç tutarlılığa sahip ve paylaşılan değerler bütünüdür.
E.H. Schein	Bir grubun içsel ve dışsal uyum problemlerine ilişkin olarak keşfedip geliştirdiği temel kavrayış kalıplarıdır.

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu , Melek Tüz; Örgütsel Psikoloji, 3. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s. 37.

Örgüt kültürü, bir çeşit kutsallık yüklenen, moralite veya değerler olarak adlandırılan ve bireyleri bütünleştirmeye yardımcı olan, bir davranışsal rehber sağlayan, insana ilişkin rasyonel olmayan boyutlara sahip bir olgu olarak nitelenmektedir.¹¹⁰

Tanımların çeşitliliğine rağmen, bunlar arasında bazı ortak kabuller gözlemlenmektedir;

- Öncelikle tüm tanımlarda örgüt üyelerince paylaşılan bir değerler bütününden söz edilmektedir. Bu değerler bütünü, üyelere doğru ya da yanlış, kabul edilebilir ya da kabul edilemez davranışların neler olduğu hakkında bilgi vermektedir.
- İkinci ortak nokta, organizasyon içindeki bu değerler bütünü, örgütün üyelerince sorgulanmaksızın doğru kabul edildiğidir. Bu değerler açıkça ifade edilmezler, yazılı değildirler ancak tüm davranışları şekillendiren asıl güçtürler.
- Örgüt kültürüne getirilen tanımlarda kültürel yapıya genellikle işlevselci bir anlayışla yaklaşıldığı da görülmektedir. Bir çok tanımda kültürün zaman içinde karşılaşılan örgütsel sorunlara bulunan çözümlerden ve bunlara ilişkin genel kabullerden temellendiği belirtilmektedir.
- Yapılan tanımlardaki bir diğer ortak yön de, değerlerin iletimi ve paylaşımında kullanılan yollara ilişkindir. Örgüt içindeki sembollerin, bunlara yüklenen anlamların, hikayelerin ve geçmiş olayların hem ortak kültürün yaratımı ve iletimini sağlayan hem de davranışları yönlendiren kültürel unsurlar olduğu belirtilmektedir.

Kültür sınıflaması konusunda üzerinde durduğumuz bir konu da genel kültür-alt kültür ayrımı idi. Örgüt kültürü ile ilgili olarak da bu değerlendirmeyi yapacak olursak:

Örgüt kültürü en genel anlamı ile örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve ortak bir anlayışı, değerler bütünü ve algılamayı ifade eder. Örgüt üyelerinin

¹¹⁰ Sabuncuoğlu, Tüz, *a.g.e.*, s. 37.

çoğunluğunun paylaştığı değerler örgütte baskın kültürü oluşturur. Örgüt kültürü denildiğinde bu baskın kültürü oluşturur. Organizasyonun her bölümünün kendi üyeleri arasında geçerli olan değerleri vardır. Bu değerlerin bazıları örgütün genelde paylaştığı değerler olmasına rağmen, bazıları genel değerlerden ayrılabilir. İşte bu ayrılan yönler alt kültürleri oluşturur. Dolayısıyla baskın kültürün yanında her örgütte ortak sorunlara, etkileşimlere ve deneyimlere bağlı olarak gelişen alt kültürler vardır. Alt kültürlerin etkileşimi sonucu örgüt kültürü oluşur. Alt kültürlerin benzerlik ve farklılık düzeyi, kültürün homojen ya da heterojen oluşunu belirler. Alt kültürlerin değerleri ve davranışları birbirine ne kadar yakınsa, örgüt kültürü o derecede bütünlük gösterir. Ancak alt kültürlerin algılamalarında büyük farklılıklar varsa örgüt kültüründe bütünlük görüntüsü zayıftır.¹¹¹

Örgüt kültürü konusunda çok tartışılan bir konu da güçlü ve zayıf kültür ayrımıdır. Payne'e göre örgüt kültürünün güçlülüğü iki şekilde ölçülür: (1) Bütün örgüt üyeleri tarafından paylaşılma derecesi; (2) Kültürün örgüt üyeleri tarafından kabul görme düzeyi. Dolayısıyla güçlü kültürde, örgütün temel değerlerinin örgütün çoğunluğu tarafından paylaşılması yeterli olmayıp, aynı zamanda örgüt üyelerinin bu değerleri kabul etmesi ve bağlılık göstermesi gerekmektedir. Organizasyon üyeleri değerleri ne kadar çok benimser ve onaylarsa örgüt kültürü o kadar güçlenir. Güçlü bir örgüt kültüründe, kültürün bilişsel, sembolik ve imgesel unsurları üyeleri birbirine güçlü bir şekilde bağlar; herkes örgütün amacını bilir ve onun için çalışır, güdülenme düzeyi yükselir ve performans artışı sağlanır. Zayıf kültürlerde ise, değerler üzerinde uzlaşma sağlanamamıştır, alt kültürler arası ilişkiler yetersizdir.¹¹²

Bir örgütün kültürü güçlü olduğu oranda, üyeler kültürel değerleri o kadar paylaşıyor ve benimsiyor demektir. Güçlü örgüt kültürü çalışanların aidiyet duygularını, işbirliğini ve motivasyonu güçlendirir. Aynı zamanda güçlü kültür öğelerinin örgütün temel hedef ve stratejileriyle de uyum içinde olması gerekmektedir. Eğer bu iki unsur arasında çatışma varsa zayıf bir kültür egemen olacaktır.

¹¹¹ Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, *a.g.e.*, s. 75.

¹¹² Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, *a.g.e.*, s. 76.

Güçlü kültürde insanlar temel değerleri kabul eder ve bağlılık gösterir. Kültürün bilimsel, sembolik, imgesel unsurları bireyleri birbirine güçlü bir şekilde bağlar. Zayıf kültürlerde ise değerler üzerinde uzlaşma sağlanamamıştır, alt kültürler arası bağlar gevşektir.

2.5. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt üyelerinin algıları, tutum ve davranışları örgüt kültürünü etkilediği gibi, örgüt kültürü de üyelerin davranışlarını, düşüncelerini etkiler. Örgüt kültürünün belli başlı fonksiyonlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:¹¹³

Örgüt kültürü;

- Örgütü diğerlerinden farklı kılarak örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandırır. Kimlik duygusu kazanan bireyler kendilerini çalıştıkları örgütle bütünleştirirler. Bu onlara ayrıcalıklı bir benlik sağlar.
- Bir örgütsel biçimlendirme aracıdır. İşgörenlerin davranışlarını biçimlendirir.
- Moral ve güdüleme aracı olarak örgüt misyonuna bağlılığı artırır.
- Örgütteki uygulama ve süreçlere rasyonelleşme ve standartlaşma sağlayarak örgüt üyelerine huzurlu bir çalışma ortamı sağlar.
- Örgütte iç bütünleşmeyi sağlar, üyeler arasında dayanışmayı arttırarak, örgütü bir arada tutmada birleştirici bir unsur olarak görev yapar.
- Örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizması görevi görür.
- Çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece örgütsel amaçlar doğrultusunda kendilerinden beklenen davranışları sergileyerek başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına imkan tanır.
- Aynı norm ve değerler etrafında topladığı çalışanlar ve yöneticiler arasında uyumu sağlar.

¹¹³ Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, *a.g.e.*, s. 30-32.

- İş yapma süreç ve yöntemlerine standart uygulamalar ve kurallar getirerek örgütsel verimliliği artırır.
- Bir örgütsel sosyalleşme süreci ve aracıdır. Yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına imkan tanıyarak yetişme ve gelişmelerine önemli ölçüde yardımcı olur.
- Geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmaları azaltır.
- Örgütsel sorunların çözüm yöntemidir.
- Verimlilik, kalite, moral ve iş tatminini artırıcı bir etkiye sahip olan örgüt kültürü, rekabet üstünlüğü sağlamada önemli rol oynar.
- Örgüt ile çevre arasındaki ilişkileri etkiler.
- Örgütün stratejik değişimlerle başa çıkma ve onları kontrol altına alma yeteneğini artırır.
- Örgüt içinde yenilik düşüncesini geliştirir.
- Ortak değer, norm ve davranışlar aracılığıyla sosyal tatmin duygusu yaratarak bireyin motivasyonunu artırır.
- Örgütün benimsediği vizyonun tanımlanmasını kolaylaştırır.
- Örgütsel değişimin hedefi, aracı ve belirleyicisidir.
- Örgüt içinde istikrar ve mükemmelliğin göstergesidir.
- Örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizmasıdır.

2.6. Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri

Örgütler farklı kültür mozaiğine sahip bireylerden oluşmaktadırlar. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır.¹¹⁴

Literatürde örgüt kültürü, işletmelere özgü bazı fonksiyonel özellikler, süreçler ve yapılar dikkate alınarak incelenmektedir. Bu organizasyonel unsurlarla kültür arasındaki ilişkileri çözümlenmesi açısından örgüt kültürüne ilişkin olarak şu özellikler sayılmaktadır.¹¹⁵

- İşletme kültürü, bütüncül bir özellik taşır. Dolayısıyla kültürün kendisi, kültürü oluşturan parçaların toplamından farklı bir özelliğe sahiptir.
- Kültür, işletmenin o güne kadarki birikimlerini içeren tarihi bir perspektifi yansıtır. Kültürün şekillenmesi, o işletmeyi oluşturan insanlar arasında uzun bir etkileşim ve sosyalleşme süreci gerektirir. Bu etkileşimin ürünü olan kültürel değişkenler (değer, inanç, tavır, sembol) insanların algı çerçevelerini oluşturur.
- Kültür, işletmenin yapısal özellikleri ile ilgili kavramlarla değil, antropolojik kavramlarla açıklanabilir.
- Kültürün değiştirilmesi zor ve uzun vadelidir. Bütünde değil bazı değişkenlerde de (normlar, semboller, anlamlar, değerler) değişim gerçekleşebilir.
- Kültür, insan davranışlarının ifadesel değeriyle ilgili sembolik birikimler içerir. Dolayısıyla kültür teorisinde, örgüt içinde söylenen, yapılan, üretilen ve görünenlerin arasındaki sembolik anlamlar önem taşır.

¹¹⁴ Şimşek, Akgenci, Çelik, *a.g.e.*, s. 32.

¹¹⁵ Suna Tevrüz, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 1996, s. 88 .

- Kültür değişkenleri duygu yüküdür. Kültür, duyguların sosyal açıdan kabul görecekt kanallara aktarılmasının bir yoludur. Kültürel öğelerin oluşumunda, insanlar arası duygu alışverişi önemli rol oynar.
- Kültürün çekirdeğini, işletmede çalışanların zihinlerinde oluşturdukları dış dünya ile ilgili deneyimlerine düzen, anlamlılık getiren ve doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen bilinç dışı düzeydeki varsayımları oluşturur.

Tüm bu özelliklerden de anlaşılacağı gibi örgüt kültürü, bireylerin sosyalleşmesini hızlandıran ve kolaylaştıran bir biçimlendirme aracıdır. Aynı zamanda organizasyonun dış çevre ile uyumunda karşılaşabileceği zorluklarla baş etmesini ve varlığını sağlıklı bir şekilde sürdürebilmesini sağlar. Organizasyonun daha net ve gerçekçi hedefler belirlemesinin anahtarıdır.

2.7. Örgüt Kültürünün Göstergeleri ve Belirleyicileri

Örgüt kültürü üzerine çalışan uzmanlar, örgüt kültürünün tanımını yaparken farklı gruplandırmalar altında ele aldıkları bazı unsurlardan söz etmektedirler. Kültürün; ortak inanç, değer, varsayım, düşünceler tarafından biçimlenen soyut boyutunun yanı sıra bu soyut boyutun davranışsal düzleme yansıdığı davranış biçimleri, tavırlar, törenler ve eylemlerle kendini gösteren gözlemlenebilen davranışsal boyutu da söz konusudur. Bununla beraber örgüte özgü semboller, teknoloji, liderler ve kahramanlar gibi somut unsurlarla belirlenen ve kültürün soyut değerlerinin bir ürünü olan maddi boyut da bulunmaktadır. Daha genel bir ayırım yapmak gerekirse kültür, gözlemlenebilir kültür ve ana kültür olarak iki boyut çerçevesinde değerlendirilmektedir. Kültürün gözlemlenebilir boyutu, çalışanların kılık kıyafetleri, ofislerini düzenleme biçimleri, birbirlerine ve müşterilerine nasıl davrandıklarıyla ilgilidir. Daha biçimsel söylemek gerekirse gözlemlenebilir kültür unsurları;¹¹⁶

Değerler: Değerler, insanların içinde buldukları durumları, eylemleri, nesnelere, diğer insanları değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri örüntülerdir. Kısaca iyi kötü ayırımına temellik eden alternatifler arasında tercih ve

¹¹⁶ Geert Hofstede, *Cultures and Organizations-Software of the Mind*, McGraw Hill International, England, 1991, s. 7-8.

yargılama yapmayı sağlarlar. Değerle daha çok olanı değil olması arzulan ideal hedefleri temsil ederler. Bu hedefler genellikle dürüstlük, saygınlık, başarı gibi arzulan soyut davranış biçimleridir.¹¹⁷ Değerlerle bir örgütün temel amaçları, idealleri yansıtılmakta ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde dile getirilmektedir. Örgütsel değerlerin kaynağını, örgüt üyelerinin, insan, çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğruları oluşturmaktadır. Değerler kısaca örgütte neyin önemli olduğunu göstermektedirler.¹¹⁸

Amerika'da yaklaşık seksen firmanın kültürel ortamını inceleyen bir araştırmada, başarılı şirketlerde değerlere önem verildiği ve bu şirketlerin bazı temel özellikleri paylaştıkları belirlenmiştir. Buna göre başarılı firmalar;¹¹⁹

- İşlerin nasıl yürüdüğüne ilişkin açık ve kesin bir felsefeye sahiptirler.
- Yönetimler, temel değerleri organizasyona iletmeye ve değişen ekonomik ortama ve iş ortamına uyum sağlayabilmek için değerleri yoğurup şekillendirmeye büyük özen göstermektedirler.
- En alt kademedeki görevliden yönetimin en üst düzeyine kadar firma için çalışan herkes, bu değerleri bilmekte ve paylaşmaktadır.

Paylaşılan değerler, rutin faaliyetlerin önem kazanmasına yardımcı olurlar, ayrıca örgütün toplumsal değerlere bağlanmasını sağlarlar ve rekabet avantajı için ayrıcalıklı bir kaynak oluştururlar. Güçlü kültürlerin temelinde geniş ve derin şekilde paylaşılan değerler yatar.¹²⁰

Varsayımlar: Belirli kültürel unsurlara sahip olacak kadar bir ortak geçmiş olan örgütlerde, insanların tavırlarını, dolayısıyla da günlük eylemlerinin somut sonuçlarını etkileyen en güçlü kültürel unsurlardan biri de varsayımlardır. Varsayımlar örgütü oluşturan bireyler ve gruplarca paylaşılan, organizasyondaki

¹¹⁷ Judith R. Gordon, *Organizational Behavior*, 5th Ed., Prentice-Hall, USA, 1995, s. 472-473.

¹¹⁸ Sabuncuoğlu, Tüz, *a.g.e.*, s. 43-44.

¹¹⁹ Cem Kozlu, *Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*, Bilkom Yayınları, İstanbul, 1986, s. 61.

¹²⁰ Schermerhorn, Hunt, Osborn, *a.g.e.*, s. 274.

insan unsuru, organizasyonel ve dış çevresel sorunlar, insan ilişkileri ve eylemi ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili temel yorumları içermektedirler. Bu yorumlar zamanın mekanın kullanımı, yapılan işler ve bunların yapılış biçimlerinde somutlaşmaktadırlar. Varsayımların en önemli özelliği ise tartışmaya açık olmamaları ve sorgusuzca kabul edilmeleridir.¹²¹

Varsayımlar, kişi ya da gruplar için davranma, düşünme hatta hissetme süreçlerinin, referans çerçevelerini oluşturan, bilinç dışı düzeye itilmiş, varolma ilkelerine işaret etmektedirler. İnsanların dış çevre ile ilişkilerinde keşfettikleri sorun çözme ve ihtiyaç karşılama biçimleri uzun zaman dilimi içinde geçerliliğini kanıtladıklarında, çevreyle ilişki kurmanın tek doğal biçimi kabul edilmekte ve bilinç dışına itilerek, insan düşüncesinin sorgulama alanından çekilmektedirler. Böylece varsayımlar oluşmaktadır.¹²²

Normlar: Örgütün kültürel değerlerine uygun olarak, örgüt tarafından gerçekleştirilen ve örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından benimsenen davranış kuralları ve ölçütlere norm denir. Normlar, işgörenlerin örgüt içinde nasıl davranacağını, nasıl ilişkide bulunacağını, başkaları ile nasıl iletişim kuracağını gösterir. Normlar örgütle işlerin yapılmasında ve uzlaşma sağlanmasında ortak bir anlayış oluşturması yönünden oldukça önemlidir. Her zaman açıkça dile getirilmese ya da yazılı kurallar olmasa da normlar, örgüt üyelerinin davranış biçimlerinde önemli bir etkiye sahiptir.¹²³

Normlar doğru yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentileridir ve örgüt kültürü içinde uyulması gereken çalışma kurallarına işaret etmektedirler. Bir işletmede hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı ya da onaylanmadığı o işletmenin çalışma normlarına ilişkin bilgi vermektedir.¹²⁴

Normlar, değerler sistemine bağlı olarak her toplumda bireylere yol gösteren, doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bütünü biçiminde ortaya çıkmaktadırlar. Norm ve değer arasındaki farklılık,

¹²¹ Sabuncuoğlu, Tüz, *a.g.e.*, s. 45-46.

¹²² Tevrüz, *a.g.e.*, s. 91.

¹²³ Bakan, Büyükbese, Bedestenci, *a.g.e.*, s. 51.

¹²⁴ Tevrüz, *a.g.e.*, s. 91.

değerlerin soyut ve genel kavramlardan meydana gelmesi, normların ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır.¹²⁵

İnançlar: geçmişte ve şimdi gerçeğin ne olduğuna dair bireysel bilgilerden oluşmaktadırlar. İnançlar, bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterirler. Ancak burada kişisel özelliklerle kültürel değerlerin bir sentezi söz konusudur. İnançların oluşumunda bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürlerin de etkin olması, işletme yönetimlerinin özellikle farklı etnik ve kültürel ortamlardan gelen, çok kültürlü işgücünün yönetilmesinde, işletmenin içinde bulunduğu sosyal kesimlerin, kültürel yapılarını analiz etmelerini ve tanımalarını gerektirmektedir. Çünkü bireylerin taşıyıp getirdiği inançlar, işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve organizasyonel ilişkilerini etkilemektedir.¹²⁶

Semboller: Sadece kültürü paylaşanlarca fark edilebilen kelimeler, mimikler, belirli bir anlamı olan resim ya da nesnelere. Bunların yanı sıra kıyafetler, saç şekilleri ve bayraklar. Bir kültürdeki semboller kolayca değişebilir ya da başka kültürlerden kopya edilebilir. Bu nedenden dolayı semboller, kültür olgusunun en dış katmanında yer almaktadırlar. Semboller kültürü ifade eden yüzeysel araçlardır.

Semboller örgüt üyelerinin karmaşık fikirleri ve duygusal mesajları birbirine aktarmasını sağlayan ve özel anlamlar taşıyan ve örgüt kültürünün göstergeleri olarak tanımlanan objeler, hareketler ve olaylardır. Örgütün işareti olarak kullanılan objeler, logolar, flamalar, desenler, sloganlar, şarkılar, ünvanlar, giysiler, binaların mimarisi, büroların düzenlenmesi vs. gibi birçok şey örgüt içindeki fikirlerin, değerlerin ve duygusal anlatımların iletilmesini mümkün kılan ve göründüklerinden fazla anlam yüklü olan nesnelere objeler veya eylemler yani sembollerdir. Semboller sistemin korunmasında ve dengesinin sağlanmasında yönlendirici işleve sahiptir. Sistemdeki roller arasındaki ilişkileri daha anlamlı kılar ve ilişkilerin devamlılığını sağlar. Bu yönüyle örgütsel semboller, örgüt üyeleri arasında kullanılan iletişim aracı

¹²⁵ Sabuncuoğlu, Tüz, *a.g.e.*, s. 46.

¹²⁶ Sabuncuoğlu, Tüz, *a.g.e.*, s. 47.

olduğu kadar örgütsel sosyalleşme sürecinde de önemli bir öğrenme aracı olmaktadır.¹²⁷

Hikayeler: Örgüt yaşamı içinde gerçekleşmiş dramatik olaylar ve efsaneler, sözlü tarih ve hikayeler örgüt üyeleri arasında tekrar tekrar anlatılır. Kültürel değerleri ve normları hatırlatarak aktarımı ve paylaşımı sağlar. Örgüt üyeleri hikayelerden bahsedip bunların aktardığı mesajları düşündükçe, bu öykülerin temsil ettiği kavramların ve kültürel öğelerin akılda kalması kolaylaşmaktadır.

Örgütsel hikayeler, örgütün geçmişiyle ilgili yaşanmış çeşitli olayları yansıtan ve örgütün temel değerlerini taşıyan kültür faktörleridir. Etkili örgütlerde yönetici ve işgörenler, örgüt felsefesini yansıtan çeşitli hikayeler anlatırlar; örgütsel kahramanlardan ve onların değişik örgütsel uygulamalardaki başarılarından söz ederler. Örgüt kurucuları, yöneticiler ve başarılı olmuş işgörenler hakkında da anlatılan bu hikayeler örgütsel yönden bütünleşme, koordinasyon ve kontrol işlevi görmekte; yönetsel anlayış ve uygulamaların inandırıcı ve ibret verici örneklerini oluşturmaktadır. Örgütle ilgili olarak anlatılan bu hikayeler aynı zamanda örgüt içinde kabul edilen sosyal sınıf, güç ve statülerin de önemli göstergeleri olmaktadır. Bu hikayeler, örgüt üyelerine rolleri tanımada ve kimin ne zaman, nasıl hareket etmesi gerektiği konusunda da rehberlik yapmakta; içlerinde açıklanan çeşitli değerler aracılığıyla bir takım örgütsel sorunların çözümüne de ışık tutabilmektedirler.¹²⁸

Kahramanlar: Örgüt içindeki kahramanlar ölmüş ya da yaşıyor, gerçek ya da hayal ürünü olabilirler. Bu kişiler kültür içinde ödüllendirilebilir özelliklere sahip olup davranış tarzları açısından da model olan kişilerdir. Kahramanlar, kültürün değerlerini simgeler ve çalışanlara kullanacakları somut kimlik modellerini sunarlar. Bazı şirketler için kahramanların varlığı ve diğer çalışanların bunları örnek alması stratejinin bir parçası olabilir. Kültürü güçlü olan işletmelerde bir çok kahraman olabilir. Kahraman kabul edilen kişiler, karizmatik olmanın yanı sıra bir çok özelliğe sahiptirler. Çalışanlar için prensipler ve kurallardan çok kahramanlar ve onların

¹²⁷ Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, *a.g.e.*, s.59.

¹²⁸ Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, *a.g.e.*, s.55.

ortaya koydukları rol modeller önemlidir. Kahramanlar, kurum kültürünün temel değerlerini şu şekilde güçlendirirler;¹²⁹

- Başarıyı yakalanabilir kılarak,
- Rol modeller oluşturarak,
- İşletmeyi özel kılan etkenleri vurgulayarak,
- Performans kriterlerini belirleyerek,
- Çalışanların motivasyonunu sağlayarak,
- İşletme içinde sürekli bir etki uyandırarak.

Kutlama ve Törenler: Önemli olayları ve performans başarılarını kutlamak için planlanmış ya da planlanmamış kutlama ve toplantılar. Liderlerin kendilerini tanıtmaya ve gösterme adına gerçekleştirilen toplantılar gibi görünüşte rasyonel nedenlerden dolayı düzenlenen politik ya da işle ilgili toplantılar esas olarak törensel amaçlıdır. Kutlama ve törenler güçlü bir kurum kültürü yaratılmasında önem taşır. İşletmenin değer, inanç ve kahramanlarını çalışanların belleğine yerleştiren özel etkinliklerdir.¹³⁰

Törenler ve toplantılar, toplumsal yaşamda ve toplumun genel kültürü içinde olduğu kadar örgütsel yaşamda ve örgütsel kültür içinde de geniş ve önemli bir yer tutarlar. Törenler, örgüt kültürünün bir kutlama aracı olup örgüt içindeki kültürel değerleri pekiştirmeyi, üyeler arası bağlılığı arttırmayı hedefler. Örgütsel törenler ve toplantılar içinde karşılama, buluşma, anma, kutlama, emeklilik, mezuniyet törenleri, balolar, kokteyller, piknikler, bayramlar sayılabilir.¹³¹

Kültürün gözlemlenebilir boyutunun altında yatan ve gözle görülmeyen ancak tüm örgütsel yaşantı içinde olup bitenlerin itici gücü olan boyut da çekirdek kültürü boyutudur. Davranışlara yansıyan ve gözlemlenebilir kültür boyutunu harekete geçiren değerler ve temelde yatan inançlar ana kültürün unsurlarıdır. Güçlü kültüre

¹²⁹ Terrence E. Deal, A. Allen Kennedy, *Corporate Cultures-The Rites and Rituals of Corporate Life*, Penguin Books, London, 1988, s. 14.

¹³⁰ Deal, Kennedy, *a.g.e.*, s. 59.

¹³¹ Bakan, Büyükbese, Bedestenci, *a.g.e.*, s. 60.

sahip örgütlerde değerler hayati önem taşırlar ve örgütün misyon ve amaçlarında kendilerini gösterirler.¹³²

2.8. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü konusunda çalışmaları olan bir çok araştırmacı incelendiğinde, farklı örgüt kültürü yapıları ortaya çıkardıkları tespit edilmiştir. Örgüt yapısı, hiyerarşik düzen, çevresel koşullar, iletişim biçimi, çalışanların tutum ve davranışları gibi pek çok konu göz önünde bulundurulduğunda örgütlerin değişik kültürel değerlere sahip oldukları ortaya çıkmaktadır. Böylece araştırmacılar bu farklılıklar ışığında değişik kriterleri baz alarak kendi modellerini oluşturmuşlardır. Aşağıda bu modeller arasında en önemli olanları incelenecektir.

2.8.1. Parsons Modeli

Parsons'un modelinde dört fonksiyon vardır. Bunlar uyum, amaca ulaşma, bütünleşme ve yasallık adlarını taşımaktadır. Parsons, her sosyal sistemde bu fonksiyonların mevcut olmasının gerektiğini savunmaktadır. Bir sistemin varlığı ortama uyum sağlamasını, amaçlarına erişebilmesini, alt kısımları ve sistemleri arasında bütünleşmenin sağlanabilmesini, toplum ve toplumu oluşturan bireylerce yasal olarak varlığına inanılmasını gerektirir. Parsons'a göre her sistemin bağlı olduğu bir üst sistem ve kendisinin de içinde alt kısımları veya sistemi vardır. Sosyal olarak uyumu ve çalışmayı sağlamak için sistem, alt kısımları ile bütünleşmeli, üst sistemle ya da sistemle ya da sistemlerle de topluma ve ortama uyum sağlamalıdır. Modelde öne sürülen bütün bu işlevlerin yerine getirilmesinde, kültürel değerler en önemli araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler sayesinde sistem, ortamdaki hızlı değişme ve gelişmelere ayak uydurabilir. Alt sistemlerle ve üst sistemlerle entegrasyon ve uyum sağlayarak toplumdan dışlanıp örgütsel işlevini sona erdirmeyen, yasal olarak çalışmalarına devam eder ve amaçlarına erişir. Bu nedenle sosyal sistemlerin kuruluşunda ve devamında kültürel değerlerin rolü büyüktür.¹³³

¹³² Hofstede, *a.g.e.*, s. 251.

¹³³ Eren, *a.g.e.*, s.142-143.

2.8.2. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy, çevrenin yalnızca örgütsel yapı üzerinde değil, örgüt kültürü üzerinde de etkisinin olduğunu öne sürmüşlerdir. Yüzlerce işletme kültürü üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucunda, örgütleri kültürel şekilde sınıflandırmışlar ve 4 farklı kültür tipi ortaya çıkmıştır. Bunu yaparken iki kriter üzerinde durmuşlardır. Birincisi işletmenin stratejik kararlarıyla ilgili çevresel belirsizlik derecesi, ikincisi işletmenin başarısına ilişkin çevreden aldığı geri beslemelerin geliş hızıdır. Kültürel sınıflamalar şunlardır:¹³⁴

- Sert erkek – Maço Kültürü
- Sıkı çalış – Sert Oyna Kültürü
- Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü
- Süreç Kültürü

Düşünürlerin konu ile ilgili çizimleri aşağıda Tablo 4’te açıklanmaktadır;¹³⁵

Tablo 4: Deal ve Kennedy’nin Modeli

	Çevreden Geri Besleme	
	Hızlı	Yavaş
Yüksek risk kararları	<u>Sert Erkek / Maço Kültür</u> Yapı, kozmetik, film, reklam sektörleri.	<u>Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü</u> Havacılık, uzay, araştırma, geliştirme, yenilik projeleri, sermaye yoğun projeler.
Düşük risk kararları	<u>Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü</u> Moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörler.	<u>Süreç Kültürü</u> Hükümet, kamu hizmetleri, sigorta, finansal hizmetler.

Kaynak: Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7. Bası, Beta Basım, 2001, s.152.

¹³⁴ Richard, L. Daft, *Management*, 2nd Ed., The Dryden Press, USA, 1991, s. 79.

¹³⁵ Eren, *a.g.e.*, s. 152.

Sert Erkek – Maço Kültürü: Yüksek risk üstlenen, çabuk geri besleme yapan, davranışlarının doğru veya yanlış olduğunu çok fazla irdelemeyen yapılardır. Polis örgütünün kültürü buna örnek olarak gösterilebilir. Çünkü kararlar ölüm ve yaşam gibi çok ciddi konular üzerine verilir. Aynı şekilde cerrahlar da böyle kararlar veren kişilerdendir. İşletme olarak reklamcılık, televizyon, eğlence endüstrisi, yönetim danışmanlığı gibi işletmeler bu kategoriye sokulabilir. Bu tür kültürlerde kısa sürede başarısızlık nedeniyle oluşabilecek işgücü devir hızı yüksek olduğu için güçlü bir kültür oluşması zordur.¹³⁶

Çevresel belirsizliğin yüksek, alınan kararların riskli olduğu ve ayrıca çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin (geri besleme) hızlı olduğu durumlarda maço kültürü ortaya çıkmaktadır. Bu şirketler yüksek riskli kararlardan kaçınan, başarılarının geri beslemesini hızlı alan girişimlerdir. Bu nedenle kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek tiplmesi yapılmaktadır. Bu tür girişimlerde hızlı iniş çıkışlar, beklenmeyen hızlı iniş ve sönüşler yaşanır. Bu kültürü uygulayan şirketler reklama, davetlere, danışmanlığa önem verirler. Burada yıldız olan bireylerdir, gruplar ya da ekipler değildir. Bu kültürde, kanuna aykırı davrananlar, başarılı oldukları sürece istedikleri gibi davranmakta serbesttirler. Çünkü risk alıp başarıları bu kültürde cesaretlendirilmektedir. Hızlı geri beslemeye olan ihtiyaç ve koşulların bunu gerçekleştirmesi maço kültürünün en zayıf tarafıdır. Bu kültürde başarılı olanlar olgunlaşmamış olabilir ve kültürün uzun süreli korunmasında engelleyici davranışlarda bulunabilirler.¹³⁷

Böyle bir kültürü benimseyen firmalarda kararlar hızlı ve cesurca alındığı için liderlerin ve çalışanların da bu kültüre uyum sağlaması gerekmektedir. Tepe yöneticiler bu sebepten dolayı o şirket içinde kahraman olarak değerlendirilirler. Maço kültürün bir diğer özelliği kısa vadeli planların başarısının uzun vadeli planlardan daha önemli olmasıdır. Akılcı ve planlı çözümler üretmek yerine yöneticiler hislerine daha fazla güven duyarlar..

Sıkı Çalış – Sert Oyna Kültürü: Eğlence ve hareket bu kültürde temel ilkedir. Çalışanlar az risk üstlenirler, hızlı geri besleme yaparlar. Bu tür organizasyonlara

¹³⁶ Deal, Kennedy, *a.g.e.*, s. 108-109.

¹³⁷ Eren, *a.g.e.*, s. 153.

örnek olarak satış organizasyonları, bilgisayar şirketleri, Mc Donalds gibi seri müşteri satışı olan işletmeler, Xerox gibi ofis malzemelerini üreten işletmeler sayılabilir. Burada hareket her şeydir ve çalışanlar buna uyduğu sürece her şey düzgün gider. Bu kültürün ana değeri müşteriler ve onların gereksinimleridir. Sloganı ise “ihtiyaç bul ve doldur”dur. Burada önemli olan takım çalışmasıdır. Amaç, başarılı olan takımların bir üyesi olmaktır.¹³⁸

Bu kültür biçiminde alınan kararların risk derecesi düşük olmasına rağmen çevreden alınan kararların yanlış veya doğru oldukları, başarılı veya başarısız oldukları konusundaki geri beslemeleri hızlıdır. Bu kültürde, endüstride alınan kararların risk derecesi düşük olduğundan, yaşayabilme ve gelişebilmenin sırrı çok çalışmaya ve gayret göstermeye bağlıdır. Maço kültürünün tam tersi, ekip halinde çalışan, böylece yüksek satış hacmini elinde tutan satıcılar bu kültürün kahramanlarını oluşturur.¹³⁹

Bu kültürde çalışanlar takımlar halinde ve organize olmuş biçimde faaliyetlerini sürdürürler. Yapılan yarışmalar ve toplantılar ile heyecan canlı tutulmaya çalışılır. Çünkü bu tür organizasyonlarda monotonluk ve hantal bir yapı başarısızlık getirir. Yapılan bu uygulamalarla çalışanların yaratıcılıkları körüklenir ve dinamizmin sürekliliği sağlanır. Böylece bu kültürün başarısının sırrı olan takım çalışması da performansı yükseltir.

Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü: Çevresel riski yüksek ve geri besleme hızı düşük olan kültürdür. Bu tür şirketlere örnek olarak Caterpillar, madeni yağ şirketleri, bilgisayar tasarım şirketleri, yatırım bankaları verilebilir. Bu şirketlerde sonucu tam olarak bilinmeyen yatırımlar için milyarlarca dolar harcanabilir. Örneğin Boeng’in ürettiği uçaklara yaptığı yatırım gibi. Bu kültürler geleceğe ve buluşa yöneliktir.¹⁴⁰

Bu kültürde kahraman olmanın sırrı, teknik rekabetteki üstünlüğe ve başarıya bağlıdır. Verile kararların uygulama süreci uzun bir zaman alır, başarı elde etmek risklidir ve rastlantıya bağlıdır. Ayrıca başarıya bağlı en önemli hususlardan biri de

¹³⁸ Deal, Kennedy, *a.g.e.*, s. 113-114.

¹³⁹ Eren, *a.g.e.*, s. 153-154.

¹⁴⁰ Deal, Kennedy, *a.g.e.*, s. 116-117.

firmaların teknik alt yapılarının güçlü olması gerektiğidir. Sabırlı, bilimsel ve teknik kafaya sahip yenilik ve keşiflerden büyük haz ve heyecan duyan, tek tek ve grup halinde ekip çalışması yapabilen iddialı yönetici ve çalışanlar gerekir. Çalışma disiplini yoktur, insanlar günün her saatinde iş yerinde bulunup çalışabilirler. Bürokratik prensipler ve örgüt içi aşırı kural ve bağlılıklar teknik yaratıcılığı ve uzmanlığı azaltabilmektedir. Bu nedenle meslekdaşlık ilişkileri serbesttir, teknik konuları düşünme ve görüşme zorunluluğu vardır ve bu teşvik edilir.¹⁴¹

Süreç Kültürü: Çalışanların eylemlerini ölçmesini imkansız hale getirecek kadar düşük ya da hiç geri besleme olmayan ortamlardır. Sadece neyin nasıl yapılacağı önemlidir. Bu kültür tipine süreçler kontrolden çıktığı zaman bürokrasi denilebilir. Devlet kurumları bu türe bir örnektir. Çalışanlar, hızlı veya çok üretmeye çalışsalar bile, yapıları geri beslemenin görülmesini engelleyecek tarzdadır. Bu tür işletmelerin kültürel değeri teknik mükemmeliyetçiliktir. Bu kültüre sahip işletmeler modern dünyanın gereklerine uyum sağlamakta zorlanabilirler.¹⁴²

Çevrenin belirsizlik derecesinin düşük ve geri besleme hızının yavaş olduğu kültürdür. Çalışanlar kararların nasıl alındığına ve işin nasıl yapıldığına konsantre olurlar. Burada yöneticinin belirlediği prosedürlere büyük önem verilir. Bu tür işletmeler genellikle bankalar, sigorta şirketleri, kamu işletmeleri, eczacılık, finansal hizmet işletmeleridir.¹⁴³

İşletmeler bu kültürlerin karmasını da bünyelerinde barındırabilirler. Hatta bazı işletme fonksiyonlarında örneğin pazarlamada çok çalış / sert oyna kültürü hakimken, bazılarında da örneğin araştırma ve geliştirme bölümünde şirketin üzerine iddiaya gir kültürü egemen olabilir. Ancak işletmenin içinde bulunduğu ve faaliyet yaptığı sektörlere göre bunlardan bir tanesinin daha fazla hakim olduğu bir gerçektir. Yönetici ve liderler hem seçtikleri stratejiler ve hem de faaliyette buldukları sektörleri dikkate alarak kültürlerini incelemeli ve kendilerine gerekli olan kültürel niteliği belirleyerek bunu oluşturup geliştirmelidirler.¹⁴⁴

¹⁴¹ Eren, *a.g.e.*, s. 154.

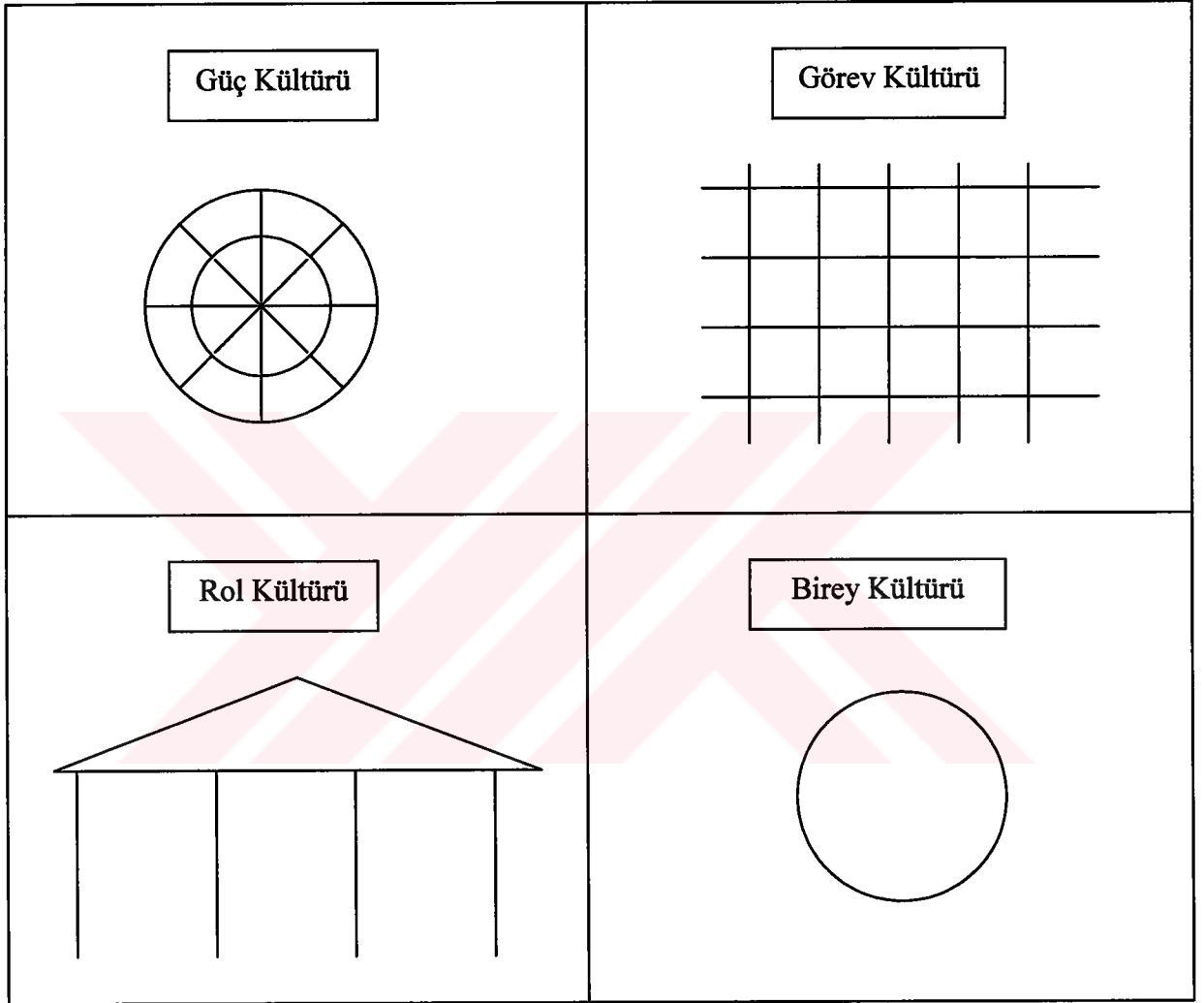
¹⁴² Deal, Kennedy, *a.g.e.*, s. 119.

¹⁴³ Daft, *a.g.e.*, s. 82.

¹⁴⁴ Eren, *a.g.e.*, s. 155.

2.8.3. Harrison / Handy Modeli

William Handy, bir psikolog olan Harrison'un çalışmalarına dayanarak değişik örgüt kültürleri olduğunu belirtmiştir. Buna göre dört değişik örgüt kültürü sınıflandırması ortaya çıkmıştır.¹⁴⁵ Şekil 4'te gösterilmiştir;



Şekil 4: Harrison ve Handy'nin Modeli

Kaynak: Andrew Brown, *Organizational Culture*, 2nd Ed., Financial Times Pitman Publishing, London, 1998, s.69.

Güç Kültürü (Zeus): Birçok küçük işletme merkezileşmiş güç kültürünü kullanmaktadır. "Zeus Kültürü" olarak simgelenen, merkeziyetçi gücün koordineli olarak uzmanlara dağıtıldığı sistemdir. Bu kültür bir ağı hükmeden örümcek gibidir.

¹⁴⁵ Andrew Brown, *Organizational Culture*, 2nd Ed., Financial Times Pitman Publishing, London, 1998, s. 69-71.

Ağ içindeki her şey merkezi güç kaynağına bağlıdır. Bireylerin karar verme yetkileri yoktur. Güç merkezi bir birimden ya da gruptan yayılır. Bir uzman ya da fonksiyonel yapı olabilir ancak merkezden gelen müdahalelerle kontrol sağlanır. Örgüt merkezi gücün yeteneğine bağlıdır. Eğer bu yetenek zayıf ise örgüt sorunlar yaşar. Güç kültürü büyüdükçe, merkezin müdahale edici ve koordinasyon sağlayıcı rolünü sürdürmesi olanaksızlaşıyorsa, merkezi kültür parçalanır. Bu kültürde bireyler güç yönelimli oldukları takdirde başarılı olurlar.

Bu kültür merkezi otoriteden yayılan etki ve güç vasıtası ile merkeze bağlıdır. Bu örgütler merkezi güç kaynaklarının isteklerine göre hareket edip, teamüllere göre çalışırlar. Bu örgütlerde çok az rol, bürokrasi ve prosedür vardır. Kontrol, merkeze çağırma veya merkez tarafından görevlendirilen önemli kişiler vasıtasıyla geniş bir biçimde merkez tarafından yapılır. Bu örgüt ve kültürlerin çabuk hareket etme ve tehlikeye reaksiyon gösterme yetenekleri vardır.¹⁴⁶

Görev Kültürü (Athena): Bu kültürü bir ağ içerisinde küçük deliklerde yer alan hücrelerin oluşturduğu bir kültür olarak düşünebiliriz. Ağ organizasyonu, bir projeyi yürütmek için birlikte çalışan küçük örgütlerdir. Dolayısıyla büyük organizasyon katkı sağlayan yüzlerce küçük örgütten oluşmaktadır. Gücün deneyime bağlı olduğu, pozisyon ve karizmanın geri planda kaldığı, proje odaklı yapılardır. Devamlı değişen, adaptasyon kabiliyeti yüksek, becerikliliğe odaklı takımlardan oluşan proje yönelimli matriks yapılardır. Ancak başarısızlıkla karşılaştığında, güç kültürüne kolaylıkla dönüşüp yapısını çabuk bozar.

Görev kültürü, gruplara ve proje takımlarına uyarlanabilen bir özellik gösterir. İşgörenler bu kültürde işleri üzerinde yüksek derecede kontrole sahiptir. Bu kültürde esnek ve duyarlı çevreye uygunluk esastır. Görev örgütlerinde kontrol zordur. Esas kontrol, insan, kaynak ve proje tahsisi anlamında tepe yöneticilerin elinde bulunur. Önemli projeler, zaman ve materyal kısıtlamasıyla bu projeyi yürütebilecek en iyi kişilere verilir. Günlük kontroller az miktarda kültürel normları çiğnemediği, prosedürler ve çalışma yöntemleri üzerinde yapılabilir. Görev kültürü, gücün ve etkinin kaynağı olarak sadece uzmanlığı tanır. Görev dağılımında, takım

¹⁴⁶ Bakan, Bütükbeşe, Bedestenci, *a.g.e.*, s. 93.

oluşturmada ve iş ilişkilerinde statüden çok yeterliliğe önem verilir. Gruba uyum sağlamak için gerekli olan yegane şey yetenek, yaratıcılık ve duyarlı sezgilerdir.¹⁴⁷

Rol Kültürü (Apollo): Bürokrasi olarak bilinir. Temel taşları olan departmanlar, fonksiyonları ve uzmanlıkları temsil eder. Departmanlar içi ve arası çalışmalar, prosedürler, rol ve yetki tanımları ile kontrol edilmektedir. Az sayıda yönetici tarafından ve bürokratik yöntemlerin uygulandığı yunan tapınağı ve Apollo'yla (mantık tanrısı) simgelenen kurallar, prosedürler ve iş tanımlarıyla şekillendirilmiş bir yapıdır. Haberleşme yapıları, sistem ve ürünler iyi tanımlanmıştır. Yetki pozisyonlarda ve kısmen uzmanlıklarda olup, az değişken ortamlara uygundur. Değişimlere yavaş yavaş uyum sağlanır ve üyeler güvenliği hırsa tercih ederler.

Bu kültürde roller pozisyonları dolduran kişilerden daha önemlidir ve örgüt en iyi bu rollerle tanımlanmaktadır. Örgüt tanımlanan rollere uygun kişileri işe almakta ve böylece bireysel katkıların ötesinde varlığını muhafaza etmektedir. Bu kültür sıklıkla bürokrasi ile anılmakta olup aşırı derecede biçimsel ve merkezidir. Bu kültürün etkililiği işgörenlerin kişiliklerinden ziyade, sorumluluklar ve işbölümünün rasyonelliğine bağlıdır. Rol modelinin simgesi tapınaktır. Tapınağın sütunları rolleri simgeler. Yarının, dünün tekrarı olarak kabul edildiği bir anlayış için rol modeli idealdir. Bu kültürde çalışanların işinde risk yoktur, her şey önceden bellidir.¹⁴⁸

Birey Kültürü (Dionysus): Bu kültürde odak nokta bireydir. Var olan örgütsel yapı, örgüt içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve onları desteklemek için vardır. Güç, görev ve rol kültürlerinde işgörenler örgüt için çalışırlar fakat bu kültürde örgüt işgörenler için vardır. Bu kültür, herkesin kendi işini yaptığı, kimsenin başkasına karışmadığı, en önemlisi de kişileri faaliyet gösterdikleri örgüt dışında da varlıklarını koruyabilmelerinin mümkün olduğu ortamlarda işlerliğini korur. Ancak bu kültür geliştikçe, bütün işgörenler bu kültürün sağladığı yararlılardan faydalanmak isterler ve sorumluluktan kaçmanın tadına varırlar.¹⁴⁹

¹⁴⁷ Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, *a.g.e.*, s. 94.

¹⁴⁸ Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, *a.g.e.*, s. 90-91.

¹⁴⁹ Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, *a.g.e.*, s. 94.

2.8.4. Quinn ve McGrath Modeli

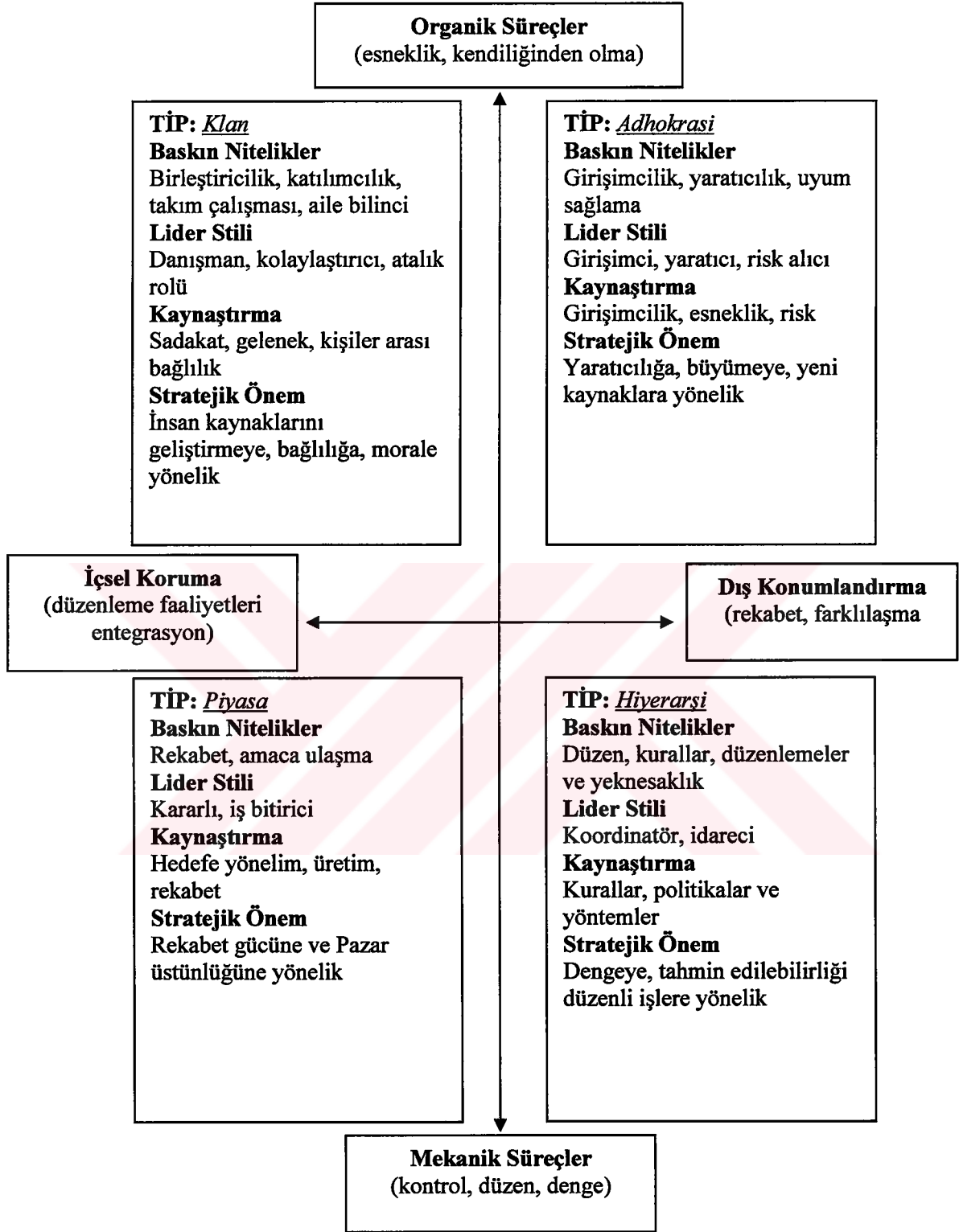
Quinn ve McGrath, örgütsel kültürleri farklı bir yaklaşımla (1) rasyonel, (2) gelişmeci, (3) uzlaşmacı ve (4) hiyerarşik kültürler biçiminde sınıflandırarak, bunların her birinin dayanaklarını ve sonuçlarını şu şekilde açıklamıştır:¹⁵⁰

- Rasyonel kültürlerin dayanakları, bireysel bilgi süreçleri (amaç belirginliği, mantıksal yargılama ve emir)dir. Sonuçları ise, iyileştirilmiş performans (verimlilik, etkililik ve kazanç)tır.
- Gelişmeci kültürün (ideolojik kültür) dayanakları, sezgisel bilgi süreçleri (icat, yenilik)dir. Sonuçları ise, yeniden canlandırma (gelişme, dış destek, kaynak sağlama)dır.
- Uzlaşmacı kültürün dayanakları, ortak bilgi süreçleri (tartışma, katılma, uzlaşma)dır. Sonuçları ise, kaynaşma (iklim, moral, takım çalışması)dır.
- Hiyerarşik kültürün dayanakları, biçimsel bilgi süreçleri (hesap, tahmin, değerlendirme)dir. Sonuçları da devamlılık (süreklilik, eşgüdüm)tır.

Bu düşünürler geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarı ya da etkinliğe etkilerini araştırmışlardır. Düşünürler, stratejinin, örgütün finansal başarısı yanında, örgüt üyelerinin bekledikleri motive edici ücret, uygun personel yönetimi için de etkili olduğunu açıklamışlardır. Daha başarılı ya da etkin yeni stratejiler bulunmasının ve uygulanmasının işgörenlerin arzu ve isteklerine, içlerindeki değişiklik ve yaratıcılık kapasitelerine bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri inceleyen Quinn ve arkadaşları “Rekabetçi Değerler” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde, örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır. Rekabetçi değerler modelinde 4 kültür tipi Şekil 5’te tanımlanmıştır:¹⁵¹

¹⁵⁰ Şişman, *a.g.e.*, s. 128-129..

¹⁵¹ Eren, *a.g.e.*, s. 147-149.



Şekil 5: Quinn ve McGrath'in Modeli

Kaynak: Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 7. Bası, Beta Basım, 2001, s.149.

Birey ve gruplar arası ilişki olduğunda bilgiler ve değerler paylaşılır. Bu ilişkiler bazı kurallarla düzene konur ve böylece etkin inanç ve değerler belirlenmiş olur. Buna göre;¹⁵²

Piyasa: Üretkenlik ve verimliliği performansın birincil kriteri olarak gören rasyonel kültürdür. Patron, kültürü yönetir ve otoritesi denetimden kaynaklanır. Bu kültürün liderlik stili, emir veren ve hedef odaklıdır. Bu kültürde çalışanların uymak zorunda olduğu kurallar kontratlarla belgelenir ve somut başarıları ödüllendirilir. Öğeleri ise agresiflik ve inisiyatifdir.

Piyasa kültüründe örgütün temel yönelimi rekabet ve amaca ulaşmadır. Faaliyetler piyasa mekanizmaları tarafından yönlendirilir ve örgüt başarısı değerlendirilirken piyasa dinamikleri, piyasada yer alan unsurların verimliliği bir ölçek oluşturur.¹⁵³

Adhokrasi: Dış destek, büyüme ve kaynak kullanımı gibi kapsamlı performans kriterlerine dayalı ideolojik bir kültürdür. Burada otorite karizma yoluyla, güç ise değerler yoluyla elde edilir. Liderler risk alabilen, buluş yapabilen kişilerdir. Çalışanlar başarıdan çok inanç ve mücadelelerine göre ödüllendirilirler. Öğeleri ise, uyum, otonomi ve yaratıcılıktır.

Klan: Grubun idamesi, ahlaki değerlerin korunması gibi performans kriterleri üzerine kurulu bir uzlaşma kültürüdür. Güç, informal bir yapıda bireylere dağıtılmıştır ve kararlar katılımcı bir yapıda alınır. Kararlara uyum yüksektir. Başarı ve özen kişilerden beklenen ana görevlerdir. Öğeleri ise, dürüstlük, ahlaki uyum ve eşitliktir.

Hiyerarşi: değişmez ve kontrollü bir yapının kurallarını belirleyen hiyerarşik kültürdür. Güç kurallarla belirlenir ve teknik bilgi kimdeyse güç ondadır. Kararlar, somut analiz sonuçlarına göre konservatif ve temkinli yöneticiler tarafından alınır. Çalışanların uyumluluğu kontrol edilir ve formal bir sistemle değerlendirmeye tabi tutulur. Öğeleri ise, formallik, mantık, sadakat ve düzenlilikdir.

¹⁵² Brown, *a.g.e.*, s. 71-72.

¹⁵³ Eren, *a.g.e.*, s. 148.

2.8.5. Quchi'nin "Z" Kültürü Modeli

William Quchi, "Z" Kültürü Modeli'nde katılımcı bir yapıya sahip olan Japon yönetim tarzını Amerikan yönetim tarzı ile birleştirerek yeni bir yaklaşım ortaya koymuştur. Quchi, örgüt kültürünü, üç ayrı grup işletme üzerinde çalışarak analiz etmiştir. Bunlardan birinci grup tipik Amerikan şirketleri, ikincisi tipik Japon şirketleri, üçüncüsü ise Z tipi Amerikan şirketleridir. W. Quchi, teorisinin temelini oluşturan dört temel faktörün (güdüleme, kalite, verimlilik, iş gücünün devamlılığı) büyük şirketlerin başarısında ana unsurlarını oluşturduğunu hep göz önünde bulundurmıştır.¹⁵⁴

Günümüzde pek çok Amerikan şirketi, işletmelerinde bazı yapısal değişikliklerle Japon şirketlerinin kültürünü kendilerine adapte etmeye çalışmışlardır. Bunu yapmalarının sebebi, Japon şirketlerinin çalışanlarından daha fazla verim almalarıdır.¹⁵⁵

Z tipi kültüründe Japon kültürlerinde olduğu gibi uzun süreli istihdama önem verilmektedir. Karar almada katılımcılık ön plandadır. Amerikan tarzına uyarlanmış Z kültürü modelinde açık ofis sistemleri kurulması ve biçimsel olmayan kontrol sistemleri söz konusudur. Yine bu kültürde yatay ve dikey rotasyon sistemleri uygulanmaktadır. Ancak bu sistem Japon kültüründe olduğu gibi tüm departmanlar arasında değil, sadece bölümlerin kendi aralarında uygulanmaktadır. Bu modelle çalışanlar tüm çevresel faktörler ve ailesi ile birlikte değerlendirilmektedir. Bu şekilde çalışanın firmaya katkısı ve bağlılığı artırılmaktadır.¹⁵⁶

Quchi analizlerinde yedi temel nokta üzerinde durarak bu üç şirket grubunu bu unsurlara göre karşılaştırmıştır. Quchi'ye göre tipik Japon şirketlerinin ve Amerikan Z tipi şirketlerinin kültürel yapısı, tipik Amerikan şirketlerinden farklılık göstermektedir. Bu nedenle Japon ve Amerikan Z tipi şirketler, tipik Amerikan şirketlerinden çok daha başarılıdır. Bu yedi unsur Tablo 5'de açıklanmaktadır:¹⁵⁷

¹⁵⁴ Özkalp, Krel, *a.g.e.*, s. 188.

¹⁵⁵ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 5th. Ed., McGraw-Hill, New York, 1989, s. 574.

¹⁵⁶ Luthans, *a.g.e.*, s. 576.

¹⁵⁷ Özkalp, Krel, *a.g.e.*, s. 188-191.

Tablo 5: Quchi'nin "Z" Kültürü Modeli

Kültürel Değerler	Japon Şirketlerindeki Görünüm	Amerikan Z Tipi Şirketlerindeki Görünüm	Tipik Amerikan Şirketlerindeki Görünüm
<i>İşgörenlere bağlılık</i>	Yaşam boyu istihdam	Uzun dönem istihdam	Kısa dönem istihdam
<i>Değerlendirme</i>	Yavaş ve nicel	Yavaş ve nicel	Hızlı ve istatistiksel
<i>Kariyer gelişimi</i>	Çok geniş zamanlı	Orta genişlikte	Çok dar
<i>Kontrol</i>	Gizli ve informal	Gizli ve informal	Açık ve formal
<i>Karar verme</i>	Gruba bağlı ve katılımcı	Gruba bağlı ve katılımcı	Bireysel sorumluluğa dayalı
<i>Sorumluluk</i>	Grup	Bireysel	Bireysel
<i>Çalışanlara ilgi</i>	Bütüncül ve geniş kapsamlı	Bütüncül ve geniş kapsamlı	İş ile sınırlı ve dar

Kaynak: Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001, s. 191.

2.8.6. Toyohiro Kono'nun Örgütsel Analizi

Kono beş tür örgüt kültüründen söz etmektedir. Canlı kültür, lider eksenli-canlı kültür, bürokratik kültür, durağan kültür ve güçlü lider eksenli-durağan kültür.¹⁵⁸

Canlı Kültür: Bu kültürde örgüt üyeleri yeniliğe açıktır. Ortak değerleri paylaşır ve bir aile duygusu içerisinde hareket ederler. Örgütün amaçları açık bir şekilde anlaşılır ve işgörenler yaptıkları işlerin anlamını bilirler. Bilgi etkili bir biçimde çevreden elde edilir ve müşteri yönelimlidir. Örgütte hem dikey hem de yatay iletişim etkin bir şekilde işlemektedir. İşgörenler işlerini diğer işgörenlerin beklentilerini sezinleyerek yerine getirirler. Örgüt içerisinde karşıt fikirlerin ifade

¹⁵⁸ Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, *a.g.e.*, s. 103-104.

edilme serbestisi vardır. Hiyerarşik basamaklar arasında statü farklılıklarına çok fazla önem verilmez ve işgörenler ile yöneticiler arasında çok az bir sosyal mesafe vardır. Bu kültür, strateji üretme ve etkili bir biçimde uygulayabilmeye yatkın bir kültür olmasının yanı sıra yüksek verimliliğe sahiptir.

Lider Eksenli ve Canlı Kültür: Bu kültürde örgüt üyeleri çoğunlukla örgütün kurucusu olan güçlü bir lideri rol modeli olarak kabul eder ve onu takip ederler. İşgörenler liderin yeteneklerine ve üst yönetimden gelen fikirlere güvenirler. Yönetim tutarlı kararlar aldığı sürece bu tip kültürün işlerliği yüksektir. Fakat yönetim eskidiği ve yanlış kararlar almaya başladığı zaman bu kültür durağanlaşır.

Bürokratik Kültür: Bu kültürün görüldüğü örgütlerde kurallar ve standartlar artış gösterir. İşgörenlerin davranışları bu kurallara sınırlandırıldığı için işgörenler risk almaktan kaçınırlar.

Durağan Kültür: Bu tip kültürlerde eski davranış kalıplarının tekrarlanması esastır. Bilgi edinme biçimi örgüt içerisine yönelimli olup, örgütte çevre değişimlerine karşı bir duyarsızlık vardır. Bu tip kültür monopol piyasalarda çalışan örgütlerde ve kamu kuruluşlarında görülebilir.

Güçlü Lider Eksenli Durağan Kültür: Bu kültürde üst yönetim kararlarını yanlış alması pahasına yetkici bir tutum sergiler. İşgörenlerin işleri üzerinde herhangi bir inisiyatif kullanma hakları yoktur. Bu kültür, bir örgütte üst yönetim uzun yıllar aynı kaldığında gelişme gösterir.

2.8.7. Peters ve Waterman'ın Mükemmellik Modeli

Peters ve Waterman güçlü örgüt kültürünün özelliklerini, (1) yapı, (2) strateji, (3) insan, (4) yönetim stili, (5) ortak değerler, (6) sistemler, (7) örgütün güçlü yönleri gibi değişkenleri kullanarak açıklamışlardır. Peters ve Waterman'a göre örgütü başarıya götüren sekiz kriter şunlardır:¹⁵⁹

- *Peşin hükümle eylemden yana olmak.* Bu örgütlerde yöneticiler karar verirken çok çabuk davranmalıdırlar. Kararları geciktirmek bazen karar vermemek kadar zararlı ve istenmeyen sonuçlar doğurabilir.

¹⁵⁹ Bakan, Bütükbeşe, Bedestenci, *a.g.e.*, s. 111-112.

- *Müşterilerle yakın ilişki.* Müşteriler, üretilen malın kalitesi, yeni ürünler, gelecekte neler üretileceğine dair en iyi fikirleri getiren ve ortaya koyan kaynaklardır. Bu nedenle müşteriye tatmin örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır.
- *Özgür düşünce ve girişimciliği destekleme.* Başarılı örgütler yaratıcılığı destekleyip, bürokrasiyi mümkün olduğunca azaltan örgütlerdir. Yeni yöneticilere geçmişteki başarılı yöneticilerin nasıl riskli kararlar vererek örgütü başarıya götürdüğü anlatılır. Bu da örgüt içindeki efsaneleri pekiştirerek kültürü devamlı kılar.
- *Üretimi, insan faktörünü iyi kullanarak arttırma.* İnsanları örgütün en önemli ve değerli unsuru olarak görmek., işin başarısı için sadece gerekli değil aynı zamanda zorunludur.
- *Yöneticilerin işin yapılışıyla ve bölümlerle olan ilgisi.* Yöneticiler ulaşılmaz değillerdir. Örgütün değerleri yöneticiler tarafından hayata geçirilir.
- *Sadece en iyi yapılan işe bağlı kalıp onunla ilgilenmek.* İş hayatında serüveni olmama, aşırı risklere girmeme, en iyi bilinen ve uzman olunan iş alanlarında büyüme ve gelişmeyi ilke edinme.¹⁶⁰
- *Yalın biçim, az kurmay.* Önemli olan bir örgütte çalışan kişilerin sayısı değil, gösterdikleri başarı ve performanstır.
- *Hem gevşek hem de birbirine bağlı sıkı bir organizasyon.* Örgütün sıkı bir biçimde organize olması, örgüt içinde çalışanların birbirini anlaması ve örgütün değerlerine inanması demektir. Örgütün gevşek bir biçimde organize olması ise çalışanların az sayıda yönetici tarafından yönetilmesi, az sayıda kural, kaide ve yönetmeliklerin bulunmasıdır.

¹⁶⁰ Eren, *a.g.e.*, s. 163.

2.9. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değişim

Kültür teknik açıdan ele alındığında, kuruluşun temel değer yargılarını, sembollerini, davranışlarını ve varsayımlarını aynı potada eritir. Daha basit terimlerle kültür, o yerde “işlerin nasıl yürüdüğünün” bir göstergesidir. Kültür, iş yerinde konu üzerinde çalışırken veya bir fabrikada bir ürün üretirken ortak yol izlenmesine olanak tanıyan ortak bir düşünce tarzı gerektirir. Genellikle, kurum kültürü, kazanan bir firma ile kaybeden bir firma arasındaki farkın belirleyicisidir.¹⁶¹

İşletmelerin başarıya ulaşmak için “doğru” kültür oluşturması temel şartlardan biridir. Ancak işletme için oluşturulan bu doğru kurum kültürü zamanla değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için değişebilmektedir. Kültürler değişen koşullara ayak uyduramayıp direnç gösterdikleri ölçüde işletme için sorun oluşturduklarından değiştirilmeleri gerekir. Yılların birikimi sonucu oluşan mevcut kurum kültürü, işletmenin geleceğe yönelik stratejileriyle çeliştiği takdirde, bütün işletmeyi içeren kapsamlı ve köklü bir çabayı gerektiren bir değişim gerçekleştirilmelidir.¹⁶²

Örgütler gerek örgüt içinde meydana gelen olaylardan, gerekse dış çevrenin etkisi ile sürekli değişmek ve kendini yenilemek zorundadırlar. Örgütün doğuşu ile şekillenmeye başlayan ve zamanla pekişen örgüt kültürü, eğer gelecekteki ve şimdiki ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalıyorsa değiştirilmelidir. Örgütün önceki değerlerinin ve inançlarının örgüte fayda sağlamaması kültürün değişmesi gerektiğine işaret eder. Örgüt kültüründeki değişiklikler, örgütteki hakim değerlerin değiştirilmesi ile örgütün performansının artırılmasını hedefler.¹⁶³

Örgüt kültürünün değişme nedenlerini aşağıdaki yazarlar şu şekilde sıralamışlardır:¹⁶⁴

¹⁶¹ Rob Goffee, Gareth Jones, *Kurum Kültürü*, Çev. Kıvanç Kutmandu, Media Cat Yayınları, Ankara, 2002, s. 29.

¹⁶² Bilge Erengül, *Kültür Sihirbazları*, Evrim Yayınları, İstanbul, 1997, s. 336.

¹⁶³ Emmanuel Ogbonna and Barry Wilkinson, “The False Promise of Organizational Culture Change: A Case Study of Middle Managers in Grocery Retailing”, *Journal of Management Studies*, 40:5 July 2003, s.1172.

¹⁶⁴ Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, *a.g.e.*, s. 69-70.

Hellriegell ve diğeri;

- Örgütsel adetler ve törenlerin değişmesi
- Örgütteki ödöl kriterlerinin değişmesi
- Yeni işgörenlerin işe alınma kriterlerinin değişmesi
- Yönetimin önceliklerinin değişmesi

Robbins;

- *Kriz dönemi*: Kriz işletme için çok yaratan bir durumu ifade eder. şaşırtıcı bir finansal gerileme, önemli bir müşterinin kaybı veya rakip tarafından geliştirilen şarpıcı bir teknolojik hamle kriz durumuna örnek gösterilebilir.
- *Liderlikte değişim*: Üst düzeydeki liderlerin değişmesi krize çözüm bulabilir. Örgütte yeni bir lider alternatif anahtar değerler belirleyebilir.
- *Genç ve küçük örgütler*: Bu tür örgütlerde yeni bir değerin ortaya çıkması ve yayılması kolaydır.
- *Zayıf kültür*: Bir kültürde yüksek bir bağlılık varsa ve üyeleri değerler üzerinde anlaşıyorsa bu kültürün değişmesi daha zordur. Zayıf kültürlerin değişimi ise daha kolaydır.

Kona;

- Bir krizin ortaya çıkması
- Örgüt felsefesinin değişmesi
- Örgüt yaşamı ve işgören sistemlerinin değişmesi

Lundberg;

- *Çevresel krizler*: İktisadi durgunluk, enflasyon yüksekliği gibi dış faktörler.
- *Çevresel fırsatlar*: Yeni bir teknolojinin kullanılmaya başlanması
- *İç oluşumlar*: Örgütte lider değişimi.

- *Yönetimsel kriz*: Örgüt içerisindeki yönetimin sorunlar karşısında yetersiz kalması.

Deal ve Kennedy;

- Örgütün değişen çevreye uyum sağlamayan güçlü değerlere sahip olması,
- Çevrenin çok rekabetçi olması ve hızlı değişmesi,
- Örgütün performans açısından kötü veya ortalama bir seyir izlemesi,
- Örgütün çok daha büyük örgütler sınıfına katılması,
- Örgütün çok hızlı bir şekilde büyümeye başlaması.

Williams ve diğerleri;

- Mali kriz,
- Pazar payında azalma,
- Müşteri beklentilerinde değişme,
- Yasal değişmeler,
- Yarışmacı bir çevre.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşıldığı gibi gerek örgüt içi anlayış ve uygulamalardaki değişimler (adetler, törenler, ödül sistemleri, işe alım kriterleri, liderler, örgüt performansı, örgütün büyümesi), gerekse örgüt dışı çevresel değişimler (kriz durumu, yeni bir teknolojinin bulunması, rekabetin artması, pazar payında değişim, yasal değişimler) karşısında değişimlere uyum sağlayamayan örgüt kültürünün kendisinin değişmesi gereklidir. Değişim gerekliliğine, etkin cevap verme yeterliliği örgütün kültürel özelliklerine bağlıdır. Örgüt kültürü değişim konusunda bir motor veya bir fren olabilir.¹⁶⁵

Literatürde örgüt kültürünün değişiminin yönetimi ile ilgili üç temel görüş bulunmaktadır: (1) örgüt kültürü değiştirilebilir ve yönetim tarafından yönetilebilir (2) örgüt kültürünün değişimi ancak belirli örgütsel koşullar sağlandığı durumda

¹⁶⁵ Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, *a.g.e.*, s. 71.

ortaya çıkabilir (3) bilinçli düzeyde örgüt kültürünün değişimi mümkün değildir.¹⁶⁶ Kurum kültürünün değiştirilmesi oldukça zordur. Kültürel değişimin önündeki engeller ve dirençler değişimin oluşum sürecini uzatır. Kurum kültürünün değişimi farklı şekillerde ortaya konabilir. Bunlar kurumla ilgili tarihi duyguların geliştirilmesi, birlik yaratılması, aidiyet duygusunun yükseltilmesi ve çalışanlar arasında değişim fikrinin yaygınlaştırılmasıdır. Ayrıca kurum kültürünü değiştirmeyi planlayan işletmelerin dikkat etmesi gereken bir unsur da köklerini terk etmemek ve “başarılı” ya da “mükemmel” olarak adlandırılan işletmelerin değerlerini kopya etmemektir.¹⁶⁷ Öte yandan örgütte yer alan alt kültürlerin baskın olma durumlarına göre örgütsel değişimin başarısı farklılık gösterir. Bu yüzden örgüt kültürünün ve alt kültürlerin doğru ve güvenilir bir biçimde ölçülmesi önem kazanmaktadır.¹⁶⁸

Kültürel değişim örgütün yeni çevresel şartlara uyarlanmasına yardım etmelidir. Bu nedenle kültürel değişimi tasarlamadan önce, kültürel değişime neden ihtiyaç duyulduğu ve yeni kültürün şeklinin ne olacağı belirlenmelidir. Williams ve diğerleri’ne göre örgütler kültürün değişimini altı yolla yapmaktadırlar:¹⁶⁹

İnsanları değiştirmek: Bir örgütte insanları değiştirmek için örgütteki tutumları ve inanç örüntülerini değiştirmek, özellikle de anahtar konumundaki insanları değiştirmek için örgütlerin tepe noktalarındaki insanları değiştirmek gerekir. Örgütteki liderlerin değişimi gelecekle ilgili yeni bir vizyon ve yeni bir fikrin gelişmesini sağlayabilir.

Yerleri değiştirmek: Alt kültürler farklı rol, seviye ve işlevler etrafında gelişir. Bundan dolayı işgörenlerin yerleri değiştirilerek farklı tecrübeler kazanması suretiyle kültür desteklenebilir olmalıdır.

İşgörenlerin tutum ve inançlarını değiştirmek: İşgörenlerin tutum ve inançlarını değiştirmek kültür değişiminin en zor parçalarından birini

¹⁶⁶ Emmanuel Ogbonna and Lloyd C. Haris, “Managing Organizational Culture: Compliance or Genuine Change?”, *British Journal of Management*, Vol. 9, 1998, s.275.

¹⁶⁷ Luthans, *a.g.e.*, s.573-574.

¹⁶⁸ V.Lynn Waters, “Cultivate corporate culture and diversity”, *Nursing Management*, January 2004, s.37.

¹⁶⁹ Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, *a.g.e.*, s. 71-72.

oluşturmaktadır. Kültür değişimi, bir örgütteki işlerin yapılış tarzında değişiklik anlamına geldiğinden işgörenlerin değişen iş tekniklerini tam olarak öğrenmeleri sağlanmalı, değişimin ürktütücü yönlerinden kurtulmaları için eğitilmeleri gerekmektedir.

Davranışı değiştirmek: Kültür değişimi sorunu, işgörenlerin eski davranışlarının yerine yeni davranışlar yerleştirmekten ziyade, değişen tutum ve davranışlar sorunudur. Yeni becerilerin kazandırılması eğitimi, insanların yetenekleri hakkındaki inançlarının değişimini mümkün kılar. İşgörenler eğer gerekli görevleri yerine getirmeye yeterli olmadıklarına inanıyorlarsa kaliteli bir ürünün üretimi hakkındaki tutum ve inançlarını değiştirmeleri mümkün olmayacaktır. Davranışsal değişiklikleri gerçekleştirmek değer yargılarını değiştirmeye göre göreceli olarak daha kolaydır.¹⁷⁰

Yapı, sistem ve teknolojileri değiştirmek: Bir çok örgütte yeniden yapılanmanın bazı biçimleri görünmektedir. Bu temel yapısal değişimlerin örgüt kültürü üzerinde bazı etkilerde bulunacağı muhtemeldir. Yapısal değişimler, iletişim ağına etkisi kadar örgüt içerisindeki işlevsel gruplaşmaları ve işin kendisini de etkiler. Bununla birlikte her değişimin kültür üzerindeki etkisini önceden tahmin etmek zordur.

Örgütün imajını değiştirmek: Örgüt imajını değiştirmenin temel amacı, hem işgörenlerin örgüte bağlılığını arttırmak hem de müşteriler arasında örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirmektir.

Örgütün dışında yer alan faktörler bazen örgütsel değişimi zorunlu kılabilir. Böylece yeni bir strateji ile örgütler değişime uyum sağlama ve benimseme yoluna gidebilir. Örgütün liderleri bu yeni talepleri karşılamak üzere örgütün kültürünü değiştirme yoluna başvurabilirler. Yapılan araştırmalar iki tür kültürel değişim modelinin mevcut olduğunu göstermektedir. Birinci modelde örgüt ideal bir şirketi kendine örnek almakta ve o örneği takip ederek kültürel değişime uğramaktadır. İkinci modelde ise örgüt kendi kültürünü dışarıda bırakmadan belirli stratejilerle dışsal şartlara uyum sağlama şeklinde değişimi kabullenmektedir. Bir başka deyişle

¹⁷⁰ Karel De Witte, Jaap J. van Muijen, "Organizational Culture", *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 1999, 8 (4), s.500.

ideal bir kültürü kopyalamak yerine yeni stratejiler geliştirerek uyumu tercih etmektedir. Örgütler bazen başarılı bazen de başarısız biçimde bu modelleri uygulamaktadırlar.¹⁷¹

Başarılı bir kültürel değişimin anahtarı yönetimin tutum ve davranışlarındadır. Yöneticilerin öncelikle yapmaları gereken mevcut kültürel değerleri analiz etmektir. Örgüt kültürünün değişiminin başarılı olabilmesi için örgüt kültürünün öncelikle güvenilir ve geçerli yöntemlerle değerlendirilmesi gerekir.¹⁷² Bunun peşinden kültürel değişim sonunda ulaşılmak istenen kültürel yapı belirlenmeli ve yöneticilerin bu yapı doğrultusunda tutum ve davranışları ile çalışanlara örnek model teşkil etmeleri sağlanmalıdır. Çalışanlar değişim süreci içerisine dahil edilmelidirler çünkü katkılarının olmadığı bir değerler silsilesine inanç geliştirmeleri oldukça zordur. Bu katılım sayesinde belirli bir vizyon çerçevesinde davranmaya daha istekli ve kültür değişiminin avantajlarını daha rahat fark edebilen çalışanlar olacaktır.¹⁷³

Çalışanların örgütlerine güven duydukları örgütlerde çalışanların değişime katılımını sağlamaya daha az ihtiyaç duyulur çünkü çalışanlar zaten değişimi kabullenmeye hazırdır. Bunun tam tersinin hakim olduğu bir durumda ise değişime karşı direnç gösterilmesi olağan bir sonuçtur ve çalışanların katılımını sağlamak için güvenlerini kazanmak ve onları sürece dahil etmek gerekir.¹⁷⁴ Yönetime duyulan güven çalışanların örgütlerindeki yeniliklere karşı pozitif tutum takınmalarına yardım eden önemli faktörlerden biridir. Bunun temelinde örgütse duyulan güvenin çalışanın

¹⁷¹ Özkalp, Kirel, *a.g.e.*, s.199-200.

¹⁷² Joanne Silvester, Neil R. Anderson, Fiona Patterson, "Organizational culture change: an inter-group attributional analysis", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 1999, s.2.

¹⁷³ Paul Whitehead, "Team building and culture change: well-trained and committed teams can successfully roll out culture change programmes", *Journal of Change Management*, Vol:2/2, 2001, s.187.

¹⁷⁴ Bernard Burnes and Hakeem James, "Culture, cognitive dissonance and the management of change", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, No. 8, 1995, s.15.

değişiklik nedeniyle iş güvencesini kaybetmeyeceğini yönünde düşünmesini sağladığı düşünülmektedir.¹⁷⁵

İşgörenlerin örgütsel bağlılığı örgütsel değişime karşı tutumlarına etki eden önemli faktörlerden biridir. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip işgörenler örgütün hedef ve değerlerine daha fazla bağlı olmakta ve sonuç olarak örgütsel değişimi kabullenmektedirler. Örgütsel değişim işgörenlerin iş tatmini üzerinde de etkilidir. Tatmin düzeyi yüksek olan çalışanlar değişimi kabullenmeye daha meyillidir.¹⁷⁶ Öte yandan çalışanların örgütsel değişimden endişe etmeleri bir yandan iş tatminlerini azaltmakta diğer yandan duygusal anlamdaki örgütsel bağlılıkları üzerinde olumsuz etkiye yol açmaktadır.¹⁷⁷

Yeni değerlerin kabul edilmesini kolaylaştırmak için takdir ve ödüllendirme sistemi geliştirilmeli ve çalışanlar yeniliğe uyum sağlama konusunda motive edilmelidir. Değişime direnci körükleyen tüm bireysel ve organizasyonel kökenli etkenler, etkin iletişim ve kararlara katılım yoluyla minimum düzeye indirilebilir. Öte yandan işgörenlerin eğitimi işgörenlerin değişimle başa çıkabilmeleri için yaygın olarak kullanılan yöntemlerden biridir.¹⁷⁸ Bu nedenle çalışanların değişime direncini azaltmak için değişimin nedenleri, getirileri ve sonuçları hakkında onları bilgilendirmek ve gerekli eğitim programlarını tasarlamak gerekir. İşgörenlerin değişime ne kadar açık olduklarını bilmek ve buna göre eğitim programları tasarlamak eğitimlerin etkinliğini artıracaktır.¹⁷⁹

Çalışmanın bu bölümünde örgüt kültürü kavramı; kültür kavramı ve sınıflandırılması, örgüt kültürünün tanımı, fonksiyonları, temel özellikleri,

¹⁷⁵ Linda Parrack Livingstone, Margaret A. White, Debra L. Nelson and Filiz Tabak, "Changes in Attitudes Toward an Information Systems Innovation: Reactions to Implementation Delays", *American Business Review*, June 2002, s.82.

¹⁷⁶ Darwish A. Yousef, "Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting", *Personel Review*, Vol:29, No:5, 2000, s.572.

¹⁷⁷ Folkedal, Jon, Erik Vaag, Hallgeir Halvari, Sven Svebak, "Absenteeism and Attitudes Toward Organizational Change in a Manufacturing Industry With Low Ergonomic Load" *North American Journal of Psychology*; 2000, Vol. 2 Issue 2, s.359.

¹⁷⁸ Merv Wilkinson, Merv Fogarty, David Melville, "Organizational culture change through training and cultural immersion", *Journal of Organizational Change*, Vol:9 No: 4, 1996, s.73

¹⁷⁹ Richard C. Lumb, Ronald Breazeale, "Police officer attitudes and community policing implementation: developing strategies for durable organizational change", *Policing and Society*, Vol:13/1, 2002, s.98.

göstergeleri ve literatürde yer alan çeşitli örgüt kültürü modelleri bağlamında incelenmiştir. Takip eden son bölümde ise, konu ile ilgili, bilgi teknolojileri sektörünün önde gelen firmalarından birinin çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın bulgularına yer verilmiştir.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DEĞİŞİM DÖNEMLERİNDE ÇALIŞANLARIN TUTUM VE DAVRANIŞLARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE YANSIMASINA YÖNELİK BİLGİ TEKNOLOJİLERİ SEKTÖRÜNDE GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırma değişim dönemlerinde çalışanların tutumlarının örgüt kültürü ile ilişkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda araştırmada yakın zamanda değişim süreci geçirmiş bir işletmenin çalışanları üzerinde bir anket çalışması gerçekleştirilerek çalışanların yaşanan örgütsel değişime ve örgüt kültürüne ilişkin algıları tespit edilmiş ve her iki değişken arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma örgüt kültürü ve değişime karşı tutum arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarması açısından önem kazanmaktadır. Buna göre araştırma bulguları işletmelere, yürütecekleri değişim çabalarının başarılı olması için örgüt kültüründeki hangi unsurlar üzerinde durmaları gerektiği konusunda bilgi sağlayacaktır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Hipotezler

Araştırma tanımlayıcı araştırma modeli ile gerçekleştirilmiştir. Buna göre araştırmada çalışanların örgütsel değişime karşı tutumları ile örgüt kültürüne ilişkin algıları belirlenmiş ve birbirleriyle ilişkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırmada veri toplamak amacıyla anket uygulamasından faydalanılmıştır.

Araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 1: H₀: Çalışanların örgüt kültürü algılarıyla değişime ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilgi yoktur.

H₁: Çalışanların örgüt kültürü algılarıyla değişime ilişkin algıları arasında anlamlı bir ilgi vardır.

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Hipotez 2: H₀: Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algıları açısından mevcut durum ile ideal durum arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H₁: Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algıları açısından mevcut durum ile ideal durum arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 3: H₀: Çalışanların değişime karşı tutumları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların değişime karşı tutumları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 4: H₀: Çalışanların değişime karşı tutumları yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların değişime karşı tutumları yaşa göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 5: H₀: Çalışanların değişime karşı tutumları eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların değişime karşı tutumları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 6: H₀: Çalışanların değişime karşı tutumları kıdeme göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların değişime karşı tutumları kıdeme göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 7: H₀: Çalışanların değişime karşı tutumları ünvana göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların değişime karşı tutumları ünvana göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 8: H₀: Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algıları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 9: H₀: Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algıları yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 10: H₀: Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 11: H₀: Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algıları kıdeme göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algıları kıdeme göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 12: H₀: Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algıları ünvana göre farklılık göstermemektedir.

H₁: Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algıları ünvana göre farklılık göstermektedir.

3.3. Örneklem Grubu

Araştırma yakın dönemde değişim süreci geçirmiş bilgi teknolojileri sektöründe faaliyet göstermekte olan orta ölçekte bir işletmenin çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Söz konusu işletme, müşterilerine stratejik dış kaynak kullanımı, entegrasyon ve e-dönüşüm konularında çözüm ve servis sağlamaktadır ve sektörünün önde gelen firmalarından biridir. Firmanın sürekli büyümesi, yakın zamanda yeniden yapılanma çabası içerisine girmiş olması ve bilgi teknolojileri gibi değişimin hızlı yaşandığı bir sektörde faaliyet gösteriyor olması nedenleri ile araştırmanın söz konusu firma üzerinde yapılmasını araştırma konusu için uygun olacağı düşünülmüştür.

Firmanın Türkiye genelinde toplam 300 çalışanı bulunmaktadır. Mali ve zaman kısıtlarından dolayı araştırma sadece İstanbul merkez ofiste çalışmakta olan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Buna göre İstanbul merkez ofiste çalışan toplam 117 çalışanın tamamına anket dağıtılmış; ancak 103 tane geçerli anket elde edilebilmiştir (geri dönüş oranı %88).

3.4. Araştırmanın Sınırları

Zaman ve finansal kısıtlar nedeniyle araştırma tek bir işletme ile sınırlı tutulmuştur. Araştırma, sadece araştırmaya katılmayı kabul eden çalışanlar ile sınırlıdır. Öte yandan araştırma, çalışanların ankette yer alan soru ve ifadeleri doğru anladığı ve içtenlikle yanıt verdiği varsayımıyla gerçekleştirilmiştir.

3.5. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılmak üzere araştırmacı tarafından anket formu geliştirilmiştir. Anket formunun birinci bölümünde çalışanların değişime karşı tutumlarını ölçmek amacıyla; ikinci bölümünde ise çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algılarını belirlemek amacıyla çeşitli ifadeler hazırlanmıştır.

Çalışanların değişime karşı tutumlarını ölçmek amacıyla geliştirilen anket formu çalışanların kurumlarındaki değişimi farklı açılardan (organizasyon içindeki iş süreçleri, örgüt yapısı, iş tanımları, sorumluluklar, üretim teknikleri, çevresel düzenlemeler, teknolojik gelişmeler, yönetsel yaklaşımlar vb.) değerlendirmelerini

sağlayan toplam 19 ifadeden oluşmaktadır. İfadeler 5’li Likert ölçeğinde hazırlanmış olup değerlendirmeler kesinlikle katılıyorum 5, kesinlikle katılmıyorum 1 olacak şekilde gerçekleştirilmiştir. Buna göre ifadelerden alınan yüksek puan çalışanın değişime karşı olumlu bir tutuma sahip olduğunu; düşük puan ise tam tersi bir durumu ifade edecektir. İfadelerin tamamı için hesaplanan Cronbach değeri 0,92’dir. Buna göre araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilir olduğu ($\alpha > 0,60$) görülmektedir.¹⁸⁰ Anket formunda, ifadelere ek olarak, firmada değişime neden olan faktörler, firmanın çalışanların değişime destek olmasını sağlamaya yönelik yürüttüğü faaliyetler ve çalışanların değişime direnç gösterme nedenlerine ilişkin üç soru daha yer almaktadır. Söz konusu soruların bir tanesi çoktan seçmeli (“Firmanızda değişim faaliyetlerine girişilmesine neden olan faktörü belirtiniz”); diğer iki tanesi ise önem derecesine göre sıralamalı soru tipindedir (“Çalışanların değişimi desteklemesini sağlamak için yürütülen faaliyetleri önem sırasına göre belirtiniz” ve “Çalışanların değişime direnmesinin sebebini önem sırasına göre belirtiniz”).

Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algılamalarını saptamak amacıyla geliştirilen anket formu ise toplam 20 ifade içermektedir. İfadeler 5’li Likert ölçeğinde hazırlanmış olup değerlendirmeler kesinlikle katılıyorum 5, kesinlikle katılmıyorum 1 olacak şekilde gerçekleştirilmiştir. Buna göre ifadelerden alınan yüksek puan çalışanın ilgili örgüt kültürü unsuruna ilişkin olumlu bir algılamaya sahip olduğunu; düşük puan ise tam tersi bir durumu ifade edecektir. İfadelerin tamamı için Cronbach değeri 0,89 olarak hesaplanmıştır. Buna göre ölçeğin güvenilir olduğu ($\alpha > 0,60$) söylenebilir. Anket formunda ayrıca çoktan seçmeli bir soru yer almaktadır (“Firmanızda mevcut olan yönetim tarzının aşağıdakilerden hangisi olduğunu düşünüyorsunuz?”).

¹⁸⁰ Aziz Akgül ve Osman Çevik. *İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Ankara, 2003, s.436.

3.6. Veri Analiz Teknikleri

Araştırmada verilerin analizi için SPSS 11,5 istatistik paket programı kullanılmıştır. Analizler %95 güven aralığında gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar ortalama ve standart sapma değerleri aracılığı ile sunulmuştur. Ortalamaların alışanların çeşitli özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü ANOVA analizinin non-parametrik karşılığı olan Kruskal Wallis testi ile; çalışanların örgüt kültürüne ilişkin mevcut ve ideal algılarının farklılıkları ise eşleştirilmiş z testinin non-parametrik karşılığı olan Wilcoxon Sıra Testi ile test edilmiştir. Değişkenler arasında ilgi olup olmadığını belirlemek amacıyla ise non-parametrik analizlerden ki kare testi kullanılmıştır.



3.7. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde çalışanların demografik verileri frekans dağılımları ile sunulmuş; çalışanların değişime ve örgüt kültürüne ilişkin algılamaları ortalama ve standart sapma değerleri ile belirtilerek demografik özelliklerine farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

3.7.1. Demografik Veriler

Bu bölümde çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim, kıdem ve ünvanlarına ilişkin bilgileri frekans dağılımları aracılığıyla sunulmuştur.

3.7.1.1. Cinsiyete Göre Dağılım

Araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre frekans dağılımları incelendiğinde (Tablo 6) katılımcıların yarısından fazlasının (%63) erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Bayan katılımcıların oranı %37'dir.

Tablo 6: Cinsiyete Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
Kadın	38	37
Erkek	65	63
Toplam	103	100

3.7.1.2. Yaşa Göre Dağılım

Tablo 7’de yer alan frekans dağılımında görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların yarısının (%51) 25 ile 30 yaş arası kişilerden oluştuğu görülmektedir. Bunu %28 ile 31 ile 35 yaş arası çalışanlar; %21 ile 36 yaş ve üzeri çalışanlar izlemektedir.

Tablo 7: Yaşa Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
25-30 arası	52	51
31-35 arası	29	28
36 ve üzeri	22	21
Toplam	103	100

3.7.1.3. Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre frekans dağılımları incelendiğinde katılımcıların yarıdan fazlasının (%62) lisans mezunu olduğu görülmektedir (Tablo 8). Çalışanlar içerisinde lise mezunu olanların oranı %21; yüksek lisans yapmış olanların oranı ise %17’dir.

Tablo 8: Eğitim Düzeylerine Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
Lise	22	21
Üniversite	64	62
Yüksek Lisans	17	17
Toplam	103	100

3.7.1.4. Kıdemlerine Göre Dağılım

Araştırmaya katılanların işletmelerinde çalışma sürelerine göre frekans dağılımları incelendiğinde (Tablo 9) katılımcıların %32'sinin 4 ile 6 yıllık kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Bunu %28 ile 7 ile 10 yıl arası; %15 ile de 1 ile 3 yıl arası kıdeme sahip olanlar izlemektedir. Çalışanlar içerisinde 1 yıldan az kıdeme sahip olanların oranı %15; 10 yıldan fazla kıdeme sahip olanların oranı ise %10'dur.

Tablo 9: Kıdemlerine Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
1 yıldan az	15	15
1-3 yıl	15	15
4-6 yıl	33	32
7-10 yıl	29	28
10 yıldan fazla	11	10
Toplam	103	100

3.7.1.5. Ünvanlarına Göre Dağılım

Araştırmaya katılanların ünvanlarına göre frekans dağılımları incelendiğinde (Tablo 10) katılımcıların yarıdan fazlasının (%65) yönetsel olmayan pozisyondaki çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların %15'i orta kademe yönetici; %15'i ise ilk kademe yöneticidir. Tepe yöneticilerin oranı ise %5'dir.

Tablo 10: Ünvanlarına Göre Dağılım

	Frekans	Yüzde
Tepe Yönetici	5	5
Orta Kademe Yönetici	15	15
İlk Kademe Yönetici	16	15
Çalışan	67	65
Toplam	103	100

3.7.2. Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları ile Değişime İlişkin Algıları Arasındaki İlginin İncelenmesine Yönelik Bulgular

Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algıları ile değişime ilişkin algıları ile arasında ilgi olup olmadığı ki kare analizi ile incelenmiştir (Tablo 11). Analiz sonuçlarına göre çalışanların değişime ilişkin algılarının çoğu örgüt kültürü unsuru ile anlamlı düzeyde ilgili olduğu saptanmıştır ($p < 0,01$; Hipotez 1 kabul). Buna göre çalışanın örgüt kültürüne ilişkin algıları olumlu yönde ise değişime karşı algısı da olumlu yönde olmakta ya da çalışanın örgüt kültürüne ilişkin algıları olumsuz yönde ise değişime karşı algısı da olumsuz yönde olmaktadır.

Değişim ve örgüt kültürü algılarını ölçen ölçeklerde yer alan tüm ifadelerin birbirleriyle olan ilgileri incelendiğinde; değişim algısını ölçen ankette yer alan "Firmamızda gerçekleştirilen değişim uygulamaları müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yöneliktir" ifadesinin (1 nolu ifade) sırasıyla örgüt kültürüne ilişkin algıları ölçen anketteki 1, 7, 8, 9, 10, 13, 14, 17, 19 ve 20 nolu ifadelerle; "Değişim uygulamaları ile müşteri memnuniyetinin sağlanması için hız, teknoloji ve kalite arttırılmaktadır" ifadesinin (2 nolu ifade) sırasıyla örgüt kültürüne ilişkin algıları ölçen anketteki 1, 2, 6, 11, 17 ve 19 nolu ifadelerle; "İş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi ile kaynakların daha etkin kullanılması sağlanmaktadır." ifadesinin (3 nolu ifade) sırasıyla örgüt kültürüne ilişkin algıları ölçen anketteki 7, 9, 11, 14, 15, 16, 17, 18 ve 19 nolu ifadelerle; "Firmamızda gerçekleştirilen değişim uygulamaları ile bilgi teknolojisinin imkanlarından daha etkin yararlanılmaktadır" ifadesinin (4 nolu ifade) sırasıyla örgüt kültürüne ilişkin algıları ölçen anketteki 1, 7, 11 ve 17 nolu ifadelerle; "Değişimin beraberinde getirdiği yeni uygulamaların yerleşmesi için tüm çalışanların davranışları ve becerileri eğitim programlarıyla desteklenerek geliştirilmektedir" ifadesinin (5 nolu ifade) sırasıyla örgüt kültürüne ilişkin algıları ölçen anketteki 7, 9, 11, 12, 13, 17 ve 19 nolu ifadelerle; "Tepe yönetim, değişimin gerçekleşmesini desteklemiş ve bunun için çaba harcamıştır." ifadesinin (6 nolu ifade) sırasıyla örgüt kültürüne ilişkin algıları ölçen anketteki 4 nolu ifadeyle; "Yöneticiler, değişimle birlikte getirilen yeni değer ve anlayışlarla ilgili çalışanlarına örnek teşkil etmişlerdir." ifadesinin (7 nolu ifade) sırasıyla örgüt

kültürüne ilişkin algıları ölçen anketteki 1, 3, 7, 10, 11, 12 ve 18 nolu ifadelerle; "Yönetim, değişim uygulamalarında ulaşmak istediği amacı ve performans hedeflerini açık ve anlaşılır biçimde ifade etmiştir." ifadesinin (8 nolu ifade) sırasıyla örgüt kültürüne ilişkin algıları ölçen anketteki 1, 2, 9 ve 18 nolu ifadelerle; "Değişim sürecine ilişkin olarak çalışanlar sorumluluk bilincine sahiptirler." ifadesinin (9 nolu ifade) sırasıyla örgüt kültürüne ilişkin algıları ölçen anketteki 11, 17 ve 19 nolu ifadelerle; "Değişimle ilgili uygulamalara tüm yönetici ve çalışanlar katılım göstermektedir." ifadesinin (10 nolu ifade) sırasıyla örgüt kültürüne ilişkin algıları ölçen anketteki 9, 14, 15 ve 17 nolu ifadelerle; "Değişim uygulamaları, firma çalışanları arasındaki yardımlaşmayı ve uyumu geliştirmiştir." ifadesinin (11 nolu ifade) sırasıyla örgüt kültürüne ilişkin algıları ölçen anketteki 7, 11 ve 20 nolu ifadelerle; "Değişim uygulamalarına paralel olarak çalışanlar karşılaşılan engellerle ve yaşadıkları çatışmalarla başetmeyi öğrenmişlerdir." ifadesinin (12 nolu ifade) sırasıyla örgüt kültürüne ilişkin algıları ölçen anketteki 3, 7, 10 ve 12 nolu ifadelerle; "Değişim uygulamaları, yöneticiler ve tüm çalışanlar arasında takım çalışmasının gelişmesine katkıda bulunmaktadır." ifadesinin (13 nolu ifade) sırasıyla örgüt kültürüne ilişkin algıları ölçen anketteki 1, 3, 7, 10, 11, 12 nolu ifadelerle; "Değişim uygulamaları ile birlikte yeni ve yaratıcı fikirler daha fazla desteklenmektedir." ifadesinin (14 nolu ifade) sırasıyla örgüt kültürüne ilişkin algıları ölçen anketteki 1, 4, 7, 9, 10, 11, 16, 17 ve 19 nolu ifadelerle; "Değişim süreci sonunda yeni sistem ve düzen firmamızın verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir." ifadesinin (15 nolu ifade) sırasıyla örgüt kültürüne ilişkin algıları ölçen anketteki 1, 7, 9, 10, 11, 12, 18, 19 ve 20 nolu ifadelerle; "Değişim uygulamaları sırasında gösterilen liderlik tarzı, yeniliği destekleyen, işbirliği yapmaya yönelik ve yol göstericidir." ifadesinin (16 nolu ifade) sırasıyla örgüt kültürüne ilişkin algıları ölçen anketteki 1, 10 ve 19 nolu ifadelerle; "Firmamız değişen çevresel şartlara kolaylıkla uyum sağlayabilmektedir." ifadesinin (17 nolu ifade) sırasıyla örgüt kültürüne ilişkin algıları ölçen anketteki 4, 9, 11, 14, 16, 17 ve 20 nolu ifadelerle; "Değişim ile birlikte getirilen yenilikler aynı zamanda kişisel gelişimimizi de olumlu yönde etkilemektedir." ifadesinin (18 nolu ifade) sırasıyla örgüt kültürüne ilişkin algıları ölçen anketteki 1 ve 7 nolu ifadelerle; "Firmamızda değişim uygulamalarını yürüten yöneticiler yeterli bilgi ve beceriye sahiptir." ifadesinin ise (19 nolu ifade) sırasıyla örgüt kültürüne ilişkin algıları ölçen

anketteki 3, 5, 9, 10, 11 ve 20 nolu ifadelerle anlamlı düzeyde ilgili olduğu ortaya çıkmaktadır.

Değişim ile ilgili olduğu saptanan örgüt kültürü unsurları genel olarak incelendiğinde çalışanların değişime ilişkin algılamalarının firmadaki çalışma ortamının huzurlu, rahat ve işbirliğine dayalı olması, buna paralel olarak bireyin değil ekibin ön plana çıkması; yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güvene dayalı ilişki, yöneticilerin çalışanlarına karşı anlayışlı olması, çalışanların kararlarını desteklemeleri, çalışanların yeni fikirler üretmeye teşvik edilmesi ve hedeflere ulaşma doğrultusunda ödüllendirilmeleri ve çalışanların firmalarında çalışmaktan gurur duymaları ile ilişkili olduğu görülmektedir. Başka deyişle firmanın kültüründe söz konusu değerlerin hakim olması çalışanların değişimi olumlu yönde algılamalarına katkıda bulunmaktadır. Öte yandan çalışanların değişime ilişkin algılamaları ile fazla ilgili olmayan kültürel değerlerin ise çalışanların gelişimine yönelik eğitim programları düzenlenmesi, bireysel performansın yanısıra takım performansının da ödüllendiriliyor olması, başarı kriterlerinin belirlenmiş olması, yeni başlayanların eski çalışanlarla kolayca kaynaşabilmesi, müşteri beklentilerinin karşılanmasına yönelik fikir üretilmesi olduğu görülmektedir.

Tablo 11: Ki-kare Analizi Sonuçları (p Değerleri)

Değişim	Örgüt Kültürü																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	0,00**	0,80	0,33	0,43	0,95	0,08	0,00**	0,01*	0,00**	0,00**	0,14	0,08	0,00**	0,00**	0,87	0,74	0,00**	0,36	0,00**	0,00**
2	0,00**	0,03*	0,86	0,15	0,42	0,00**	0,28	0,43	0,09	0,00**	0,00**	0,34	0,55	0,24	0,66	0,08	0,03*	0,51	0,01*	0,08
3	0,25	0,48	0,93	0,06	0,13	0,33	0,00**	0,97	0,00**	0,17	0,00**	0,91	0,08	0,00**	0,00**	0,02*	0,00**	0,01*	0,04*	0,12
4	0,00**	0,61	0,51	0,58	0,74	0,07	0,01*	0,14	0,27	0,12	0,01*	0,73	0,76	0,72	0,42	0,27	0,03*	0,32	0,43	0,47
5	0,06	0,61	0,84	0,33	0,89	0,58	0,03*	0,33	0,02*	0,52	0,03*	0,03*	0,03*	0,31	0,19	0,05	0,03*	0,57	0,01*	0,47
6	0,68	0,58	0,71	0,02*	0,60	0,68	0,81	0,97	0,28	0,06	0,60	0,54	0,35	0,08	0,72	0,30	0,79	0,53	0,38	0,38
7	0,00**	0,17	0,00**	0,95	0,28	0,39	0,00**	0,45	0,15	0,00**	0,00**	0,00*	0,05	0,58	0,61	0,17	0,24	0,01*	0,19	0,57
8	0,03*	0,04*	0,28	0,10	0,12	0,10	0,25	0,15	0,03*	0,17	0,11	0,27	0,44	0,47	0,32	0,48	0,14	0,00**	0,11	0,23
9	0,48	0,40	0,20	0,23	0,33	0,23	0,11	0,71	0,57	0,59	0,00**	0,65	0,86	0,10	0,12	0,24	0,00**	0,63	0,03*	0,95
10	0,34	0,11	0,75	0,49	0,47	0,62	0,27	0,10	0,04*	0,35	0,14	0,36	0,23	0,02*	0,02*	0,09	0,01*	0,77	0,08	0,75
11	0,05	0,96	0,53	0,71	0,55	0,23	0,00**	0,12	0,05	0,35	0,00**	0,09	0,92	0,53	0,78	0,53	0,24	0,63	0,72	0,04*
12	0,12	0,53	0,02*	0,40	0,98	0,96	0,01*	0,05	0,17	0,01*	0,15	0,00**	0,47	0,49	0,53	0,13	0,38	0,20	0,33	0,34
13	0,00**	0,22	0,02*	0,76	0,36	0,93	0,01*	0,08	0,50	0,01*	0,00**	0,02*	0,20	0,39	0,78	0,29	0,65	0,49	0,06	0,13
14	0,00**	0,24	0,37	0,00**	0,18	0,73	0,01*	0,59	0,03*	0,00**	0,00**	0,25	0,31	0,49	0,28	0,00**	0,02	0,27	0,01*	0,06
15	0,01*	0,64	0,19	0,66	0,68	0,73	0,00**	0,40	0,01*	0,04*	0,00**	0,04*	0,67	0,22	0,53	0,19	0,26	0,02	0,01*	0,00**
16	0,00**	0,28	0,84	0,66	0,75	0,40	0,08	0,40	0,08	0,01*	0,07	0,33	0,27	0,05	0,51	0,30	0,09	0,25	0,00**	0,15
17	0,25	0,74	0,46	0,01*	0,18	0,30	0,16	0,57	0,01*	0,23	0,01*	0,37	0,20	0,04*	0,96	0,00**	0,03	0,33	0,17	0,02*
18	0,02*	0,36	0,48	0,23	0,15	0,44	0,00**	0,90	0,36	0,81	0,31	0,42	0,20	0,44	0,97	0,33	0,99	0,45	0,21	0,47
19	0,11	0,99	0,03*	0,92	0,00	0,45	0,16	0,27	0,00**	0,01*	0,00*	0,16	0,31	0,28	0,35	0,68	0,48	0,72	0,06	0,01*

* p<0,05 ** p<0,01

3.7.3. Örgüt Kültürüne İlişkin Değerlerin Mevcut Durum ve İdeal Durum Çerçevesinde Karşılaştırılması

Araştırmada çalışanlara firmalarındaki mevcut yönetim tarzını nasıl algıladıkları sorulmuş elde edilen yanıtlara göre (Tablo 12) çalışanların yarısından fazlasının (%63) firmalarındaki yönetim tarzını demokratik ve katılımcı buldukları görülmektedir. Çalışanların %26'sı firmalarını bürokratik olarak nitelendirirken; %11'i ise otoriter bir yönetim tarzına sahip olduğunu belirtmiştir.

Tablo 12: Algılanan Yönetim Tarzı

	Frekans	Yüzde
Bürokratik	27	26
Otoriter	11	11
Demokratik	33	32
Katılımcı	32	31
Toplam	103	100

Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin yaptıkları değerlendirmeler incelendiğinde (Tablo 13) ankette yer alan her bir ifadenin, başka deyişle her bir kültürel değerın genel değerlendirmesinin mevcut durum itibariyle çalışanların idealinde olandan farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır (Hipotez 2 kabul; $p=0,00<0,05$).

Mevcut ve ideal arasındaki en yüksek fark (-1,50) “firmamızda çalışanların kişisel ve mesleki gelişim ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik eğitim programlarına yer verilmektedir” ifadesinde ortaya çıkmıştır. Bunu sırasıyla (farkı 1 puandan fazla olanlar) “Bilgiler, uygun zamanda, gerekli birimlere, etkin bir biçimde iletilmektedir” (-1,47), “Firmamızda departmanlar arasında uyum ve işbirliği vardır” (-1,37), “Firmamızda bireysel performans kadar takım performansı da ödüllendirilir” (-1,21), “Yöneticiler, çalışanlarla deneyimlerini paylaşmaktadır ve işbirliği içinde çalışmaktadırlar” (-1,10), “Firmamızda bireysel kararlardan ziyade ekibin kararı önem taşır” (1,08), “Çalışanlar, ortak hedeflere ulaşmaları doğrultusunda ödüllendirilirler” (-1,01) izlemektedir. Mevcut ve ideal arasındaki en düşük fark ise (-0,32) “Firmamızda çalışmaya yeni başlayan kişiler oryantasyon programına tabi tutulurlar” ifadesinde ortaya çıkmıştır. Bunu sırasıyla (farkı 0,50 puandan düşük olanlar) “firmamızda yeni işe başlayan çalışanlarla kıdemli çalışanlar kısa sürede kaynaşır” (-0,44) ve “Firmamızda çalışma ortamı rahat ve esnektir” (-0,50) izlemektedir. Fark azaldıkça mevcut ve ideal durumun birbirine daha yakınlığı söylenebilir.

Tablo 13: Örgüt Kültürüne İlişkin Algılar

<i>İfadeler</i>	<i>Mevcut</i>		<i>İdeal</i>		<i>Wilcoxon</i>	
	<i>Ort.</i>	<i>St.Sp.</i>	<i>Ort.</i>	<i>St.Sp.</i>	<i>z</i>	<i>p</i>
Firmamızda çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişki güvene dayalıdır (1 nolu ifade)	3,73	0,96	4,57	0,50	-6,74	0,00 *
Firmamızda iç ve dış müşteri memnuniyetinin önemli olduğu bilinci yerleşmiştir (2 nolu ifade)	4,09	0,84	4,61	0,65	-5,19	0,00 *
Yöneticiler, çalışanlarla deneyimlerini paylaşmaktadır ve işbirliği içinde çalışmaktadırlar (3 nolu ifade)	3,53	0,95	4,63	0,56	-7,26	0,00 *
Firmamızda çalışanların kişisel ve mesleki gelişim ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik eğitim programlarına yer verilmektedir (4 nolu ifade)	3,20	1,14	4,70	0,46	-8,00	0,00 *
Müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerini öngörmeyi sağlayacak yeni fikir ve yaklaşımlar geliştirilmektedir (5 nolu ifade)	3,75	0,81	4,58	0,52	-7,07	0,00 *
Bilgiler, uygun zamanda, gerekli birimlere, etkin bir biçimde iletilmektedir (6 nolu ifade)	3,17	1,16	4,64	0,50	-7,91	0,00 *
Çalışanlar, bu firmada çalışıyor olmaktan gurur duyarlar (7 nolu ifade)	3,80	0,86	4,62	0,53	-7,02	0,00 *
Çalışanlar arasındaki fikir ayrılıkları çatışmalara dönüşmeden uzlaşmayla çözülür (8 nolu ifade)	3,77	0,78	4,58	0,55	-7,40	0,00 *
Firmamızda bireysel kararlardan ziyade ekibin kararı önem taşır (9 nolu ifade)	3,42	1,02	4,50	0,54	-7,11	0,00 *
Yöneticiler çalışanlarına karşı anlayışlı ve yol göstericidir (10 nolu ifade)	3,78	0,96	4,61	0,53	-6,71	0,00 *
Firmamızda departmanlar arasında uyum ve işbirliği vardır (11 nolu ifade)	3,23	1,08	4,60	0,57	-7,70	0,00 *

<i>İfadeler</i>	<i>Mevcut</i>		<i>İdeal</i>		<i>Wilcoxon</i>	
	<i>Ort.</i>	<i>St.Sp.</i>	<i>Ort.</i>	<i>St.Sp.</i>	<i>z</i>	<i>p</i>
Çalışanlar sorunlarını ve düşüncelerini rahatlıkla ve açıkça yöneticilere aktarabilirler (12 nolu ifade)	3,70	1,02	4,59	0,53	-6,59	0,00 *
Firmamızda yeni işe başlayan çalışanlarla kıdemli çalışanlar kısa sürede kaynaşırlar (13 nolu ifade)	4,11	0,70	4,55	0,54	-5,65	0,00 *
Firmamızda çalışmaya yeni başlayan kişiler oryantasyon programına tabi tutulurlar (14 nolu ifade)	4,28	0,82	4,60	0,55	-4,52	0,00 *
Çalışanlar ve yöneticilerin birlikte oluşturdukları ortak hedefler için başarı kriterleri belirlenmiştir (15 nolu ifade)	3,83	0,93	4,49	0,61	-5,85	0,00 *
Firmamızda çalışanlar yeni fikirler üretmeye ve bunları uygulamaya geçirmeye teşvik edilirler (16 nolu ifade)	3,55	1,10	4,50	0,52	-6,63	0,00 *
Çalışanlar, ortak hedeflere ulaşmaları doğrultusunda ödüllendirilirler (17 nolu ifade)	3,50	0,93	4,51	0,58	-7,18	0,00 *
Firmamızda bireysel performans kadar takım performansı da ödüllendirilir (18 nolu ifade)	3,29	1,08	4,50	0,56	-7,52	0,00 *
Yöneticiler, yetki alanımızdaki işlerle ilgili verdiğimiz kararları destekleyici bir yönetim anlayışına sahiptirler (19 nolu ifade)	3,68	0,94	4,52	0,56	-6,51	0,00 *
Firmamızda çalışma ortamı rahat ve esnektir (20 nolu ifade)	4,05	0,85	4,55	0,54	-5,30	0,00 *
Tüm ifadeler	3,67	0,55	4,57	0,36	-8,71	0,00 *

*p<0,01

3.7.4. Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Demografik Değişkenlerle İlişkilerine Yönelik Bulgular

Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algılarının demografik değişkenlerle olan ilişkisi analiz edildiğinde tüm ifadelerin ortalama yanıtlarının sadece çalışanların ünvanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği (Hipotez 12 kabul, $p=0,04<0,05$); cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve kıdemlerine göre ise farklılık göstermediği görülmektedir (Hipotez 8, 9, 10, 11 red, $p>0,05$). Buna göre tepe yöneticilerin örgüt kültürüne ilişkin algıları (Ort.=4,24) ilk kademe yöneticiler ile çalışanlardan (sırasıyla ortalamalar 3,73 ve 3,65) daha olumludur. Orta kademedeki yöneticilerin örgüt kültürüne ilişkin algıları ise dört ünvan kategorisi içerisinde en düşük olanıdır (Ort.=3,51).

Yanıtlar ifade bazında incelendiğinde (Tablo 14), çalışanların ünvanlarına göre farklılık gösteren ifadelerde, orta kademe yönetimin ve çalışanların ifadeleri tepe yönetim ve ilk kademe yöneticilerden daha düşük değerlediği ortaya çıkmaktadır. Söz konusu ifadeler şunlardır: “Firmamızda bireysel kararlardan ziyade ekibin kararı önem taşır (9 nolu ifade; ortalamalar: Tepe=4,20, Orta=2,93, İlk=3,94, Çalışan=3,34)” ve “Çalışanlar sorunlarını ve düşüncelerini rahatlıkla ve açıkça yöneticilere aktarabilirler (12 nolu ifade; ortalamalar: Tepe=4,20, Orta=3,27, İlk=4,25, Çalışan=3,63)”.

Yanıtlar ifade bazında incelendiğinde, bazı ifadelerin çalışanların kıdemlerine göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Genellikle 1 yıldan az kıdeme sahip olan çalışanların ya da 4 ile 6 yıl arası kıdeme sahip çalışanların ifadeleri diğerlerine göre düşük değerlediği ortaya çıkmaktadır. Söz konusu ifadeler şunlardır: “Müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerini öngörmeyi sağlayacak yeni fikir ve yaklaşımlar geliştirilmektedir (5 nolu ifade; ortalamalar: 1 yıldan az=3,40, 1-3 yıl arası=4,20, 4-6 yıl arası=3,70, 7-10 yıl=3,86, 10 yıldan fazla=3,45)”, “Çalışanlar, ortak hedeflere ulaşmaları doğrultusunda ödüllendirilirler (17 nolu ifade; ortalamalar: 1 yıldan az=3,00, 1-3 yıl arası=3,60, 4-6 yıl arası=3,30, 7-10 yıl=3,76, 10 yıldan fazla=3,91)”, “Firmamızda bireysel performans kadar takım performansı da ödüllendirilir (18 nolu ifade; ortalamalar: 1 yıldan az=2,33, 1-3 yıl arası=3,53, 4-6 yıl arası=3,42, 7-10

yıl=3,55, 10 yıldan fazla=3,18)”, “Firmamızda çalışma ortamı rahat ve esnektir (20 nolu ifade; ortalamalar: 1 yıldan az=4,27, 1-3 yıl arası=4,07, 4-6 yıl arası=3,42, 7-10 yıl=3,55, 10 yıldan fazla=4,45)”

Bazı ifadelerin ise çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Buna göre bayan çalışanların söz konusu ifadelerle daha olumlu yanıt verdiği ortaya çıkmaktadır. Söz konusu ifadeler şunlardır: “Müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerini öngörmeyi sağlayacak yeni fikir ve yaklaşımlar geliştirilmektedir (5 nolu ifade; ortalamalar Kadın=3,97 Erkek=3,62)”, “Firmamızda departmanlar arasında uyum ve işbirliği vardır (11 nolu ifade; ortalamalar Kadın=3,74 Erkek=2,94)”, “Firmamızda çalışmaya yeni başlayan kişiler oryantasyon programına tabi tutulurlar (14 nolu ifade; ortalamalar Kadın=4,61 Erkek=4,09)”.

Çalışanların yaşlarına göre farklılık gösterenler ifadeler incelendiğinde, söz konusu ifadelerin yaş grubunda farklı ortalama değerlere sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Buna göre çalışanların yaşları arttıkça ifadelerle verdikleri yanıtlar daha olumlu olmaktadır. Söz konusu ifadeler şunlardır: “Firmamızda çalışanlar yeni fikirler üretmeye ve bunları uygulamaya geçirmeye teşvik edilirler (16 nolu ifade; ortalamalar: 25-30 arası=3,25, 31-35 arası=3,55, 36 ve üstü=4,27)”, “Çalışanlar, ortak hedeflere ulaşmaları doğrultusunda ödüllendirilirler (17 nolu ifade; ortalamalar: 25-30 arası=3,21, 31-35 arası=3,59, 36 ve üstü=4,05)”, “Firmamızda bireysel performans kadar takım performansı da ödüllendirilir (18 nolu ifade; ortalamalar: 25-30 arası=2,96, 31-35 arası=3,52, 36 ve üstü=3,77)”.

Çalışanların eğitim düzeylerine göre farklılık gösterenler ifadeler incelendiğinde, söz konusu ifadelerle verilen yanıtların yüksek lisans mezunlarında lise ve üniversite mezunlarına göre daha düşük olduğu ortaya çıkmaktadır. Söz konusu ifadeler şunlardır: “Müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerini öngörmeyi sağlayacak yeni fikir ve yaklaşımlar geliştirilmektedir (5 nolu ifade; ortalamalar: lise=3,95, üniversite=3,83, yüksek lisans=3,18)”, “Firmamızda departmanlar arasında uyum ve işbirliği vardır (11 nolu ifade; ortalamalar: lise=3,73, üniversite=3,22, yüksek lisans=2,65)”.

Çalışanların demografik değişkenlerine göre farklılık göstermeyen ifadeler ise şunlardır: “Firmamızda çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişki güvene dayalıdır (1 nolu ifade)”, “Firmamızda iç ve dış müşteri memnuniyetinin önemli olduğu bilinci yerleşmiştir (2 nolu ifade)”, “Yöneticiler, çalışanlarla deneyimlerini paylaşmaktadır ve işbirliği içinde çalışmaktadırlar (3 nolu ifade)”, “Firmamızda çalışanların kişisel ve mesleki gelişim ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik eğitim programlarına yer verilmektedir (4 nolu ifade)”, “Bilgiler, uygun zamanda, gerekli birimlere, etkin bir biçimde iletilmektedir (6 nolu ifade)”, “Çalışanlar, bu firmada çalışıyor olmaktan gurur duyarlar (7 nolu ifade)”, “Çalışanlar arasındaki fikir ayrılıkları çatışmalara dönüşmeden uzlaşmayla çözülür (8 nolu ifade)”, “Yöneticiler çalışanlarına karşı anlayışlı ve yol göstericidir (10 nolu ifade)”, “Firmamızda yeni işe başlayan çalışanlarla kıdemli çalışanlar kısa sürede kaynaşırlar (13 nolu ifade)”, “Çalışanlar ve yöneticilerin birlikte oluşturdukları ortak hedefler için başarı kriterleri belirlenmiştir (15 nolu ifade)” ve “Yöneticiler, yetki alanımızdaki işlerle ilgili verdiğimiz kararları destekleyici bir yönetim anlayışına sahiptirler (19 nolu ifade)”.

Tablo 14: Mevcut Örgüt Kültürüne İlişkin Algıların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları

İfadeler	Cinsiyet		Yaş		Eğitim		Kıdem		Ünvan	
	χ^2	p	χ^2	p	χ^2	p	χ^2	p	χ^2	p
Firmamızda çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişki güvene dayalıdır (1 nolu ifade)	2,38	0,12	1,33	0,51	1,87	0,39	6,65	0,16	0,63	0,89
Firmamızda iç ve dış müşteri memnuniyetinin önemli olduğu bilinci yerleşmiştir (2 nolu ifade)	0,00	0,97	1,03	0,60	1,46	0,48	2,79	0,59	6,59	0,09
Yöneticiler, çalışanlarla deneyimlerini paylaşmaktadır ve işbirliği içinde çalışmaktadır (3 nolu ifade)	2,11	0,15	0,21	0,90	0,67	0,71	7,59	0,11	1,93	0,59
Firmamızda çalışanların kişisel ve mesleki gelişim ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik eğitim programlarına yer verilmektedir (4 nolu ifade)	0,40	0,53	4,27	0,12	2,70	0,26	8,45	0,08	2,15	0,54
Müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerini öngörmeyi sağlayacak yeni fikir ve yaklaşımlar geliştirilmektedir (5 nolu ifade)	5,09	0,02*	1,37	0,51	10,76	0,01*	10,80	0,03*	2,30	0,51
Bilgiler, uygun zamanda, gerekli birimlere, etkin bir biçimde iletilmektedir (6 nolu ifade)	0,58	0,45	1,29	0,52	5,27	0,07	0,96	0,92	7,46	0,06
Çalışanlar, bu firmada çalışıyor olmaktan gurur duyuyorlar (7 nolu ifade)	0,61	0,43	2,36	0,31	2,56	0,28	2,80	0,59	4,37	0,23
Çalışanlar arasındaki fikir ayrılıkları çatışmalara dönüşmeden uzlaşmayla çözümlenir (8 nolu ifade)	0,93	0,34	1,32	0,52	0,74	0,69	7,53	0,11	7,62	0,06
Firmamızda bireysel kararlardan ziyade ekibin kararı önem taşır (9 nolu ifade)	1,58	0,21	1,80	0,41	4,32	0,12	0,64	0,96	10,48	0,02*
Yöneticiler çalışanlarına karşı anlayışlı ve yol göstericidir (10 nolu ifade)	3,17	0,08	0,73	0,70	1,83	0,40	5,81	0,21	1,41	0,70
Firmamızda departmanlar arasında uyum ve işbirliği vardır (11 nolu ifade)	13,25	0,00**	2,18	0,34	9,73	0,01*	8,90	0,06	3,12	0,37

İfadeler	Cinsiyet		Yaş		Eğitim		Kıdem		Ünvan	
	χ^2	p	χ^2	p	χ^2	p	χ^2	p	χ^2	p
Çalışanlar sorunlarını ve düşüncelerini rahatlıkla ve açıkça yöneticilere aktarabilirler (12 nolu ifade)	0,05	0,83	0,13	0,94	3,65	0,16	4,78	0,31	9,37	0,03*
Firmamızda yeni işe başlayan çalışanlarla kıdemli çalışanlar kısa sürede kaynaşır (13 nolu ifade)	0,59	0,44	3,24	0,20	1,43	0,49	0,79	0,94	3,01	0,39
Firmamızda çalışmaya yeni başlayan kişiler oryantasyon programına tabi tutulurlar (14 nolu ifade)	9,70	0,00**	3,22	0,20	1,31	0,52	7,02	0,14	4,88	0,18
Çalışanlar ve yöneticilerin birlikte oluşturdıkları ortak hedefler için başarı kriterleri belirlenmiştir (15 nolu ifade)	0,02	0,89	3,88	0,14	0,01	0,99	5,34	0,25	4,87	0,18
Firmamızda çalışanlar yeni fikirler üretmeye ve bunları uygulamaya geçirmeye teşvik edilirler (16 nolu ifade)	0,06	0,81	13,95	0,00**	1,68	0,43	8,71	0,07	5,62	0,13
Çalışanlar, ortak hedeflere ulaşmaları doğrultusunda ödüllendirilirler (17 nolu ifade)	1,20	0,27	12,79	0,00**	0,75	0,69	10,93	0,03*	6,33	0,10
Firmamızda bireysel performans kadar takım performansı da ödüllendirilir (18 nolu ifade)	0,13	0,72	10,34	0,01*	0,73	0,69	15,12	0,00**	5,79	0,12
Yöneticiler, yetki alanımızdaki işlerle ilgili verdiğimiz kararları destekleyici bir yönetim anlayışına sahiptirler (19 nolu ifade)	1,24	0,27	2,52	0,28	0,91	0,64	2,80	0,59	0,78	0,85
Firmamızda çalışma ortamı rahat ve esnek (20 nolu ifade)	0,06	0,81	0,13	0,94	1,04	0,60	11,32	0,02*	3,98	0,26
Tüm ifadeler	2,89	0,09	3,23	0,19	4,44	0,11	4,33	0,36	8,61	0,04*

*p<0,05 **p<0,01

3.7.5. Değişime İlişkin Algılar

Çalışanların firmalarındaki değişim sürecini değerlendirmelerine yönelik sorulan sorulardan ilki çalışanın firmanın değişim faaliyetlerine girişmesine neden olan faktörü ne olarak algıladığına ilişkindir. Elde edilen frekans dağılımlarına göre (Tablo 15) çalışanların %33'ünün değişimin nedenini farklılaşan müşteri talepleri ve beklentileri olarak gördüğü ortaya çıkmaktadır. Bunu %29 ile değişim ihtiyaç ve zorunluluk haline gelmeden firmanın geleceğe yönelik harekete geçmesi görüşü takip etmektedir. Çalışanların %14'ü değişimi firmanın dış çevresinde meydana gelen değişimlere bağlı görürken; %10'u ise değişimi firmanın satış ve karlılık düzeyindeki azalma ile ilgili görmektedir.

Tablo 15: Değişime Neden Olan Faktörler

	Frekans	Yüzde
Farklılaşan müşteri talepleri ve beklentileri	34	33
Değişim, ihtiyaç ve zorunluluk haline gelmeden geleceğe yönelik gelişim planları	30	29
Firmanın dış çevresinde meydana gelen değişimler	15	14
Firmanın satış ve karlılık düzeyindeki azalma	10	10
Rakiplerle yapılan benchmarking uygulamaları	6	6
Önceden fark edilemeyen eksiklikler sonucunda oluşan kriz ortamı	5	5
Diğer	3	3
Toplam	103	100

Değişim sürecinde çalışanların değişime destek olmasını sağlamak amacıyla firmanın yürüttüğü faaliyetlerin neler olduğuna ilişkin sorulara verilen yanıtlar mod değerleri ve frekans yüzdeleri ile incelendiğinde (Tablo 16) çalışanların yarıya yakınının (%42) birincil faaliyet olarak katılım ve şeffaflığın esas alınmasını belirttikleri görülmektedir. Bunu %30 ile belirlenen hedefler doğrultusunda çalışanların performansının değerlendirilmesi; %22 ile de ulaşıldığında ödüllendirilecek hedeflerin konulması izlemektedir. İkincil faaliyet olarak iletişim kanallarının etkin şekilde kullanılması (%32); üçüncül faaliyet olarak ise eğitim desteğinin sağlanması (%15) uygulamaları belirtilmektedir.

Tablo 16: Değişimin Desteklenmesine Yönelik Faaliyetler

	Mod	Yüzde
Katılım ve şeffaflık esas alındı	1	42
İletişim kanalları etkin şekilde kullanıldı	2	32
Belirlenen hedefler doğrultusunda çalışanların performansı değerlendirildi	1	30
Ulaşıldığında ödüllendirilecek hedefler konuldu	1	22
Eğitim desteği sağlandı	3	15
Çalışanların desteği önemsenmediği için bir faaliyet içerisine girilmedi	1	9
Diğer	1	2

Değişim sürecinde çalışanların değişime neden direnç gösterdiğine ilişkin sorulan soruya verilen yanıtlar mod değerleri ve frekans dağılımlarıyla incelendiğinde (Tablo 17) çalışanların yarısının (%51) değişime direncin birincil nedeni olarak çalışanın değişim uygulaması ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmamasını belirttikleri görülmektedir. Bunu sırasıyla çalışanın güç ve statüsünü kaybedeceği korkusu (%19), çalışanın değişimi bir ihtiyaç olarak görmemesi (%19), çalışanın yönetime karşı güven duymaması (%13), çalışanın değişikliğin firma yararına olmayacağı düşünmesi (%13) ve çalışanın değişim uygulaması sonucu yeteneklerinin yetersiz kalacağını düşünmesi (%12) izlemektedir.

Tablo 17: Değişime Direnç Nedenleri

	Mod	Yüzde
Çalışanın değişim uygulaması ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması	1	51
Çalışanın güç ve statüsünü kaybedeceği korkusu	1	19
Çalışanın değişimi bir ihtiyaç olarak görmemesi	1	19
Çalışanın yönetime karşı güven duymaması	1	13
Çalışanın değişikliğin firma yararına olmayacağı düşüncesi	1	13
Çalışanın değişim uygulaması sonucu yeteneklerinin yetersiz kalacağı düşüncesi	1	12
Diğer	1	3

Çalışanların firmalarındaki değişime karşı tutumlarını belirlemek için kullanılan ifadelere verilen yanıtlar ortalama değerleri ile incelendiğinde (Tablo 18) tüm ifadelerin ortalama değerinin 3,62 olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların firmalarındaki değişime karşı olumlu bir değerlendirme yaptıkları görülmektedir. İfadelerin aldığı ortalama puanlar incelendiğinde ise; en yüksek ortalama puanı alan ifadelere göre çalışanların, firmalarındaki değişim uygulamalarının müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yönelik olduğunu (ort 4,10), tepe yönetimin değişimin gerçekleşmesini destekleyip bu doğrultuda çaba harcadığını (ort 4,01) değişim uygulamaları ile müşteri memnuniyetinin sağlanması için hız, teknoloji ve kalitenin artırıldığını (3,94) düşündükleri görülmektedir. İfadeler arasında nispeten düşük puanı alanlar incelendiğinde ise; çalışanların değişim uygulamalarının firma çalışanları arasındaki yardımlaşmayı ve uyumu geliştirdiği (ort 3,17), değişimle ilgili uygulamalara tüm yönetici ve çalışanların katılım gösterdiği (ort 3,28) ve değişim uygulamalarına paralel olarak çalışanların karşılaşılan engellerle ve yaşadıkları çatışmalarla başetmeyi öğrendikleri (ort 3,32) yönündeki görüşler hakkında kararsızca yakın bir eğilim gösterdikleri görülmektedir.

Tablo 18: Çalışanların Değişime İlişkin Algıları

	<i>Ort.</i>	<i>St.Sp.</i>
Firmamızda gerçekleştirilen değişim uygulamaları müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yöneliktir (1 nolu ifade)	4,10	0,71
Tepe yönetim, değişimin gerçekleşmesini desteklemiş ve bunun için çaba harcamıştır (6 nolu ifade)	4,01	0,76
Değişim uygulamaları ile müşteri memnuniyetinin sağlanması için hız, teknoloji ve kalite arttırılmaktadır (2 nolu ifade)	3,94	0,88
Firmamızda gerçekleştirilen değişim uygulamaları ile bilgi teknolojisinin imkanlarından daha etkin yararlanılmaktadır (4 nolu ifade)	3,82	1,05
İş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi ile kaynakların daha etkin kullanılması sağlanmaktadır (3 nolu ifade)	3,80	0,82
Firmamız değişen çevresel şartlara kolaylıkla uyum sağlayabilmektedir (17 nolu ifade)	3,72	0,75

	<i>Ort.</i>	<i>St.Sp.</i>
Firmamızda değişim uygulamalarını yürüten yöneticiler yeterli bilgi ve beceriye sahiptir (19 nolu ifade)	3,72	0,75
Yönetim, değişim uygulamalarında ulaşmak istediği amacı ve performans hedeflerini açık ve anlaşılır biçimde ifade etmiştir (8 nolu ifade)	3,71	1,01
Değişimin beraberinde getirdiği yeni uygulamaların yerleşmesi için tüm çalışanların davranışları ve becerileri eğitim programlarıyla desteklenerek geliştirilmektedir (5 nolu ifade)	3,64	1,08
Değişim süreci sonunda yeni sistem ve düzen firmamızın verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir (15 nolu ifade)	3,60	0,83
Yöneticiler, değişimle birlikte getirilen yeni değer ve anlayışlarla ilgili çalışanlarına örnek teşkil etmişlerdir (7 nolu ifade)	3,58	0,95
Değişim ile birlikte getirilen yenilikler aynı zamanda kişisel gelişimimizi de olumlu yönde etkilemektedir (18 nolu ifade)	3,57	0,96
Değişim uygulamaları sırasında gösterilen liderlik tarzı, yeniliği destekleyen, işbirliği yapmaya yönelik ve yol göstericidir (16 nolu ifade)	3,50	0,86
Değişim sürecine ilişkin olarak çalışanlar sorumluluk bilincine sahiptirler (9 nolu ifade)	3,48	0,91
Değişim uygulamaları ile birlikte yeni ve yaratıcı fikirler daha fazla desteklenmektedir (14 nolu ifade)	3,48	1,04
Değişim uygulamaları, yöneticiler ve tüm çalışanlar arasında takım çalışmasının gelişmesine katkıda bulunmaktadır (13 nolu ifade)	3,42	0,91
Değişim uygulamalarına paralel olarak çalışanlar karşılaşılan engellerle ve yaşadıkları çatışmalarla başetmeyi öğrenmişlerdir (12 nolu ifade)	3,32	0,88
Değişimle ilgili uygulamalara tüm yönetici ve çalışanlar katılım göstermektedir (10 nolu ifade)	3,28	0,99
Değişim uygulamaları, firma çalışanları arasındaki yardımlaşmayı ve uyumu geliştirmiştir (11 nolu ifade)	3,17	0,97
Tüm ifadeler	3,62	0,57

3.7.6. Değişime İlişkin Alguların Demografik Değişkenlerle İlişkilerine Yönelik Bulgular

Çalışanların firmalarındaki değişime ilişkin algularının demografik değişkenlerle olan ilişkisi analiz edildiğinde tüm ifadeler verilen yanıtların ortalamasının sadece çalışanların ünvanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği (Hipotez 7 kabul, $p=0,00<0,05$); çalışanların cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim düzeylerine ve kıdemlerine göre ise anlamlı bir farklılık göstermediği (Hipotez 3, 4, 5, 6 red, $p>0,05$) görülmektedir. Buna göre tepe yöneticilerin değişime karşı tutumları (Ort.=4,26) ilk kademe yöneticiler ile çalışanlardan (sırasıyla ortalamalar 3,55 ve 3,64) daha olumludur. Orta kademedeki yöneticilerin değişime karşı tutumları ise dört unvan kategorisi içerisinde en düşük olanıdır (Ort.=3,35).

Yanıtlar ifade bazında incelendiğinde (Tablo 19), çalışanların ünvanlarına göre farklılık gösteren ifadelerde, tepe yönetimin ifadeleri diğer kademelerdeki çalışanlardan daha olumlu değerlediği ortaya çıkmaktadır. Söz konusu ifadeler şunlardır: “Firmamızda gerçekleştirilen değişim uygulamaları ile bilgi teknolojisinin imkanlarından daha etkin yararlanılmaktadır (4 nolu ifade; ortalamalar: Tepe=5,00, Orta=3,40, İlk=3,62, Çalışan=3,87)”, “Değişimin beraberinde getirdiği yeni uygulamaların yerleşmesi için tüm çalışanların davranışları ve becerileri eğitim programlarıyla desteklenerek geliştirilmektedir (5 nolu ifade; ortalamalar: Tepe=4,60, Orta=3,00, İlk=3,50, Çalışan=3,75)”, “Yöneticiler, değişimle birlikte getirilen yeni değer ve anlayışlarla ilgili çalışanlarına örnek teşkil etmişlerdir (7 nolu ifade; ortalamalar: Tepe=4,80, Orta=3,07, İlk=3,50, Çalışan=3,63)”, “Yönetim, değişim uygulamalarında ulaşmak istediği amacı ve performans hedeflerini açık ve anlaşılır biçimde ifade etmiştir (8 nolu ifade; ortalamalar: Tepe=4,00, Orta=2,87, İlk=3,19, Çalışan=3,55)”, “Değişim uygulamaları, yöneticiler ve tüm çalışanlar arasında takım çalışmasının gelişmesine katkıda bulunmaktadır (13 nolu ifade)”, “Değişim uygulamaları ile müşteri memnuniyetinin sağlanması için hız, teknoloji ve kalite arttırılmaktadır (2 nolu ifade; ortalamalar: Tepe=5,00, Orta=3,33, İlk=3,69, Çalışan=4,06)”.

Yanıtlar ifade bazında incelendiğinde, bazı ifadelerin çalışanların kıdemlerine göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Genellikle 4 ile 6 yıl arası kıdeme sahip olan çalışanların ifadeleri diğerlerine göre düşük değerlediği ortaya çıkmaktadır. Söz konusu ifadeler şunlardır: “İş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi ile kaynakların daha etkin kullanılması sağlanmaktadır (3 nolu ifade; ortalamalar: 1 yıldan az=4,13, 1-3 yıl arası=3,60, 4-6 yıl arası=3,39, 7-10 yıl=4,03, 10 yıldan fazla=4,18)”, “Değişim süreci sonunda yeni sistem ve düzen firmamızın verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir (15 nolu ifade; ortalamalar: 1 yıldan az=3,87, 1-3 yıl=3,93, 4-6 yıl arası=3,52, 7-10 yıl arası=3,28, 10 yıldan fazla=3,91)”, “Değişim uygulamaları sırasında gösterilen liderlik tarzı, yeniliği destekleyen, işbirliği yapmaya yönelik ve yol göstericidir (16 nolu ifade; ortalamalar 1 yıldan az=3,93, 1-3 yıl arası=3,27, 4-6 yıl arası=3,21, 7-10 yıl=3,59, 10 yıldan fazla=3,82)”, “Firmamızda değişim uygulamalarını yürüten yöneticiler yeterli bilgi ve beceriye sahiptir (19 nolu ifade; ortalamalar: 1 yıldan az= 4,20, 1-3 yıl=3,60, 4-6 yıl arası=3,85, 7-10 yıl=3,52, 10 yıldan fazla=3,36)”.

Bazı ifadelerin ise çalışanların cinsiyetlerine göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Buna göre bayan çalışanların söz konusu ifadelere daha olumlu yanıt verdiği ortaya çıkmaktadır. Söz konusu ifadeler şunlardır: “Değişim uygulamaları ile müşteri memnuniyetinin sağlanması için hız, teknoloji ve kalite artırılmaktadır (2 nolu ifade; ortalamalar Kadın=4,18 Erkek=3,80)”, “Değişim sürecine ilişkin olarak çalışanlar sorumluluk bilincine sahiptirler (9 nolu ifade; ortalamalar Kadın=3,82 Erkek=3,28)”, “Değişimle ilgili uygulamalara tüm yönetici ve çalışanlar katılım göstermektedir (10 nolu ifade; ortalamalar Kadın=3,66 Erkek=3,06)”.

İfadeler arasında sadece bir tanesi çalışanların yaşlarına göre farklılık göstermiştir. Buna göre “Değişim uygulamaları ile birlikte yeni ve yaratıcı fikirler daha fazla desteklenmektedir (14 nolu ifade)” ifadesi 31-35 yaş arası çalışanlar tarafından (Ort.=3,00) diğer yaş gruplarındaki çalışanlara göre daha düşük değerlendirilmiştir (25-30=3,56, 36 ve üstü=3,91).

Çalışanların demografik değişkenlerine göre farklılık göstermeyen ifadeler ise şunlardır: “Firmamızda gerçekleştirilen değişim uygulamaları müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yöneliktir (1 nolu ifade)”, “Tepe yönetim, değişimin

gerçekleşmesini desteklemiş ve bunun için çaba harcamıştır (6 nolu ifade)”, “Değişim uygulamaları, firma çalışanları arasındaki yardımlaşmayı ve uyumu geliştirmiştir (11 nolu ifade)”, “Değişim uygulamalarına paralel olarak çalışanlar karşılaşılan engellerle ve yaşadıkları çatışmalarla başetmeyi öğrenmişlerdir (12 nolu ifade)”, “Firmamız değişen çevresel şartlara kolaylıkla uyum sağlayabilmektedir (17 nolu ifade)” ve “Değişim ile birlikte getirilen yenilikler aynı zamanda kişisel gelişimimizi de olumlu yönde etkilemektedir (18 nolu ifade)”.



Tablo 19: Değişime İlişkin Alguların Çalışanların Özelliklerine Göre Farklılıkları

İfadeler	Cinsiyet		Yaş		Eğitim		Kıdem		Ünvan	
	χ^2	p	χ^2	p	χ^2	p	χ^2	p	χ^2	p
Firmamızda gerçekleştirilen değişim uygulamaları müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yöneliktir (1 nolu ifade)	0,62	0,43	0,68	0,71	2,33	0,31	7,96	0,09	5,57	0,14
Değişim uygulamaları ile müşteri memnuniyetinin sağlanması için hız, teknoloji ve kalite artırılmaktadır (2 nolu ifade)	5,59	0,02*	3,29	0,19	0,26	0,88	3,07	0,55	19,10	0,00**
İş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi ile kaynakların daha etkin kullanılması sağlanmaktadır (3 nolu ifade)	1,24	0,27	1,25	0,54	4,53	0,10	15,81	0,00**	7,33	0,06
Firmamızda gerçekleştirilen değişim uygulamaları ile bilgi teknolojisinin imkanlarından daha etkin yararlanılmaktadır (4 nolu ifade)	1,40	0,24	1,04	0,59	2,29	0,32	9,34	0,05	11,97	0,01*
Değişimin beraberinde getirdiği yeni uygulamaların yerleşmesi için tüm çalışanların davranışları ve becerileri eğitim programlarıyla desteklenerek geliştirilmektedir (5 nolu ifade)	0,03	0,88	0,62	0,74	0,91	0,64	5,66	0,23	11,87	0,01*
Tepe yönetim, değişimin gerçekleşmesini desteklemiş ve bunun için çaba harcamıştır (6 nolu ifade)	0,28	0,60	0,53	0,77	4,64	0,10	6,49	0,17	4,21	0,24
Yöneticiler, değişimle birlikte getirilen yeni değer ve anlayışlarla ilgili çalışanlarına örnek teşkil etmişlerdir (7 nolu ifade)	3,77	0,05	0,30	0,86	1,98	0,37	4,64	0,33	12,68	0,01*

İfadeler	Cinsiyet		Yaş		Eğitim		Kıdem		Ünvan	
	χ^2	p	χ^2	p	χ^2	p	χ^2	p	χ^2	p
Yönetim, değişim uygulamalarında ulaşmak istediği amacı ve performans hedeflerini açık ve anlaşılır biçimde ifade etmiştir (8 nolu ifade)	0,01	0,95	2,35	0,31	0,08	0,96	4,09	0,39	9,89	0,02*
Değişim sürecine ilişkin olarak çalışanlar sorumluluk bilincine sahiptirler (9 nolu ifade)	8,94	0,00**	2,81	0,25	0,03	0,99	2,15	0,71	5,30	0,15
Değişimle ilgili uygulamalara tüm yönetici ve çalışanlar katılım göstermektedir (10 nolu ifade)	9,01	0,00**	2,27	0,32	1,98	0,37	1,38	0,85	4,82	0,19
Değişim uygulamaları, firma çalışanları arasındaki yardımlaşmayı ve uyumu geliştirmiştir (11 nolu ifade)	0,25	0,62	3,02	0,22	1,97	0,37	5,60	0,23	1,10	0,78
Değişim uygulamalarına paralel olarak çalışanlar karşılaşan engellerle ve yaşadıkları çatışmalarla başetmeyi öğrenmişlerdir (12 nolu ifade)	1,64	0,20	0,22	0,89	0,90	0,64	0,30	0,99	7,44	0,06
Değişim uygulamaları, yöneticiler ve tüm çalışanlar arasında takım çalışmasının gelişmesine katkıda bulunmaktadır (13 nolu ifade)	1,34	0,25	1,29	0,52	0,11	0,95	5,41	0,25	10,29	0,02*
Değişim uygulamaları ile birlikte yeni ve yaratıcı fikirler daha fazla desteklenmektedir (14 nolu ifade)	1,96	0,16	9,89	0,01*	0,14	0,93	9,11	0,06	7,76	0,05
Değişim süreci sonunda yeni sistem ve düzen firmamızın verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir (15 nolu ifade)	0,04	0,84	4,53	0,10	1,23	0,54	9,81	0,04*	7,69	0,05
Değişim uygulamaları sırasında gösterilen liderlik tarzı, yeniliği destekleyen, işbirliği yapmaya yönelik ve yol göstericidir (16 nolu ifade)	3,71	0,05	1,57	0,46	0,88	0,65	11,39	0,02*	4,90	0,18

İfadeler	Cinsiyet		Yaş		Eğitim		Kıdem		Ünvan	
	χ^2	p	χ^2	p	χ^2	p	χ^2	p	χ^2	p
Firmamız değişen çevresel şartlara kolaylıkla uyum sağlayabilmektedir (17 nolu ifade)	3,66	0,06	1,25	0,54	1,19	0,55	1,31	0,86	5,78	0,12
Değişim ile birlikte getirilen yenilikler aynı zamanda kişisel gelişimimizi de olumlu yönde etkilemektedir (18 nolu ifade)	0,73	0,39	2,52	0,28	0,13	0,94	7,57	0,11	2,19	0,54
Firmamızda değişim uygulamalarını yürüten yöneticiler yeterli bilgi ve beceriye sahiptir (19 nolu ifade)	1,65	0,20	5,40	0,07	4,16	0,13	12,92	0,01*	4,22	0,24
Tüm ifadeler	2,52	0,11	0,62	0,74	0,61	0,74	4,92	0,29	13,59	0,00**

*p<0,05 **p<0,01

SONUÇ

Bu çalışmada değişim dönemlerinde çalışanların tutumlarının örgüt kültürü ile ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır; bu doğrultuda bilgi teknolojileri sektöründe yakın zamanda değişim süreci geçirmiş bir işletmenin çalışanları üzerinde bir araştırma gerçekleştirilerek çalışanların değişime ve örgüt kültürüne ilişkin algıları tespit edilmiş ve her iki değişken arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, çalışanların araştırma kapsamındaki firmanın geçirmiş olduğu değişim sürecinin temel nedenini, müşterinin artan talepleri ve beklentileri olarak gördükleri ortaya çıkmaktadır. Buna paralel olarak firma, değişim ihtiyaç ve zorunluluk haline gelmeden, geleceğe yönelik harekete geçme ihtiyacı duymuştur. Bu süreçte firmanın çalışanların değişime destek olmasını sağlamak amacıyla sırasıyla katılım ve şeffaflığı esas aldığı, belirlenen hedefler doğrultusunda çalışanların performansının değerlendirilmesine ve hedeflere ulaşılmasına bağlı ödüllendirmeye ağırlık verdiği görülmektedir. İletişim kanallarının etkin şekilde kullanılması ve eğitim desteğinin sağlanması ise geri planda kalan uygulamalar olmuştur. Çalışanların değerlendirmelerine göre, çalışanların firmadaki değişime direnç göstermesinin temel nedeni ise bireylerin değişim uygulaması ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması olmuştur.

Çalışanların firmalarındaki değişime karşı tutumları incelendiğinde çalışanların, firmalarındaki değişim uygulamalarının müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yönelik olduğunu, tepe yönetimin değişimin gerçekleşmesini destekleyip bu doğrultuda çaba harcadığını, değişim uygulamaları ile müşteri memnuniyetinin sağlanması için hız, teknoloji ve kalitenin artırıldığını düşündükleri görülmektedir. Buna karşın çalışanların değişim uygulamalarının firma çalışanları arasındaki yardımlaşmayı ve uyumu geliştirmeye fazla bir katkı sağlamadığını, değişimle ilgili uygulamalara tüm yönetici ve çalışanların katılım göstermediğini ve değişim uygulamalarına paralel olarak çalışanların karşılaşılan engellerle ve yaşadıkları çatışmalarla başetmeyi öğrenmediklerini düşünmektedirler.

Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin yaptıkları değerlendirmelerin sonuçlarına göre örgüt kültürüne ait her bir unsurun mevcut durum itibarıyla çalışanların

idealinde olandan farklılık gösterdiği görülmektedir. Mevcut ve ideal arasındaki farkın yüksekliği dikkate alındığında çalışanların firmalarını; çalışanlara yönelik eğitim programları, kurum içi iletişimin etkinliği, departmanlar arasındaki uyum ve işbirliği, takım performansının ödüllendirilmesi, yöneticilerin çalışanlarla deneyimlerini paylaşması, bireysel kararlar yerine ekip kararlarının ön planda tutulması açılarından yeterli düzeyde bulmadıkları görülmektedir. Mevcut ve ideal arasındaki farkın en düşük olduğu alanlar incelendiğinde ise çalışanların firmalarını, yeni başlayan kişilere oryantasyon eğitimi verilen, yeni başlayanlarla kıdemli çalışanların kısa sürede kaynaştığı ve rahat bir çalışma ortamına sahip bir firma olarak gördüğü ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle bu alanlar çalışanların mevcut durumla beklentilerinin en uyumlu olduğu alanlar olarak ön plana çıkmaktadır.

Çalışanların firmalarındaki değişime ve örgüt kültürüne ilişkin genel algılarının demografik değişkenlerle olan ilişkisi analiz edildiğinde algıların sadece çalışanların ünvanlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Buna göre tepe yöneticilerin gerek değişimi gerekse örgüt kültürüne ilişkin algıları diğer unvan gruplarından farklı olarak olumlu olmuş; ilk kademe ve çalışanların algıları da -tepe yönetim kadar olmasa da- benzer şekilde olumlu olmuş; ancak orta kademe yöneticilerin algısının diğer unvan gruplarına göre daha düşük kaldığı ve yeterince olumlu olmadığı görülmüştür. Diğer bir ifadeyle, değişime karşı tutumları ve örgüt kültürü algıları bakımından orta kademe yöneticiler daha düşük değerlere sahiptir. Bunun nedeni olarak değişim çabalarının en fazla orta kademe yöneticiler üzerinde baskı unsuru oluşturmuş olması gösterilebilir.

Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algılarının demografik değişkenlerle olan ilişkisi ifade bazında analiz edildiğinde bazı ifadelerin kıdeme, cinsiyete, yaşa ve eğitim düzeyine göre de farklılık gösterdiği görülmüştür. Buna göre bazı örgüt kültürüne ilişkin unsurlar 4 ile 6 yıl arası kıdeme sahip olanlarca daha olumsuz değerlendirilmiş; bayanlar erkeklere göre bazı unsurları daha olumlu değerlemiş; bazı unsurlar ise kişinin eğitim düzeyi düştükçe ve yaşı arttıkça daha olumlu değerlendirilmiştir. Benzer şekilde değişim algılarına ilişkin ifadeler verilen yanıtlar incelendiğinde, değişim ile ilgili bazı unsurların 4 ile 6 yıl arası kıdeme sahip

olanlarca daha olumsuz olarak değerlendirildiği; bayan çalışanların ise bazı unsurları erkeklere göre daha olumlu değerlendirdiği görülmüştür.

Çalışanların örgüt kültürüne ilişkin algıları ile değişime ilişkin algıları ile arasında ilgi olup olmadığı ki-kare testi ile incelendiğinde her iki algılama arasında çoğunlukla anlamlı düzeyde bir ilginin var olduğu saptanmıştır. Buna göre çalışanın örgüt kültürüne ilişkin algıları olumlu yönde ise, değişime karşı algısı da olumlu yönde olmakta; ya da çalışanın örgüt kültürüne ilişkin algıları olumsuz yönde ise, değişime karşı algısı da olumsuz yönde olmaktadır.

Çalışanların değişim sürecine ilişkin algılarının örgüt kültürüne ilişkin algıları ile ilgisi detaylı olarak incelendiğinde çalışanların değişime ilişkin algılamalarının firmadaki çalışma ortamının huzurlu, rahat ve işbirliğine dayalı olması, buna paralel olarak bireyin değil ekibin ön plana çıkması; yöneticiler ve çalışanlar arasındaki güvene dayalı ilişki, yöneticilerin çalışanlarına karşı anlayışlı olması, çalışanların kararlarını desteklemeleri, çalışanların yeni fikirler üretmeye teşvik edilmesi ve hedeflere ulaşma doğrultusunda ödüllendirmeleri ve çalışanların firmalarında çalışmaktan gurur duymaları ile ilgili olduğu görülmektedir. Başka deyişle firmanın kültüründe söz konusu değerlerin hakim olması çalışanların değişimi olumlu yönde algılamalarına katkıda bulunmaktadır. Öte yandan çalışanların değişime ilişkin algılamaları ile fazla etkili olmayan kültürel değerlerin ise çalışanların gelişimine yönelik eğitim programları düzenlenmesi, bireysel performansın yanı sıra takım performansının da ödüllendiriliyor olması, başarı kriterlerinin belirlenmiş olması, yeni başlayanların eski çalışanlarla kolayca kaynaşabilmesi, müşteri beklentilerinin karşılanmasına yönelik fikir üretilmesi olduğu görülmektedir.

Araştırma sonuçları, işletmelerin değişim çabalarının başarılı olmasında örgüt kültürünün yeri ve önemini vurgular niteliktedir. Özellikle örgüt kültürü içerisinde yöneticilere ilişkin unsurların çalışanların değişime karşı tutumlarında önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Başka deyişle yöneticiler ve astlar arasındaki ilişkinin niteliği değişim çabalarının başarısı için göz ardı edilemeyecek bir özellik taşımaktadır. Bu nedenle, bundan sonra konu ile ilgili yapılacak araştırmalarda değişim sürecinde yönetici ve ast arasındaki ilişkilerin incelenmesi önerilir.

EK: ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Elinizdeki anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı'nda Yrd. Doç. Dr. Turhan Erkmen'in danışmanlığında hazırlanan "Değişim Dönemlerinde Çalışanların Tutum ve Davranışlarının Geliştirilmesi ve Bunun Kurum Kültürüne Yansımalarına Yönelik Bir Araştırma" konulu yüksek lisans tezi ile ilgilidir.

Bu çalışma, günümüzün en önemli olgularından biri olan organizasyonel değişime karşı çalışanların tutumunu ve bunun kurumsal değerlerle olan ilişkisini irdelemek amacıyla hazırlanmıştır.

Organizasyonel değişim ile kastedilen; organizasyon içindeki iş süreçleri, örgüt yapısı, iş tanımları, sorumluluklar, üretim teknikleri, çevresel düzenlemeler, teknolojik gelişmeler, yönetsel yaklaşımlar gibi konularda yapılan ve organizasyonda bütünüyle etkileşim doğuran değişikliklerdir.

Anket formunu cevaplandırırken göstereceğiniz dikkat ve samimiyet araştırmanın objektifliği ve güvenilirliği açısından önem taşımaktadır. Cevapların gizliliği korunacaktır.

Yoğun iş temposuna rağmen anket formumuzu yanıtlama talebimizi kabul ederek, araştırmamıza yaptığınız değerli katkılarınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla

İrem Erol

Yıldız Teknik Üniversitesi
Yüksek Lisans Programı

Yaşınız?	A) 25-30	B) 31-35	C) 36-40	D) 41-45	E) 46 ve üstü
Cinsiyetiniz?	A) Kadın	B) Erkek			
En son mezun olduğunuz okul?	A) Lise	B) Üniversite	C) Yüksek Lisans		
Kıdeminiz?	A) 1 yıldan az	B) 1-3	C) 4-6	D) 7-10	E) 10 yıldan fazla
Pozisyonunuz?	A) Tepe Yönetici	B) Orta Düzey Yönetici			
	C) İlk Kademe Yönetici	D) Çalışan			

ORGANİZASYONEL DEĞİŞİM YÖNETİMİ DEĞERLEME FORMU

Firmanızda değişim faaliyetlerine girişilmesine neden olan faktörü belirtiniz.

- a) Firmanın dış çevresinde meydana gelen değişimler
- b) Firmanın satış ve karlılık düzeyindeki azalma
- c) Rakiplerle yapılan benchmarking uygulamaları
- d) Önceden fark edilemeyen eksiklikler sonucunda oluşan kriz ortamı
- e) Farklılaşan müşteri talepleri ve beklentileri
- f) Değişim, ihtiyaç ve zorunluluk haline gelmeden geleceğe yönelik gelişim planları
- g) Diğer.....

Çalışanların değişimi desteklemesini sağlamak için yürütülen faaliyetleri belirtiniz.
(En önemli üç faktörü önem derecesine göre sıralayınız.)

- Katılım ve şeffaflık esas alındı.
- İletişim kanalları etkin şekilde kullanıldı.
- Ulaşıldığında ödüllendirilecek hedefler konuldu.
- Belirlenen hedefler doğrultusunda çalışanların performansı değerlendirildi.
- Eğitim desteği sağlandı.
- Çalışanların desteği önemsenmediği için bir faaliyet içerisine girilmedi.
- Diğer.....

Çalışanların değişime direnmesinin sebebini belirtiniz. (En önemli üç faktörü önem derecesine göre sıralayınız.)

- Çalışanın güç ve statüsünü kaybedeceği korkusu
- Çalışanın değişim uygulaması ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmaması
- Çalışanın yönetime karşı güven duymaması
- Çalışanın değişikliğin firma yararına olmayacağı düşüncesi
- Çalışanın değişim uygulaması sonucu yeteneklerinin yetersiz kalacağı düşüncesi
- Çalışanın değişimi bir ihtiyaç olarak görmemesi
- Diğer

Lütfen her soruda firmanız için en doğru olduğunu düşündüğünüz seçeneği işaretleyiniz. Her soruyu eksiksiz cevapladığınız için teşekkür ederiz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Firmamızda gerçekleştirilen değişim uygulamaları müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yöneliktir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Değişim uygulamaları ile müşteri memnuniyetinin sağlanması için hız, teknoloji ve kalite artırılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. İş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi ile kaynakların daha etkin kullanılması sağlanmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Firmamızda gerçekleştirilen değişim uygulamaları ile bilgi teknolojisinin imkanlarından daha etkin yararlanılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Değişimin beraberinde getirdiği yeni uygulamaların yerleşmesi için tüm çalışanların davranışları ve becerileri eğitim programlarıyla desteklenerek geliştirilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Tepe yönetim, değişimin gerçekleşmesini desteklemiş ve bunun için çaba harcamıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Yöneticiler, değişimle birlikte getirilen yeni değer ve anlayışlarla ilgili çalışanlarına örnek teşkil etmişlerdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Yönetim, değişim uygulamalarında ulaşmak istediği amacı ve performans hedeflerini açık ve anlaşılır biçimde ifade etmiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Değişim sürecine ilişkin olarak çalışanlar sorumluluk bilincine sahiptirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Değişimle ilgili uygulamalara tüm yönetici ve çalışanlar katılım göstermektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Değişim uygulamaları, firma çalışanları arasındaki yardımlaşmayı ve uyumu geliştirmiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Değişim uygulamalarına paralel olarak çalışanlar karşılaşılan engellerle ve yaşadıkları çatışmalarla başetmeyi öğrenmişlerdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
13. Değişim uygulamaları, yöneticiler ve tüm çalışanlar arasında takım çalışmasının gelişmesine katkıda bulunmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Değişim uygulamaları ile birlikte yeni ve yaratıcı fikirler daha fazla desteklenmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Değişim süreci sonunda yeni sistem ve düzen firmamızın verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Değişim uygulamaları sırasında gösterilen liderlik tarzı, yeniliği destekleyen, işbirliği yapmaya yönelik ve yol göstericidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Firmamız değişen çevresel şartlara kolaylıkla uyum sağlayabilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Değişim ile birlikte getirilen yenilikler aynı zamanda kişisel gelişimimizi de olumlu yönde etkilemektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Firmamızda değişim uygulamalarını yürüten yöneticiler yeterli bilgi ve beceriye sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**T.C. YÖNETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ENVANTERİ

Lütfen her soruda firmanız için en doğru olduğunu düşündüğünüz *mevcut durum* ve *olması istenilen durumu* ifade eden seçeneği işaretleyiniz. Her soruyu eksiksiz cevapladığınız için teşekkür ederiz.

	Mevcut Durum					Olmaması İstenilen Durum				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Firmamızda çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişki güvene dayalıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Firmamızda iç ve dış müşteri memnuniyetinin önemli olduğu bilinci yerleşmiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Yöneticiler, çalışanlarla deneyimlerini paylaşmaktadır ve işbirliği içinde çalışmaktadırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Firmamızda çalışanların kişisel ve mesleki gelişim ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik eğitim programlarına yer verilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Müşterinin mevcut ve gelecekteki beklentilerini öngörmeyi sağlayacak yeni fikir ve yaklaşımlar geliştirilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Bilgiler, uygun zamanda, gerekli birimlere, etkin bir biçimde iletilmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Mevcut Durum					Olmayı İstenilen Durum				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
7. Çalışanlar, bu firmada çalışıyor olmaktan gurur duyarlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Çalışanlar arasındaki fikir ayrılıkları çatışmalara dönüşmeden uzlaşmayla çözülür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Firmamızda bireysel kararlardan ziyade ekibin kararı önem taşır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Yöneticiler çalışanlarına karşı anlayışlı ve yol göstericidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Firmamızda departmanlar arasında uyum ve işbirliği vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Çalışanlar sorunlarını ve düşüncelerini rahatlıkla ve açıkça yöneticilere aktarabilirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Firmamızda yeni işe başlayan çalışanlarla kıdemli çalışanlar kısa sürede kaynaşrlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Firmamızda çalışmaya yeni başlayan kişiler oryantasyon programına tabi tutulurlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Mevcut Durum					Olmayı İstenilen Durum				
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim Yok	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
15. Çalışanlar ve yöneticilerin birlikte oluşturdukları ortak hedefler için başarı kriterleri belirlenmiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Firmamızda çalışanlar yeni fikirler üretmeye ve bunları uygulamaya geçirmeye teşvik edilirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Çalışanlar, ortak hedeflere ulaşmaları doğrultusunda ödüllendirilirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Firmamızda bireysel performans kadar takım performansı da ödüllendirilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Yöneticiler, yetki alanımızdaki işlerle ilgili verdiğimiz kararları destekleyici bir yönetim anlayışına sahiptirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Firmamızda çalışma ortamı rahat ve esnektir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Firmanızda mevcut olan yönetim tarzının aşağıdakilerden hangisi olduğunu düşünüyorsunuz?

- Bürokratik
Otoriter
Demokratik
Katılımcı

KAYNAKÇA

- AKGÜL, Aziz, Osman Çevik. *İstatistiksel Analiz Teknikleri SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Ankara, 2003.
- BAKAN İsmail, Tuba Büyükbeşe, Çetin Bedestenci, *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, 1. Baskı, Aktüel Yayınları, 2004.
- BEER Michael, Russel A. Eisenstat, Bert Spector, "Why Change Programmes Don't Produce Change", *Harvard Business Review*, Sayı: 68, No: 6, Kasım-Aralık 1990.
- BERBEROĞLU Güneş, *Yönetim ve Organizasyon*, 1. Baskı, AÖF Yayınları, Eskişehir, 1997.
- BINSTED Don, "Learning to Cope with Change", *Management Decision*, Vol.: 24, Num.: 3, 1986.
- BROWN Andrew, *Organizational Culture*, 2nd Ed., Financial Times Pitman Publishing, London, 1998.
- BURNES, Bernard, Hakeem James, "Culture, cognitive dissonance and the management of change", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, No. 8, 1995.
- CAN Esin, "Planlı ve Plansız Örgütsel Değişimde Liderlik", *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:1-2, İstanbul, 1993.
- CÜCELOĞLU Doğan, *İnsan ve Davranışı*, 9. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1999.
- ÇELEBİOĞLU Fuat, *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 133, İstanbul, 1982.
- DAFT Richard L., *Management*, 2.Ed, The Dryen Press, Orlando, 1991.
- DAVIS Keith, John W. Newstrom, *Human Behavior At Work*, 8th. Ed., McGraw-Hill, 1972.
- DEAL Terrence E., A. Allen Kennedy, *Corporate Cultures-The Rites and Rituals of Corporate Life*, Penguin Books, London, 1988.

- DUCK Jeanie Daniel, “Değişim Yönetimi: Dengeleme Sanatı”, *Değişim*, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, MESS Yayınları, 2004.
- EKREN Nazım, “*Bankacılıkta Değişim Mühendisliği ve Değişim Yönetimi*”, <http://www.geocities.com/akircali/yazilar/bdm.html>, Erişim Tarihi: 10 Ocak 2004.
- ERDOĞAN İlhan, *İşletmelerde Davranış*, 4. Bası, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994.
- EREN Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7. Bası, Beta Basım, 2001.
- ERENGÜL Bilge, *Kültür Sihirbazları*, Evrim Yayınları, İstanbul, 1997.
- ERSOY Tijen, “Planlı Örgütsel Değişimde Teşhise Dayalı Araç Yöntemi”, *İstanbul Üniversitesi Yönetim Dergisi*, Yıl: 4, Sayı:16, Ekim 1993.
- FOLKEDAL, Jon, Erik Vaag, Hallgeir Halvari, Sven Svebak, “Absenteeism and Attitudes Toward Organizational Change in a Manufacturing Industry With Low Ergonomic Load” *North American Journal of Psychology*; Vol. 2 Issue 2, 2000.
- GOFFEE Rob, Gareth Jones, *Kurum Kültürü*, Çev. Kıvanç Kutmandu, Media Cat Yayınları, Ankara, 2002.
- GORDON Judith R., *Organizational Behavior*, 5th Ed., Prentice-Hall, USA, 1995.
- GREENBERG Jerald, Robert A. Baron, *Behavior in Organizations*, 7th Ed., Prentice-Hall, Inc., 2000.
- GÜVENÇ Bozkurt, *İnsan ve Kültür*, Ay yıldız Matbaası, Ankara, 1972.
- GÜVENÇ Bozkurt, *Kültür Konusu ve Sorunlarımız*, 2. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1985.
- GÜZEY Yılmaz, *Şirket Birleşmeleri, Örgütsel Yapı Değişiklikleri, Getirebileceği Sorunlar ve Önlemler*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Organizasyon ve İşletme Politikası Doktora Programı, İstanbul, 1993.
- HARRIS Thomas E., “A Partnership for Change”, *Management World*, July-August, 1989.

- HAZIR Köksal, “*Değişim Yönetimi Etkinliğinde Vizyon Belirginliğinin Önemi*”, http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimder/doc/2003-1/4_koksal.doc, Erişim Tarihi: 17 Temmuz 2004.
- HOFSTEDE Geert, *Cultures and Organizations-Software of the Mind*, McGraw Hill International, England, 1991.
- HUSSEY D. E., *Kurumsal Değişimi Başarmak*, Çev.: Tülay Savaşer, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.
- IVANCEVICH John M., James H. Donnelly, James L. Giben, *Managing For Performance*, Business Publication, Texas, 1983.
- KAST Fremont E., James E. Rosenberg, *Organization and Management*, 4th Ed., McGraw-Hill, 1985.
- KILINÇ Tanıl, *Örgüt Geliştirme*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Ders Notları, 2001.
- KOZLU Cem, *Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü*, Bilkom Yayınları, İstanbul, 1986.
- LIVINGSTONE, Linda Parrack, Margaret A.White, Debra L. Nelson and Filiz Tabak, “Changes in Attitudes Toward an Information Systems Innovation: Reactions to Implementation Delays”, *American Business Review*, June 2002.
- LUMB, Richard C., Ronald Breazeale, “Police officer attitudes and community policing implementation: developing strategies for durable organizational change”, *Policing and Society*, Vol:13/1, 2002.
- LUTHANS Fred, *Organizational Behavior*, 5th. Ed., McGraw-Hill, New York, 1989.
- MOORHEAD Gregory, Ricky W. Geriffin, *Organizational Behavior*, Third Ed., Mifflin Company, Boston, 1992.
- NORTHCRAFT Gregory B., Margaret A. Neale, *Organizational Behavior*, Rinehart and Winston, Inc., 1990.

- OFNER J. Alan, "Managing Change", *Personnel Administrator*, Vol.:29, September, 1984.
- OGBONNA, Emmanuel, Barry Wilkinson, "The False Promise of Organizational Culture Change: A Case Study of Middle Managers in Grocery Retailing", *Journal of Management Studies*, 40:5 July 2003.
- OGBONNA Emmanuel, Lloyd C. Haris, "Managing Organizational Culture: Compliance or Genuine Change?", *British Journal of Management*, Vol. 9, 1998.
- OKTAY Mahmut, *İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş*, Der Yayınları, İstanbul, 1996.
- OLUÇ Mehmet, *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*, 3. Basım, Duran Ofset Basımevi, İstanbul, 1969.
- ÖZ Mehmet, *İktisat Sosyolojisine Başlangıç*, 3. Basım, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1982.
- ÖZKALP Enver, Çiğdem Kırel, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001.
- ÖZKARA Belkıs *Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon, 1999.
- PIDERIT, Sandy Kristin, "Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change" *Academy of Management Review*, Vol:25 No:4, 2000.
- REITZ H. Joseph, *Behavior in Organizations*, Third Ed., Richard D. Irwin, Inc., 1987.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, Melek Tüz; *Örgütsel Psikoloji*, 3. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.
- SCHERMERHORN, Hunt, Osborn, *Organizational Behavior*, 6th. Ed., John, Wiley&Sons, Inc., 1997.
- SCHWARDZ Andrew E., "Eight Gurdelines for Managing Change", *Supervisory Management*, Vol. A: 39, Num.: 7, July, 1994.

SILVESTER, Joanne, Neil R. Anderson, Fiona Patterson, “Organizational culture change: an inter-group attributional analysis”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 1999.

ŞİMŞEK M. Şerif, Tahir Akgemci, Adnan Çelik, *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 2. Basım, Nobel Yayın, Ankara, 2001.

ŞİŞMAN Mehmet, *Örgüt Kültürü*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1994.

TEKARSLAN Erdal ve diğerleri, *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 2000.

TERPSTRA Vern, *International Marketing*, CBS College Publishing, Third Ed., New York, 1983.

TEVRÜZ Suna, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 1996.

TOSUN Kemal, *İşletme Yönetimi*, 6. Baskı, Savaş Yayınları, Ankara, 1992.

TOSUN Kemal, *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1990.

USLU Aypar Topkara, “Uluslararasılaşmada Önemli Bir Araç Olarak Stratejik Birleşmeler”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 7, İstanbul, 1997.

UZUNÇARŞILI Ülkü, Meral Toprak, Oğuz Ersun, *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*, İTO Yayınları, İstanbul, 2000.

ÜLGEN Hayri, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1990.

YOUSEF, Darwish A., “Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting”, *Personel Review*, Vol:29, No:5, 2000.

WATERS, V.Lynn, “Cultivate corporate culture and diversity”, *Nursing Management*, January 2004.

WHITEHEAD, Paul, “Team building and culture change: well-trained and committed teams can successfully roll out culture change programmes”, *Journal of Change Management*, Vol:2/2, 2001.

WILKINSON, Merv, Merv Fogarty, David Melville, “Organizational culture change through training and cultural immersion”, *Journal of Organizational Change*, Vol:9 No: 4, 1996.

WITTE, Karel De, Jaap J. van Muijen, “Organizational Culture”, *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 8/4, 1999.



T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ