

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

132668

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMDE ÖRGÜT
KÜLTÜRÜNÜN YERİ VE ÖNEMİ

İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

132668

TEZ DANIŞMANI
ÖĞR. GÖR. DR. TURHAN ERKMEN

HAZIRLAYAN
ESRA POLAT

İSTANBUL, 2003

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın yapılmasında sonsuz desteğini sağlayan sayın danışman hocam
Öğretim Görevlisi Dr. TURHAN ERKMEN'e,

Bana istatistik konularında büyük yardımcı olan Research International Barem Şirketi
çalışanı sayın HANDE M. AKMAN'a,

Araştırmamda anket uygulamasına izin veren ŞEKERBANK'a,

ŞEKERBANK İnsan Kaynakları Müdürü EREM ÇİPA'ya,

Ve ŞEKERBANK Şube Müdürleri

Sayın GÜVEN ÇAPAN'a,

Sayın A. AZİZ ŞAHİN'e,

Sayın ALİ RIZA SELBUZ'a,

Sayın TİRAJE TOP'a,

Sayın İLKNUR MUTLUDOĞAN'a,

Sayın ALİ ASLAN ERDEM'e,

Sayın İSMET ERTÜRK'e,

Sayın MEHMET ÇINAR'a,

Sayın ŞEYMA YAMAN'a,

Sayın F. RÜŞTÜ KARAKAŞ'a,

ŞEKERBANK çalışanları

Sayın A. HAKAN AYDOĞMUŞ'a,

Sayın S. DENİZ KARACA'ya,

Her zaman maddi , manevi desteğini esirgemeyen AİLEME,
İnternet araştırmalarımda yanımda olan sevgili ARKADAŞLARIMA,

Ve bu çalışmanın başarıya ulaşmasında katkıda olan adını sayamadığım herkese
teşekkürü bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
TABLO LİSTESİ.....	ix
ÖZET	xi
ABSTRACT	xii
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	3
1.1. Örgüt Kültürünün Tarihçesi, Tanımı Ve Önemi.....	3
1.1.1. Örgüt Kültürünün Tarihçesi.....	3
1.1.2. Örgüt Kültürünün Tanımı	6
1.1.3. Örgüt Kültürünün Önemi.....	13
1.2. Örgüt Kültürünün Kaynağı, Oluşturulması Ve Unsurları.....	16
1.2.1. Örgüt Kültürünün Kaynağı ve Etkileşimi	16
1.2.2. Örgüt Kültürünün Oluşturulması	20
1.2.3. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları.....	28
1.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri, Benzer Kavramlarla İlişkileri Ve Örgüt Kültürü Fonksiyonları	33
1.3.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....	33
1.3.2. Örgüt Kültürünün Benzer Kavramlarla İlişkileri.....	38
1.3.2.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi.....	38
1.3.2.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği	41
1.3.2.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt Felsefesi.....	41
1.3.2.4. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yapı.....	42
1.3.3. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları.....	42

2. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞME.....	47
2.1. Örgütsel Değişimin Tanımı, Önemi ve Özellikleri.....	47
2.1.1. Örgütsel Değişimin Tanımı ve Özellikleri.....	47
2.1.2. Örgütsel Değişimin Önemi	50

2.2. Örgütsel Değişimin Amaçları, Nedenleri.....	53
2.2.1. Örgütsel Değişimin Amaçları	53
2.2.2. Örgütsel Değişimin Nedenleri	57
2.2.2.1. Örgüt Dışı Nedenler	57
2.2.2.2. Örgüt İçi Nedenler	63
2.3. Değişime Direnç	67
2.3.1. Değişime Direnç ve Değişime Direncin Nedenleri.....	67
2.3.2. Değişime Direnci Azaltıcı ve Artırıcı etmenler	73
2.3.2.1. Değişime Direnci Artırıcı Etmenler	73
2.3.2.2. Değişime Direnci Azaltan Etmenler	74
2.3.3. Değişime Direnci Azaltma Yolları	75
2.4. Değişimin Uygulanması, Süresi, Değişim Süreci, Örgütsel Değişim Yaklaşımları ve İşletmelerde Değişim Uygulamaları.....	78
2.4.1. Örgütsel Değişimin Uygulanması.....	78
2.4.1.1. Geleneksel Değişim	80
2.4.1.2. Planlı Değişme	81
2.4.1.2.1. Planlı Değişme Modelleri	83
2.4.1.2.2. Planlı Değişmenin Safhaları.....	84
2.4.2. Örgütsel Değişimin Süresi	87
2.4.3. Örgütsel Değişim Modeli ve Süreci.....	88
2.4.4. Örgütsel Değişim Yaklaşımları.....	93
2.4.5. İşletmelerdeki Örgütsel Değişim Uygulamaları	96
2.4.5.1. Sistem Yaklaşımı	96
2.4.5.2. Örgüt Geliştirme	97
2.4.5.3. Toprak Kalite Yönetimi	97
2.4.5.4. Farklılaştırma Stratejileri	98
2.4.5.5. Süreçlerin Yeniden Tasarımı	98
2.4.5.6. Tam Zamanında Üretim	98
2.4.6.7. Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	99
2.4.5.8. Kıyaslama.....	99
2.4.5.9. Personelin Güçlendirilmesi.....	100
2.4.5.10. Öğrenen Örgütler	100

2.4.5.11. Yalın Organizasyon.....	100
2.4.5.12. Küçülme.....	101
2.4.5.13. Takım Çalışması	101

3. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN.....	103
YERİ VE ÖNEMİ.....	103
3. 1. Örgüt Kültürünün Yararları	103
3. 2. Örgüt Kültürünün Yaşatılması Ve Öğrenilmesi.....	104
3. 3. Örgüt Kültürünün Değiştirilmesi	107
3. 3. 1. Örgüt Kültürünün Değiştirilmesinin Nedenleri	110
3. 3. 2. Örgüt Kültürünün Değişme Araçları.....	113
3. 4. Örgüt Kültürünün Yönetilmesi	116
3. 4. 1. Örgüt Kültürü Yönetiminin Amaç Ve Yöntemleri	116
3. 5. Örgütsel Değişimin Başarısında Örgüt Kültürü.....	119
3. 5. 1. Örgütsel Değişimin Başarısı	119
3. 5. 2. Örgütsel Değişimle Beraber Örgüt Kültürünün Değişmesi	126

4.BÖLÜM

UYGULAMA	129
4. 1. Araştırmanın Amacı Ve Önemi	129
4. 2. Araştırmanın Hipotezleri Ve Sınırlılıkları	129
4. 3. Araştırma Örnekleme.....	131
4. 4. Örneklem Grubu	132
4. 5. Veri Toplama Aracı	134
4. 6. Veri Analiz Teknikleri	135
4. 7. Bulgu Ve Yorumlar.....	135
4. 7. 1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları.....	135
4. 7. 2. Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları İle Değişime Karşı Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	137
4. 7. 3. Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Bulgular	138

4. 7. 3. 1. Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Düzeyi	138
4. 7. 3. 2. Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları İle Demografik Özellikleri Arasındaki Farklılıkların İncelenmesine İlişkin Bulgular.....	139
4. 7. 3. 2. 1. Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Cinsiyete Göre Farklılık Gösterme Durumu	139
4. 7. 3. 2. 2. Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Yaşa Göre Farklılık Gösterme Durumu	140
4. 7. 3. 2. 3. Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Eğitim Durumlarına Göre Farklılık Gösterme Durumu.....	141
4. 7. 3. 2. 4. Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Gösterme Durumu.....	142
4. 7. 3. 2. 5. Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Görev ve Unvanlarına Göre Farklılık Gösterme Durumu	143
4. 7. 3. 2. 6. Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Görev Yaptıkları Bölüme Göre Farklılık Gösterme Durumu	144
4. 7. 4. Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarına İlişkin Bulgular	146
4. 7. 4. 1. Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının Düzeyi.....	146
4. 7. 4. 2. Çalışanların Değişime Karşı Tutumları İle Demografik Özellikleri Arasındaki Farklılıkların İncelenmesine İlişkin Bulgular.....	147
4. 7. 4. 2. 1. Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumlarının Cinsiyete Göre Farklılık Gösterme Durumu	147
4. 7. 4. 2. 2. Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumlarının Yaşa Göre Farklılık Gösterme Durumu	148
4. 7. 4. 2. 3. Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumlarının Eğitim Durumlarına Göre Farklılık Gösterme Durumu...	149
4. 7. 4. 2. 4. Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumlarının Aynı Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Gösterme Durumu	150

4. 7. 4. 2. 5. Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumlarının Görev Ve Unvanlarına Göre Farklılık Gösterme Durumu	150
4. 7. 4. 2. 6. Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumlarının Görev Yaptıkları Bölüme Göre Farklılık Gösterme Durumu	151
4. 7. 5. Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları İle Değişime Karşı Tutumlarının Şubelere Göre Farklılıklarının İncelenmesi	152
4. 7. 5. 1. Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Şubelere Göre Farklılıklarının İncelenmesi	152
4. 7. 5. 2. Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının Şubelere Göre Farklılıklarının İncelenmesi	160
SONUÇ	163
BİBLİYOGRAFYA.....	166
EKLER	176
ÖZGEÇMİŞ.....	224

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.2.2. Örgüt Kültürleri Oluşumu	25
Şekil 1.2.3. Örgüt Kültürünün Katmanları	29
Şekil 2.3.2.1. Değişime Karşı Olumsuz Tepki	73
Şekil 2.3.2.2. Değişime Direnişi Azaltıcı Etmenler.....	74
Şekil 2.4.1.2.2. Planlı Değişme Süreci	85
Şekil 2.4.3. Örgütsel Değişme	90



TABLO LİSTESİ

Tablo 4. 7. 1. 1.	: Frekanslar	135
Tablo 4. 7. 1. 2.	: Yaşla ilgili Frekans Dağılım Tablosu	135
Tablo 4. 7. 1. 3.	: Cinsiyetle İle İlgili Frekans Dağılım Tablosu	136
Tablo 4. 7. 1. 4.	: Eğitim Durumuyla ilgili Frekans Dağılım Tablosu	136
Tablo 4. 7. 1. 5.	: Görev/ Unvan İle İlgili Frekans Dağılım Tablosu	136
Tablo 4. 7. 1. 6.	: Görev Yapılan Bölüm İle İlgili Frekans Dağılım Tablosu	137
Tablo 4. 7. 1. 7.	: Aynı Kurumda Çalışma Süresi İle İlgili Frekans Dağılım Tablosu.....	137
Tablo 4. 7. 2. 1.	: Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları İle Değişime Karşı Tutumları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Tablosu.....	138
Tablo 4. 7. 3. 2. 1.	: Cinsiyete Göre Çalışanların Örgüt Kültürü Arasındaki Farklılıklar	139
Tablo 4. 7. 3. 2. 2.	: Yaşa Göre Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları Arasındaki Farklılıklar	140
Tablo 4. 7. 3. 2. 3.	: Eğitim Durumlarına Göre Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları Arasındaki Farklılıklar	141
Tablo 4. 7. 3. 2. 4.	: Aynı Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları Arasındaki Farklılıklar	142
Tablo 4. 7. 3. 2. 5.	: Görev Ve Unvanlara Göre Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları Arasındaki Farklılıklar	144
Tablo 4. 7. 3. 2. 6.	: Görev Yapılan Bölüme Göre Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları Arasındaki Farklılıklar	144
Tablo 4. 7. 4. 2. 1.	: Cinsiyete Göre Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumları Arasındaki Farklılıklar	147
Tablo 4. 7. 4. 2. 2.	: Yaşa Göre Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumları Arasındaki Farklılıklar	148
Tablo 4. 7. 4. 2. 3.	: Eğitim Durumlarına Göre Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumları Arasındaki Farklılıklar	149
Tablo 4. 7. 4. 2. 4.	: Aynı Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumları Arasındaki Farklılıklar	150
Tablo 4. 7. 4. 2. 5.	: Görev Ve Unvanlarına Göre Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumları Arasındaki Farklılıklar	151
Tablo 4. 7. 4. 2. 6.	: Görev Yapılan Bölüme Göre Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumları Arasındaki Farklılıklar	151
Tablo 4. 7. 5. 1. 1.	: Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Şubelere Göre Farklılık Gösterme Durumu.....	152

Tablo 4. 7. 5. 1. 2. : Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Şubelere Göre Farklılıklarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu.....	153
Tablo 4. 7. 5. 1. 3. : Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Şubelere Göre Farklılık Gösterme Durumu.....	154
Tablo 4. 7. 5. 1. 4. : Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Şubelere Göre Farklılıklarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu.....	154
Tablo 4. 7. 5. 1. 5. : Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Şubelere Göre Farklılık Gösterme Durumu.....	154
Tablo 4. 7. 5. 1. 6. : Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Şubelere Göre Farklılıklarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu.....	155
Tablo 4. 7. 5. 1. 7. : Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Şubelere Göre Farklılık Gösterme Durumu.....	155
Tablo 4. 7. 5. 1. 8. : Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Şubelere Göre Farklılıklarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu.....	156
Tablo 4. 7. 1. 5. 9. : Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Şubelere Göre Farklılık Gösterme Durumu.....	156
Tablo 4. 7. 1. 5. 10. : Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Şubelere Göre Farklılıklarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu.....	157
Tablo 4. 7. 1. 5. 11. : Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Şubelere Göre Farklılık Gösterme Durumu.....	157
Tablo 4. 7. 1. 5. 12. : Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Şubelere Göre Farklılıklarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu.....	158
Tablo 4. 7. 1. 5. 13. : Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Şubelere Göre Farklılık Gösterme Durumu.....	158
Tablo 4. 7. 1. 5. 14. : Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Şubelere Göre Farklılıklarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu.....	159
Tablo 4. 7. 1. 5. 15. : Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Şubelere Göre Farklılık Gösterme Durumu.....	159
Tablo 4. 7. 1. 5. 16. : Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Şubelere Göre Farklılıklarını Gösteren Ortalamalar Tablosu (skalaya göre).....	160
Tablo 4. 7. 5. 2.1. : Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumlarının Şubelere Göre Farklılık Gösterme Durumu.....	161
Tablo 4. 7. 5. 2. 2. : Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumlarının Şubelere Göre Farklılıklarını Gösteren Ortalamalar Tablosu.....	162
Tablo 4. 7. 5. 2. 3. : Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumlarının Şubelere Göre Farklılık Gösterme Durumu.....	162
Tablo 4. 7. 5. 2. 4. : Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumlarının Şubelere Göre Farklılıklarını Gösteren Ortalamalar Tablosu (skalaya göre).....	162

ÖZET

Çalışmanın amacı örgütsel değişme ve örgütsel değişmede örgüt kültürünün yeri ve öneminin incelenmesidir. Çalışmanın ilk bölümünde örgüt kültürünün ne olduğundan söz edilmektedir. Ayrıca bu bölümde örgüt kültürünün özellikleri, fonksiyonları ve benzer kavramlarla ilişkilerinden de bahsedilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümü örgütsel değişim ile ilgilidir. Bu bölümde örgütsel değişimin etkinlik, verimlilik artırma gibi amaçlarından söz edilmektedir. Ayrıca değişimi daha iyi anlamak için değişime direnç konusu incelenmiş, ardından değişim modeli, değişim uygulamaları, örgütsel değişim yaklaşımları ve günümüz işletmelerde değişim uygulamalarına yer verilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise, örgüt kültürü ile örgütsel değişimin ilişkisi ele alınmaktadır. Örgüt kültürünün yararları, öğrenilmesi ve geliştirilmesi, yönetilmesi, örgüt kültürünün değişmesi, değişimin başarısı ve değişimle beraber örgüt kültürünün değişmesi konularıyla bölüm tamamlanmıştır.

Dördüncü bölümde ise, konu ile ilgili araştırmaya yer verilmektedir. Araştırmanın amacı, çalışanların örgüt kültürü algıları ve değişime karşı tutumlarını anlayabilmek, bunların demografik özelliklere göre ve şubelere göre farklılıklarını saptayabilmektir. Bunu gerçekleştirmek için veri toplama aracı olarak; örgüt kültürü algıları, değişime karşı tutumlar ve demografik özelliklere ilişkin sorulardan oluşan bir anket formu uygulanmıştır. Anketin örgüt kültürüne ilişkin sorularında Litwin ve Stringer'den, örgütsel değişime ilişkin sorularında ise Öğr. Gör. Dr. Turhan Erkmén'in Doktora Tezi çalışmasından yararlanılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, çalışanların kültür algıları ile değişime karşı tutumları arasında oldukça yakın bir ilişki vardır ve çalışanların örgüt kültürü algıları ve değişime karşı tutumları da olumludur.

ABSTRACT

The aim of this thesis is to search for organizational culture and the role of organizational culture in organizational change. In the first part of the thesis, definitions of organizational culture are given. Also in this part, characteristics, functions and relation between similar concepts of organizational culture are mentioned.

The second part of this thesis is about organizational change. Organizational change has lots of aims such as productivity and efficiency that are mentioned in this part. In addition, the subject of resistance to change is examined to understand the change. Besides these, the model of change, practices of change, approaches of organizational change and practices of change in today's organizations are discussed.

In the third part of the thesis, relation between organizational culture and organizational change is explained. This part is also about the benefits of organizational culture, learning and developing of organizational culture, management of organizational culture, cultural change and success of organizational change in cultural context.

A research about the subject takes place in the fourth part of the thesis. The aim of the research is to determine employees' perceptions of organizational culture and their attitudes toward organizational change, and to find the differences through the demographic properties and between the branches of the bank. For this research, a questionnaire is applied as a data collection technique. This questionnaire involves the questions about perceptions of organizational culture inspired by Litwin and Stringer's questionnaire, attitudes to organizational change developed by Turhan Erkmén and demographic properties. According to the result of this research, there is a relationship between employees' perceptions of culture and attitudes toward change. Also the people who are working in the bank have positive perceptions of organizational culture and positive attitudes to organizational change.

Key Words: Organizational Culture, Organizational Change, Cultural Change, Management of Organizational Change and Culture.

GİRİŞ

Kültür insanların birlikte yaşadığı her yerde önemli olan bir olgudur. Örgütte toplumun bir parçası olduğuna göre mutlaka her örgütün de bir kültürü olacaktır. Örgüt kültürü, örgütteki işlerin yapılışı ve genel düşünüş biçimidir ve tüm örgüt üyelerince paylaşılmaktadır. Örgüt üyelerinin örgütle uyumu için örgütün kültürünü benimsemeleri gerekmektedir.

Değişimde ise, örgüt faaliyetlerinde mevcut konumdan farklı bir konuma gelme söz konusudur. Değişim günlük hayatta olduğu kadar örgütler içinde vazgeçilmez bir süreçtir. Çevre sürekli değişim halindedir. Çevre ile örgüt sürekli etkileşim içinde olduğundan, çevreye ayak uyduramayan bir örgüt zamanla rekabet gücü ve başarı şansını yitirecektir.

Bu bağlamda değişim ile kültür sürekli birbiriyle ilişkili olan kavramlardır. Önemli olan, örgütün içinde varolan kültürü tanımak, bunun yanı sıra çevredeki değişiklikleri izleyip, örgütü değişime hazırlarken kültürün de önemini göz ardı etmemektir. Örgütün lideri, örgüt üyelerini iyi tanımalı, örgütte varolan kültürden ve oluşan biçimsel olmayan gruplardan haberdar olmalıdır. Değişim esnasında, çevrede meydana gelen gelişmeler takip edilirken aynı zamanda örgütün kültürünü oluşturan normlar, gelenekler, inançlar bilinerek bunlarında değişime uyumu sağlanmalıdır. Örgüt kültürünün kişileri birbirine yakınlaştıran bu öğeleri bilinirse, çalışanları değişime ikna etmek kolaylaşacaktır. Çalışanların da değişim ile ilgili fikirlerinin alınması ve onların da değişime katkısının sağlanması gerektiği ise asla unutulmamalıdır.

Bu düşünceden hareketle gerçekleştirilen bu çalışmanın amacı; örgütsel değişim içerisinde örgüt kültürünün rolü ve önemini vurgulamaktır. Diğer bir ifadeyle, örgüt kültürü ve örgütsel değişim arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla çalışanların değişime karşı tutumları ile örgüt kültürü algıları analiz edilip karşılaştırılmaktadır. Çalışma, uygulama aşaması ile birlikte toplam dört bölümden

oluşmaktadır. İlk bölümde örgüt kültürü ayrıntılı olarak irdelenmektedir. İkinci bölümde, örgütsel değişim üzerinde durulmaktadır. Üçüncü bölümde ise çalışmanın esas amacı olan, örgütsel değişim ve örgüt kültürü ilişkisi ele alınmaktadır. Dördüncü bölümde, örgütsel değişim ve örgüt kültürü ilişkisini incelemek üzere bankacılık sektöründe gerçekleştirilen bir uygulama çalışmasına yer verilmektedir. Bu bölümde araştırma hipotezleri, veri toplama yöntem ve analizleri ile bulgu ve yorumlardan söz edilmektedir.



1. BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TARİHÇESİ, TANIMI VE ÖNEMİ

1.1.1. Örgüt Kültürünün Tarihçesi

Örgütlerde yapılan kültürel araştırmalar aslında yeni bir gelişme değildir. Örgüt kültürü kavramı 1980'lerde yayınlanan çeşitli kitaplar ve yapılan araştırmalarla ilk defa üzerinde durulmuş görünse de, esas temeli 1930'lara dayanmaktadır. Bu kavram, giderek daha çok ilgi görmüş, sosyal bilimciler içinde bir temel görüş, yaklaşım biçimi olarak görüldüğü kadar, örgütsel süreç ve dinamiklerin açıklanmasında alternatif bir yöntem, bir alt sistem, bir örgüt ve yönetim kuramı gibi değişik biçimlerde tanımlanmaya ve çözümlenmeye başlanmıştır¹.

Sosyal Bilimlerin felsefe, psikoloji, sosyoloji gibi bilim dalları içinde gelişen yeni görüş, yaklaşım, kuram ve yöntemler, etkilerini örgüt ve yönetim alanında da göstermeye başlamış, geleneksel örgüt ve yönetim kurumlarına eleştiriler giderek artmıştır. Tartışmalara göre, sosyal bilimlerde nesnellikten öznelliğe doğru eğilim görülmektedir. Örgütsel kültür kavramı da bir bakıma geleneksel örgüt ve yönetim kuramlarının eleştirisi içinde ortaya çıkmıştır. Akılcı, mekanik örgüt kuramına karşıt bir görüş olarak da nitelendirilen örgütsel kültür kavramı, karşıt bir görüş olarak da nitelendirilen örgütsel kültür kavramı, bu kavram hakkında tartışmalar çıkmasına neden olmuştur ve 1980'ler süresince örgüt kuramını derinden etkilemiştir.

Bazı bilim adamlarına göre, bu kavramla ilgili araştırmaların ortaya çıkmasını, batı endüstri toplumlarının içinde buldukları bir takım ekonomik ve toplumsal durumlara bağlamışlardır. Buna yakın bir sürede Amerika'da başta olmak üzere birçok batı ülkesinde örgüt ve örgütsel yaşamla ilgili olarak verimlilik, rekabet, işgücü devri, uyum gibi konularda sorunlar çıkmaya başlamıştır. Böylece batı ülkelerin içine düştükleri olumsuz toplumsal ve ekonomik durumlar, toplumda yapısal bozukluklara ve kültürel sorunlara neden olmuştur denilebilir.

¹ Başak Eren, "Organizasyon Kültürünün İşgücü Verimliliğine Etkisi", (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997), s. 29.

Toplumsal yapıdaki değişmelere bağlı olarak, iş disiplini de kaybolmaya başlamış, iş ahlakı, özveri gibi ilkeler de kaybolmuştur. Bunların sonucunda da örgütlerde yönetici ve patronların geleneksel yetkeleri kaybolmuş, yetke konusunda moral, uyum sorunları yaşanmıştır. Sonuçta örgütsel yaşamın kültürel yönünün kendi haline bırakılmayacağı, işgörenlerin tutum, değer ve kurallarıyla ilgili çalışmaların yapılması gündeme gelmiştir. İnsanın kültürel ve sembolik bir varlık olarak tanımlanmasıyla beraber, işgörenlerin ve onların düşünce ve anlamlarının da yönetilmesi gerektiği kabul edilmiştir².

Batılı ülkelerde örgüt kültürü kavramı ve bununla ilgili araştırmaların yapılması, toplumsal yapılardaki bozulmaların ve kültürel parçalanmaların bir sonucu olarak görülmektedir. Toplumsal yapıdaki bu değişmeler, sosyal bilimler ve insanla ilgili her alanda olduğu gibi, örgütsel bilimlerde de yorumcu ve öznel yaklaşımların doğmasına temel etken olmuştur.

Batı ABD ve Japon örgütlerinde ise, örgütlerin verimlilik ve başarı dinamiklerinin saptanmasıyla ilgili araştırmalar 1970 sonlarından itibaren yapılmıştır. Geleneksel yaklaşımla biçimsel yapı yönünden yapılan karşılaştırmalar istenen sonuçları vermemiş, örgütlerle ilgili farklılıkları açıklamada yetersiz kalmıştır. Böylece, ulusal, bölgesel, örgütsel kültürler incelenmiş, farklı ulus ve kültürlerdeki gibi aynı ulusal ve bölgesel kültürler içinde de farklı örgüt kültürlerinin oluşabileceği sonucuna varılmıştır.

Kültür kavramı ilk defa Amerikan akademik alan yazısına Pettigrew (1979) tarafından "Administrative Science Quarterly" de yayınlanan "örgütsel kültürler üzerinde çalışırken" adlı makale ile yer almıştır. Bazı araştırmacılar örgütsel kültür kavramını grup kültürü açısından Elton Mayo ve arkadaşlarının insan ilişkileri ile ilgili Hawthorne araştırmaları ile Bernard'ın informal örgüt, değer, norm, duygular üzerindeki çalışmalarına kadar genişletmektedir³.

Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkması ve bu alanda araştırmaların hızla artmaya başlamasının esas olarak üç nedeni vardır:

² Başak Eren, a. g. e. , s. 31.

³ Ali Rıza Terzi, *Örgüt Kültürü*, Ankara : Nobel Yayınları, 2000, s. 20.

1- Japon firmalarının ekonomik başarısı ve Japonya'nın 1970 sonlarına doğru ekonomik bir süper güç olmaya yönelmesi araştırmalarda itici güç olmuştur.

2- Japon firmalarının hızlı yükselişleriyle beraber Amerikan firmalarının pazar paylarını kaybetmeyle yüzyüze kalmaları, Avrupa ve Amerika'da artan iflaslar örgüt başarısının doğasını anlamada ilgi yaratmıştır. Bu ilgi, örgüt kültürüyle ilgili kavramlarında gelişmesini sağlamıştır.

3- Örgütsel araştırmalarda, esnek olmayan pozitivist eğilime karşı doğan tepki sonucunda örgütsel yaşamın kültürel ve sembolik yönü ağırlık kazanmış, nitel ölçümlere araştırmalarda yer vermeye başlanmıştır.

Örgütsel araştırmalara baktığımızda, örgütsel kültür için farklı görüş ve tanımlar yapıldığını görürüz. Antropolojik yaklaşımı kullanan araştırmacılar kültürü anlamak için açıklayıcı ve tanımlayıcı yöntemler kullanarak kültür konusunda bilgi toplamaktadırlar. Sosyologların katkılarına gelince, Durkheim ayinler üzerindeki çalışmasıyla grubun değer ve inanç sisteminin kolayca anlaşılabileceğini savunmuştur. Weber ise "Protestan Ahlakı ve Batı'da Kapitalizmin Gelişimi" adlı eseriyle batıdaki dini değer, inanç sistemlerinin kapitalizme etkilerini ele almıştır. Sosyolojik temele dayanan çalışmalar arasında Ouchi'nin Z Teorisi, Peter ve Waterman'ın "In search of Excellence" adlı eserleri de yer alır. Sosyal Psikolojik kuramlar da sembollerin ortaya çıkışı ve manipulasyon üzerinde olmuş, bu sembollerin örgüt kültürü ile olan ilişkileri araştırmacılara kolaylık sağlamıştır. Ekonomistler ise örgüt kültürüyle ilgili olarak, bir toplumun içindeki şirketin ekonomik yapısı ve kültür ilişkisini ele almıřlardır⁴.

Örgüt kültürü yaklaşımları rasyonalist, işlevsel ve sembolik bakış açıları olarak ele alınabilir. Rasyonalist görüş, örgütsel kültürü bir hedefe ulaşmada araç olarak tanımlar. İşlevselci yaklaşımlarda Edgar Schein'in önemli katkıları olmuştur, burada ise kültürün nasıl doğduğu, hangi işlevlere sahip olduğu, nasıl yayıldığı ve değiştiği araştırılır. Bu yaklaşım örgütü doğal bir sistem olarak görür, değerler ve varsayımlar üzerine odaklanır.

⁴ Murat Açıköğretim, *İşletme Fakóltesi Yönetim Ve Organizasyon 4. Sınıf E. Kitabı*, 1.b. , Ankara: Açıköğretim yayınları Umut Serisi,1997, s. 40.

Sembolik yaklaşım ise örgütlerde etkili anlamlar dizisinin yaratılması üzerine odaklanır. Bu yaklaşımda kültür paylaşılan anlam veya semboller sistemi olarak tanımlanır. Smircich sembolik yaklaşımda önemli rol oynamıştır. Smircich kültür kavramlarının organizasyon analizi için önemini araştırmıştır, çalışmasında kültürün, organizasyon çalışmalarında ortaya çıkış yolları olarak kritik değişken ve benzetmeyi bulmuştur⁵. Smircich'in çalışması örgüt kültürünün semboller merkezli olduğunu, kültürün insan etkileşimlerine bağlı olduğunu, kültürün insan zihninde olduğunu ve bununda ancak göstergeler veya semboller olarak bilinebileceğini ileri sürmüştür⁶.

1.1.2. Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt terimi yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu olarak tanımlanabilir. En basit ifadesiyle bir örgütün varlık nedeni, belirli amaçların ancak birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirebilmesidir.

Her toplum kişilerarası ilişkileri düzenleyen ve toplumun devamlılığını sağlayan bir düzene sahiptir. Toplum büyük çaplı sosyal bir örgüttür. Kültür, yönetenlerin düşüncelerinin ve amaçlarının bileşimi olduğundan, kültür ve toplumsal düzen birbirine bağlıdır. Toplumsal düzen kültür öğelerince belirlenir⁷.

Örgütsel kültür kuramcıları ve araştırmacılar tarafından kabul gören tek bir tanım vermek oldukça zordur; değişik yaklaşımlardan hareketle, örgüt kültürü kavramını da değişik biçimlerde ele alıp tanımlamışlar ve açıklamışlardır.

Örgüt kültürü yaklaşımı, bir toplumsal olgu olan kültürün toplumsal ve antropolojik temeline dayanmaktadır. Örgüt kültürü toplumsal kültürün çoğu özelliklerini taşımaktadır. Örgüt kültürü kavramı ile ilgili olarak 1980'ler boyunca pekçok tanım yapılmış; bu kavramın içine nelerin yer aldığı konusunda çeşitli görüşler ileri sürülmüş, tanımda ortak bir görüşe varılamamıştır.

Örgüt kültürü, organizasyonların kendi amaç ve faaliyet yapısından kaynaklanan özellikleri ile toplumsal değerlerin bir birleşimidir. Schein'a göre örgüt kültürü, bir grubun etkin bir biçimde çalışabilmesi için gerekli olan ve yeni üyelerce

⁵ Aysenur Tarazoğlu, "Kültürel Varsayım Boyutları Üzerine Bankalarda Gerçekleştirilmiş Bir Çalışma", (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997), s. 63.

⁶ Terzi, a. g. e. , s. 22-23.

⁷ Başak Eren, a. g. e. , s. 32.

de kabul edilen, dışı karşı bütünleşme ve içsel uyumlaşmayı sağlamaya yönelik temel yaklaşımlardır⁸. Örgüt kültürü, üyeler tarafından paylaşılan ve bir örgütü diğerlerinden ayırt eden bir sistemi ifade eder. Bu sistem örgütün değer verdiği bir dizi özellikleri içerir. Bu özellikler bir örgütte yukarıdan aşağıya değişen ölçülerde mevcuttur. Örgüt kültürü, bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten simge, seremoni ve mitolojilerin bütünüdür.

Örgüt kültürü bir kuruluşun yani kurumun, bölümün, takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır. Kültür, işyerinde konu üzerinde çalışırken veya bir fabrika ürün üretirken ortak bir yol izlenmesine olanak tanıyan ortak bir düşünce tarzı gerekir⁹.

Elliot Jagues örgüt kültürünü, “Bir örgütün kültürü örgüt içerisindeki işlerin yapılışı ve düşünüşün genel bir biçimidir ki, bu durum bütün örgüt üyeleri ile paylaşılmaktadır ve örgütün hizmetine kabul edilebilmek için yeni üyelerde bunları öğrenmek ve kabul etmek durumundadırlar.” Olarak tanımlamış. Meryl Reis Lous, “Örgütler bir kültüre sahip saygın ve sosyal biçimlerdir ve kültür örgüt içerisindeki ortak bir anlayışı, ortak bir lisanı ve ortak sembolik araçları ortaya koymaktadır” olarak açıklamıştır. Harrison Trice ve John Beyer’in tanımı ise: “Örgütsel kültür kolektif bir fikirdir ve kültür belirsizlikler ve insan hayatının tecrübesizlikleri karşısında oluşur ve duygusal tepkiler, bölüşümler ve kültürel formdan oluşmaktadır.”¹⁰

Bu terimin nasıl tanımlandığı dikkate alınmaksızın, bir kısım önemli özellikler bir örgütün kültürüyle ilişkilidir; bunlar aşağıdaki gibidir:

- Ortak dil, teknik terimler ve gelenekler olarak tanımlanabilecek, gözlemlenmiş normal davranışlar.

⁸ Güneş Berberoğlu, Senem Besler ve H. Zümrüt Tonus, “Örgüt Kültürü: Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (1998), Cilt XIV, Sayı : 1-2, s. 31.

⁹ Rob Goffee ve Gareth Jones, *Kurum Kültürü*, Çev: Kıvanç Katmandu, Ankara: Mediacat Yayınları, 2002, s. 35.

¹⁰ Canan Ay ve Aylın Ünal, “Pazarlama ve Örgüt Kültürü”, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (1999), Sayı: 5, s. 76.

- Çalışanların birbirleriyle ilişkileri müşterilerle iletişimleri ve üstlerinden gelen davranışlar hakkında hissettikleri sonucu kuruluşun yansıyan genel havası veya örgütsel atmosfer¹¹.

Bir yazara göre örgüt kültürü, “Baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki, hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı” olarak tanımlanırken, bir başka yazara göre; örgüt kültürü, örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir.

Bu fikirler yardımıyla örgüt, kendi dışında ve kendi içinde meydana gelen sorunlarına çözümleyici yaklaşımlar geliştirir.

Örgüt kültürü hakkında bir diğer çok kabul gören tanım ise şu şekildedir: “Örgüt kültürü; örgüt üyelerince paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran anlam ve özelliklerin sistemli bir bütünüdür.”

Bu tanımı paylaşan yazarlara göre örgütün kültürü oluşturan ön temel karakteristik bulunmaktadır. Bunlar :¹²

- 1) Bireysel katılım veya teşebbüs
- 2) Risk toleransı
- 3) Yön
- 4) Birleşme
- 5) Yönetim desteği
- 6) Kontrol
- 7) Benlik
- 8) Ödül sistemi
- 9) Çalışma toleransı
- 10) İletişim kalıpları

¹¹ Sare Sevgi Uğuz, “Örgüt Kültürünün Yönetim ve Organizasyon Yapısına Etkileri ve Örgüt Kültürü ile İlgili Bir Araştırma”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999), s. 12.

¹² Murat Açıköğretim, a. g. e. , s. 39-40.

Tanımlar arasında belirli farklılıklar olmasına rağmen belirli ortak özelliklerde mevcuttur¹³.

Bunlardan ilki çalışanların neyin iyi, neyin kötü, hangi davranışların istenen veya istenmeyen olduğuna ilişkin ortak değerleri olmasıdır. Örneğin dükkanlarda ön planda tutulan “müşteri daima haklıdır” görüşünde geçerli olan değer müşteriye suçlamamak, onu hor görmemektir. Örgütteki bir hata için çalışan personel cezalandırılır. Buna karşın bazı örgütlerde ise örgüt personeli çok kıymetli görülür ve müşteri suçlanır. Her iki örnekte değerler insanların bir örgütte nasıl davranmaları gerektiğini açıklar.

İkinci ortak özellik ise örgütün kültürünü oluşturan değerlerin olduğu gibi kabul edilmesidir. Bu değerler yazılı olmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmasıdır.

Üçüncü ortak özellik ise bu değerlerin çalışanlar için taşıdıkları sembolik anlamlardır. Bu anlamlar örgütte çalışan insanların karşılıklı etkileşimi ile öğrenilirler. Örgütteki hikayeler, davranışlar nesilden nesile bir efsane olarak geçer. Çalışanlar bunları duyup, örgütün değerlerini öğrenirler.

Sonuç olarak bu üç temel veriyi gözönüne alıp şu tanımlı yapmak mümkündür: Örgüt kültürü, bir takım değerlerden oluşan, olduğu gibi benimsenen, çalışanlar tarafından paylaşılan ve onlar tarafından geliştirilmiş bir kavramdır.

Örgüt kültüründe paylaşılan inanç ve değerler, davranış normları ve beklentiler şeklinde ifade edilir ve bu bireyler arasında birlik sağlar. Kültür örgüt üyelerinden beklenen davranışlarla ilgili olduğundan bireysel enerjinin belli doğrultularda yoğunlaşmasını sağlamaktadır¹⁴.

Örgütlerinde insanlar gibi kişilikleri vardı; örgütlerde arkadaşça sıcak ve yenilikçi gibi sıfatlarla nitelendirilirler. Bu sıfatlar örgütte çalışan bireylerin tutum ve davranışları hakkında ipucu verirler.

¹³ Sare Sevgi Uğuz, a. g. e. , s. 12-13.

¹⁴ Ali Arslan, “Şirketinizdeki İşler Nasıl Yapılıyor? Kurumunuzdaki Kültürden Haberdar Mısınız?”, Aktif İnsan (Ağustos 1999), Sayı: 44, s. 22.

Günümüz iş ortamında, çalışma koşullarını etkileyen faktörleri bilmek, çalışanların davranışlarını önceden kestirmek gerekmektedir. Personelin yöneltmesi, yeni değerlerin benimsetilmesi için onların kültürel değer ve ilkelerini bilmek gerekir. Örgütte çalışanlar hem kendi kültürlerinin etkisinde kaldıkları gibi başka kültürlerin üyelerini de etkileyeceklerdir. Bu karşılıklı kültürel etkileşim de örgütün kendi içinde oluşturduğu örgüt kültürüne bağlı inanç ve değerler sisteminde etkili olabilecektir. Zaman içinde işletmelerin uzun dönemli başarılarında homojen ve paylaşılan bir kültürün temel faktör olduğu anlaşılmıştır.

Eğer kurum içinde çalışanlar hedeflenen noktayı iyi anlayıp, ortak değerlere sahiplerse, çalışanlar arası işlerin yapılma tarzı da kendi kendine kontrol edilmektedir. Bu kontrolü sadece yöneticiler değil, yerleşmiş olan davranış normları sayesinde ortamın kendisi de yapmaktadır.

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir¹⁵. Ancak her örgüt kültürü, içinde bulunduğu toplumun ve ilişkide olduğu diğer örgütsel kültürün etkilerini taşımaktadır. Kültür çevreye ters düşemez yoksa örgüt yaşamı tehlikeye girer. Çevrenin norm ve değerlerine uygun olduğu takdirde yeni bir kültür çevreye önemli etkilerde bulunur, onun gelişmesini sağlar.

Bir örgütte yeni bir kültür oluşturmak, bir zihinle en iyinin en iyisine kucak açmak demektir. Bir örnek verirsek; Martin Marietta ile General Electric uzay mühendisliği şirketlerinin 1993'teki birleşmesinden sonra iki şirketin iki ayrı şehirdeki çalışanları arasında görüşme düzenlendi. Görüşmede bir grup takım elbise, bir grup günlük giysiler giymişti, bir sonraki görüşmede ise takım elbiseli gelenlerin günlük giysilerle, günlük giysili grubunda takım elbiseyle geldiği görüldü. Bu da şunları gösteriyor; yönetimin yapabileceğinden çok daha iyi bir takım ruhu

¹⁵ Ülkü Uzunçarşılı, Meral Toprak ve Oğuz Ersun, *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*, İstanbul : İTO Yayınları, 2000, s. 21.

oluşturduğunu, kültürlerin birbirinden etkilendiğini ve insanların ortak amaç için birleşeceğini görebiliyoruz.¹⁶

Bir örgüt kültürünü belirleyen şey, görevini içinde yerine getirdiği topluluk değil, görevin kendi doğasıdır. Kendi görevini yerine getirebilmesi için, bir örgütün kendi türündeki diğerleri gibi örgütlenmesi ve yönetilmesi gerekir. Örneğin Amerikan ve Japon şirketlerinin yönetim konusunda farklılıkları varken, işleyişleri arasında fazla fark yoktur. Ayrıca her örgütün görevi tarafından belirlenen bir değer sistemi vardır. Bir örgütün kültürü ile toplum değerleri katışırsa, örgütün ısrarlı olması gerekir, yoksa toplumsal katkısını yapamaz¹⁷. Chatman ve John tarafından yapılan son bir araştırma, örgütleri tanımak için örgüt kültürünün yedi elemanı olduğunu göstermektedir¹⁸. Kısaca bunlar, yenilikler, denge, personel oryantasyonu, sonuçların oryantasyonu, uysallık, detaylara dikkat etme ve işbirliği oryantasyonudur. Bu yedi eleman, farklı kümeler halindeki temel değerlerin farklı örgüt kültürlerine yansımalarıdır. Chatman ve John'da araştırma sonunda aynı endüstrideki örgüt kültürleri arasında benzerlik olduğunu elde etmişlerdir.

Örgütte bireyler, örgütün kültürel özelliklerini benimseyerek, davranışları için, gelenekler, ahlaksal tavırlar ve alışkanlıklar edinirler. Ayrıca örgüt kültürü, beklenen örgütsel etkinliğin sağlanmasında temel etkenlerden biridir. Örgütlerin üyelerine aktaracağı bir kültürü vardır, buna göre, örgütsel toplumsallaşma olarak nitelendirilen olgu da temelde "örgüt üyelerinin, örgüt kültürünü öğrenme süreci" olarak tanımlanmaktadır. Örgüte yeni giren bireyler, örgütle ilgili bilgileri, biçimsel iletişim araçlarıyla olduğu gibi biçimsel olmayan kanallardan da öğrenirler¹⁹.

Örgüt kültürü, uygun davranış ve ilişkileri tanımlamakta, bireyleri motive etmekte ve belirsizliğin olduğu yerde çözümler sunmaktadır. Bilginin, değerlerin ve iç ilişkilerin düzenlenmesinde firmayı yönetmekte ve görünen, görünmeyen her seviyede etkisini göstermektedir. Yüksek performans sağlamak isteyen yöneticilerde,

¹⁶ Norman R. Augustine, "Bir Sektörü Yeniden Biçimlendirmek", Harvard Business Review, (Mayıs-Haziran 1997), ss. 175-177.

¹⁷ Peter F. Drucker, "Değişim Çağının Yönetimi", Türk Henkel Dergisi (Yayın 4, 1995), ss. 82-83.

¹⁸ Jerald Greenberg ve Robert A. Baron, *Behaviour in Organizations*, 6th Edition, USA: Prentice Hall International, 1997, s. 471-472.

¹⁹ Gülten E. Gümüştekin, *İşletmenin Örgütsel Etkinliğini Artırmada Yönetim Bilgi Sistemleri*, Tokat : Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi yy. No:1, 1998, ss. 55-56.

bu yüzden kendi kurum kültürünü anlamak ve kontrol etmek zorundadır. Böylece hem çalışan davranışlarında açıklık sağlanıp, hem de kurumu diğerlerinden farklı kılmak kolaylaşır. Örgütlerdeki kurum kültürü, örgütün üst yönetimince yaratılabileceği gibi, zaman içinde kendiliğinden de gelişebilmektedir²⁰.

Örgüt kültürü ayrıca son yıllarda karşımıza, dikkatleri üzerinde toplayan bir liderlik alanı haline de gelmiştir. Örgüt kültürü, davranışlara, hareketlere, tavırlara ve personelin beklentilerine işaret eder. Her teşebbüs işleri yapmada kendi kültürüne ve tarzına sahiptir; örgüt değerleri bu kültürün merkez noktasındadır²¹. Örgüt kültürü, örgütteki liderlik stillerine, mesleğe ve koşullara ilişkin bireysel algılara, işin nasıl yapılacağına ilişkin varsayımlara neyin doğru olup neyin olmadığına dair tutumlara etki eder²².

Bir organizasyonda örgüt kültürünün olması, alt kültürlerin olmayacağı anlamına gelmez. Büyük örgütlerin çoğunun baskın bir kültürü ve çok sayıda alt kültürleri vardır. Baskın kültür, örgüt üyelerinin çoğunluğu tarafından paylaşılan ortak değerlerini açıklar ki, bu örgüt kültürüdür. Alt kültürler büyük örgütlerdeki üyelerin karşılaştıkları ortak sorunları, durumları ya da deneyimleri yansıtmak amacıyla gelişir. Eğer bir örgüt sadece birçok alt kültürden oluşsaydı, baskın kültürü olmasaydı, örgüt kültürünün bağımsız değişken olarak değeri azalardı. Çünkü uygun veya olmayan davranışları temsil eden tek bir yazım olmayacaktı. Burada kültürün paylaşılma özelliği önemlidir; paylaşılan kültür, güvensizliği azaltır, ortak kimlik yaratır. Örgütün çekirdek değerlerinin yoğun kabul görüp paylaşılması o kültürün güçlülüğünü gösterir. Paylaşma sonucu oluşan amaç birliği, örgüte bağlılığı sağlar ve yönetim açısından, işgören davranışlarına rehberlik edecek kural ve düzenlemelerin yayılmasını ve benimsenmesini kolaylaştırır²³.

²⁰ Z. Beril Akıncı, *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İstanbul : İletişim Yayınları, 1997, s. 35.

²¹ İrfan Çağlar, "Yönetim – Kültür Bağlamında İşletmeler İçin Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma", Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 3, (Kış 2001), s. 130.

²² Refik Balay, *Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayınları, 2000, s. 143.

²³ Başak Eren, a. g. e. , s. 36-37.

1.1.3. Örgüt Kültürünün Önemi

Örgüt kültürü sürekli değişen ve gelişen çevrede yaşayan işletmeler için giderek daha da önemli bir hale gelmektedir. Örgüt kültürü kavramının temelini eskilere dayandığı anlaşıldıktan sonra örgüt kültürü tanımları da ele alınmıştır. İşletmelerin büyüme, gelişmeleri, canlı kalmaları için iç ve dış çevre koşullarına uyumu zorunludur. Bu zorunluluğun yerine getirilebilmesi için bir takım ortak değerlerin ve örgüt kültürünün varlığı gerekmektedir.

Yeni kurulmuş olsa dahi, örgüt kültürü olmayan örgüt yoktur. Örgüt kültürü bir organizasyonda yaşanan olaylardan, paylaşılan değerlerden, yazılı olan ya da olmayan kural ve ilkelerden oluşur. Örgüt kültürü kararlar ve sonuçlar üstünde oldukça etkili olan gizli ya da açık bir yapıdır²⁴. Günümüzde organizasyon kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü organizasyon kültürü işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır.

Güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerde, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten birtakım yerleşmiş göstergeler bulunur. Zayıf örgütsel kültüre sahip işletmelerde ise, işgörenler ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Bu da gösteriyor ki, paylaşılan ortak değer ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler, güçlü kültüre sahip organizasyona oranla, örgüt içi ve çevresel ilişkilerde davranış çabukluğu gösteremedikleri için güçlü kültüre sahip olan rakiplerinin gerisinde kalırlar²⁵.

Örgütte çalışan insanlar, buldukları çevrede ekonomik, teknolojik ve sosyal değişimlerin beraberinde getirdiği birçok belirsizliklerle yüzyüze gelmektedir. Hızla gelişen çevrede, çalışanlar farklı çeşit müşteri ve yeni rakiplerle sürekli karşılaşmaktadır. Çevrenin değişimi ile birlikte geçerli olan değerler metodlar, gelenekler ve işlerin yapılış yolları da değişmektedir. Örgüt kültürü güçlü işletmelerde, çalışanlar farklı problemler ve belirsizlikleri çözmek için kesin

²⁴ Öğrenen Organizasyon Uzmanlık Grubu, *Öğrenen Organizasyonlar*, 2.b., No:16, İstanbul: Kalder Yayınları, 2000, s. 59.

²⁵ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7.b., İstanbul : Beta Yayınları, 2001, s. 150.

ideolojilere sahiptirler; çalışanlar kültür kalıplarını kullanarak haberleşirler ve paylaşımları sayesinde de bu ideolojileri güçlendirirler. Kültürler bireylerin yalnız başlarına olan davranışlarından değil, birbirleriyle olan ilişkilerinden doğmuştur. Paylaşılan amaç, değerlerle belirsizlikleri yenmede, örgüt üyelerinin ortak duygularını geliştirmede, değişen çevrede başarılı işbirlikleri kurmada daima örgüt kültürünün önemi görülmektedir²⁶.

Örgüt kültürünü etkileyen birçok faktör vardır. İşletmenin içinde bulunduğu sektörün belirgin özelliklerinden olan, ürünleri, müşterileri, büyüklüğü, rekabet şartları, finans, insan kaynakları, bilgi sistemleri, haberleşme sistemleri, ahlaksal faktörler gibi hususlar kültürlerin oluşması için gerekli olan inançlar, değerler ve varsayımlar bütünü oluştururlar.

Örgüt kültürünün oluşumunun temelinde, örgüt üyelerince benimsenen ve kabul edilen belli varsayımlar vardır. Bu varsayımların geçerliliği, örgütsel kültürün gücü ve yetkinliği üzerinde doğrudan söz sahibidir. Çünkü bu varsayımlardan yola çıkılarak belirli ortak değerler etrafında inanç birliği sağlanması sözkonusudur²⁷. İşletmelerde tüm stratejiler varsayımlara göre oluşturulur ve stratejik planlamacılar varsayımları, inançları ve buna dayalı sonuçları planlayarak stratejik alternatifleri değerlendirirler. Gerçekçi ve geçerli olmayan varsayımlar, organizasyonun stratejik sorunlarının nedenini oluştururlar. İnançlar da, strateji seçimini olumlu ya da olumsuz biçimde etkiler. Stratejiler işletme çevresinin yapısı hakkında paylaşılan değerler üzerine kurulur ve bu değerlerin gücü, geçerliliği örgüt başarısında etkilidir, dolayısıyla stratejide değişikliğe gidildiğinde, çevresel değişime uygun yeni inanç ve değerler sistemi oluşturulmalıdır.

Edgar Schein, örgüt kültürünün oluşumunda kurucu ve liderlerin önemli rolü olduğunu belirtirken, bir yandan örgüt kültürünün, çalışanların firmalarını daha iyi anlamalarını sağladığını, bireysel davranışı etkilediğini ve bunun da örgütsel etkinliği arttırdığını vurgulamıştır.

²⁶ Turhan Erkmen, "Reengineering and Organizational Culture", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, (Kasım 1997), Cilt 26, Sayı 2, s. 160.

²⁷ İbrahim Pınar, "Öğrenen Organizasyonun Kültürel Çerçevesi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, (Kasım 1999), Cilt 28, Sayı 2, s. 40.

İnançlar, kahramanlar, tören, seremoni gibi kültür öğelerinin birbirine bağlı ve uygun olduğu, herkesçe paylaşıldığı firmalarda, çalışanlar kendilerinden ne beklenildiğini ve ne yapmaları gerektirdiğini bilmekte ve kendilerini daha iyi çalışmaya adayarak o yönde motive olmaktadır. Burada tüm çalışanların kimliği, kurumun kültürüyle kaynaşmıştır. Örgüt kültürünü oluşturan tüm öğeler, örgüte hem anlam kazandırmakta, hem de en alttan en üst kademeye kadar, dinamik ve sosyal bir kurumun parçası olma şansı vermektedir²⁸.

Örgüt kültürünün bir başka önemi de örgütsel davranışta tutarlılığı arttırmasıdır. Güçlü bir kurum kültürü, hiçbir yazılı dokümana gerek kalmadan örgütte açıklık, düzen ve tutarlılık yaratmaktadır. Çünkü örgüt kültürü sadece çalışanların davranışlarını değil, aklını ve ruhunu da kontrol edebilmektedir. Bir firmanın kültürü ne kadar güçlüyse, işçi davranışlarını yönlendirmek için o kadar az resmi kural ve yönetmeliklere ihtiyaç duyulacaktır.

Başarılı Amerikan firmaları incelendiğinde, çoğunun üstünlük ve özellikleri anlatılırken, büyük ölçüde hikaye, slogan, anekdot ve zengin bir mitolojileri bulunduğu rastlanmaktadır. Şüphesiz ki başarılı firmaların en önemli özelliği, bilinçli ve güçlü bir kültüre sahip olmalarıdır. Bir kültür ne kadar güçlü ve pazara yönelikse, firmada o kadar az örgütsel şema ve politika kitapçıkları olacaktır.

Örgüt kültürü ile ilgili iki tür düşünceden söz edilmek istenirse; ilkinde kültür, organizasyonun sahip olduğu bir değişken olarak ele alınmaktadır. İkincisinde kültür örgütle özdeşleştirmektedir. Kültür değişken olarak düşünüldüğünde, kültür toplumdaki örgüte geçen veya yönetimce yaratılan bir olgu olarak kabul edilir. Diğer düşünceye göre ise, kültürün bireylerle gelen ortak bir takım sembol ve ifadelerden oluştuğu savunulur ve kaynağının sosyal bütünleşme olduğu kabul edilir. Örgüt üyeleri sembol ve ifadelerle bütünleşmekle kalmaz, kültürü zamanla yeniden ve de değiştirerek üretirler²⁹.

Örgüt kültürünü, örgüt bireylerini bir arada tutan ortak değerlerdir, çalışanlar böylece kendilerini bütünü parçası sayacaklar, aileleriyle birlikteymiş gibi rahat ve

²⁸ Z. Beril Akıncı, a. g. e. , s. 52.

²⁹ Güneş N. Berberoğlu, "Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı", Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt VIII, Sayı:1-2 (1990), s. 155.

huzurlu bir ortam içinde çalışacaklardır. Örgüt kültürünün çalışanların moral ve üretkenlikleri üzerinde güçlü bir etkisi vardır, aynı zamanda örgütün kendi imajını da etkiler. İdeal ve gerçek bir örgüt kültürünün olmadığı bir örgütte çalışanlarda, strese, hastalıklara ve işgücü devrine daha sık rastlanılmaktadır³⁰. Örgüt kültürü bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevreyle ilişkileri faaliyetleri, örgütsel yaşamı düzenler, örgütün geleceğini belirler.

Örgüt içinde değişimi sağlamak için de yönetim kademesinin kendisini günlük işlerden çekip örgüt içinde kültürel yenilenmeyi yönlendirmesi, u arada değerlere, geleneklere ve normlara özen göstermesi gerekir³¹.

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KAYNAĞI, OLUŞTURULMASI VE UNSURLARI

1.2.1. Örgüt Kültürünün Kaynağı ve Etkileşimi

Örgüt kültürü, öz ifadeyle bir kurumdaki işlerin nasıl yapıldığını ortaya koyan formel ya da formel olmayan uygulamaların toplu bir yansımasıdır. Eğer bir işyerinde çalışanlar, kurum içerisinde yaygınlaşmış bir biçimde kalıplaşmış yaklaşımlarla iş ortamını değerlendiriyorlar ve bunu davranışlarına yansıtıyorlarsa, o ortamda hakim olan inanç ve değerler o iş ortamının kültürünü ortaya koymaktadır.

Örgüt kültürünün kaynağı ve etkileşimi denildiğinde örgüt kültürünü şekillendiren çeşitli faktörlerden söz edilebilir. Bu faktörler gerek işletme içinden, gerekse işletme dışından gelen etkileşimler yoluyla şekillenmektedir. Esasen doğada varolan herşey etkileşimler sonucu oluşmaktadır. Doğada bu anlamda iki temel düzenden bahsedilebilir. Bunlar kendiliğinden oluşan düzenler ve organizasyonlardır. Kendiliğinden oluşan düzenin karmaşıklık derecesi aklın alamayacağı kadar fazladır; Kültürde kendiliğinden oluşan bir düzendir. Kültürün belli öğelerini etkileyip, değişimi sağlamak mümkün olsa da, kültürü tamamen yönlendirmek imkansız sayılabilir. Bu da önemlidir ki, örgüte yeni katılan kişilerin verimli olmasında kültürün anlaşılmasının büyük önemi vardır. Kültürün tanınması ve anlaşılması,

³⁰ C. Hatton, M. Rivers, H. Mason, L. Mason, E. Emerson, C. Kiernan, D. Reeves ve A.Alborz, "Organizational Culture and Staff Outcomes in Services For People With Intellectual Disabilities", Journal of Intellectual Disability Research, Volume 43, Part 3, (June 1999), s. 206.

³¹ Sevinç Köse, Sema Tetik ve Cuma Ercan, "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, (2001), s. 223.

işlerin başarılı şekilde tamamlanması ya da bu işleri yapacak uygun personelin alınmasında önemli rol oynamaktadır³². Kültürün tam olarak anlaşılabilmesi çeşitli karışıklıklara sebep olacaktır.

Örgüt kültürünü etkileyen unsurları özetlemek gerekirse; bunlar, ideal amaçlar, mevcut fikri ve değerler, önemli kişilikler ve rol modelleri, standartlar ve kurallar, resmi olmayan kanal ve iletişimdir. Örgüt içinden kaynaklanan unsurlarda örgüt kültürünü etkilemektedir. Bunlar, firma başarısına işin etkileri, risk omuzlama, ödül-cezalandırma, enerji ve inisiyatifin yönelimleri, bilgi, bilişim ve eğitim, temel kaynak olarak insana olan saygı, gelişmeye katkısı sebebiyle bu saygının sonuçları ve müşteri ve onun gereksinimlerinin firma üzerindeki etkileridir³³.

Örgüt Kültürünü şekillendiren başlıca faktörler şunlardır:³⁴

1. Güçlü Liderlik : Hemen hemen tüm şirketlerin kuruluşu, karizmatik kişilikleriyle ön plana çıkmış olan güçlü liderlerle birlikte olmuştur. Aynı şekilde şirketlerin birleşmeleri ve önemli gelişmelerinde de katkıları fazladır. Kurucu liderlerin çevresinde toplanan kişiler, bu liderler hakkında pek çok efsane yaratmışlar ve o kültürün etkilerini uzun yıllar yaşatmışlardır. Örnek olarak Vehbi Koçu verebiliriz. Güçlü liderlik, örgüt kültürünü güçlendirmektedir.

2) Şirket Tarihi ve Geleneği: Güçlü kültüre ve geleneklere sahip şirketler hem yaşamlarını hem de etkilerini uzun süre sürdürebilmişlerdir. Köklü bir tarih, güçlü bir kültürün altyapısını oluşturmaktadır. Komili, Hacı Şakir köklü gelenekleri olan şirketlere örnek sayılabilir.

3) Teknoloji, Ürünler, Hizmetler : Teknoloji, kültürü şekillendiren bir öğedir. Sahip olunan teknolojinin ya da mevcut teknolojide ya da üründe yapılan önemli bir yeniliğin örgüt kültürü üzerinde, büyük bir etkisi vardır. Çünkü bu tarz bir değişim sonucunda, iş yapma biçiminde ve örgüt kültüründe önemli değişimler olmaktadır.

³² Nurgün Erkan, "Örgüt Kültürü ile Yöneticilerin Liderlik Tarzları İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995), s. 25.

³³ Bengt Karlöf, *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri*, Çev. Ziya Kütevin, İstanbul : İnkılap Yayınları, 1993, s. 74.

³⁴ Ütkü Uzunçarşılı, Moral Toprak ve Oğuz Ersun, a.g.e., s.15-16-17.

4) Müşteriler : Güçlü müşterilerin örgüt kültürüne önemli etkileri olabilir. Şirketlerin geniş bir müşteri tabanı geliştirme imkanı olmadığı durumlarda, birkaç önemli müşterinin işlerin yapılması üzerinde çok büyük etkisi görülmektedir. Müşterilerin profili örgüt kültürünü etkilemektedir.

5) Şirket Beklentileri : Örgütün çalışanlardan beklentileri, gerekli bir altyapının üzerine kurulmalıdır. Sağlam bir örgüt kültürün gelişebilmesi için, örgütün beklentileri ve uygulamaları, ilkeleri ve kuralları ile uyumlu olmalıdır. Böyle bir uyum, örgütün güçlü bir altyapısının ve kültürünün göstergesidir.

6) Bilgi ve Kontrol Sistemleri: Yeni bilgi ve kontrol sistemlerinin kurulması işlerin yapılma şeklini değiştirir. Bilgisayar, internet ve intranet örgütlerin kültürel alt yapısını büyük ölçüde etkilemektedir.

7) Yasalar ve Çevre : Dışa açılmamış şirketlerde, bölgesel yasaların ve kültürün etkisi çok fazladır. Aynı şirketler topluluğuna ait ancak farklı bölgelerde kurulmuş şirketlerin kültürlerinde farklılıklar gözlenmektedir. Dış çevre koşulları ve hukuk sistemi, örgüt kültürünü etkilemektedir.

8) Ödül Sistemleri : Örgütün ödüllendirdiği davranışlar, o örgüt kültürü içinde gelişir. Uygulanan adil ve dengeli bu ödül sistemi, örgüt kültürüne olumlu etki yapmakta ve onu güçlendirmektedir.

9) Organizasyon ve Kaynaklar : Bir organizasyonun örgüt yapısının tasarımı, işlerin nasıl yapılacağını belirler. Fonksiyonel örgütlenme, merkeziyetçi bir yönetim anlayışının, matris tipi örgütlenme yalın yönetim anlayışının bir göstergesidir. Örgütün organizasyon yapısının bir sisteme dayalı olması ve tutarlılığı, güçlü kültürün yerleşmesine etki etmektedir.

10) Hedefler, Değerler, İnançlar : Örgüt çalışanlarının, örgüt amaçları, değerleri ve inançlarını ne ölçüde anladıkları ve paylaştıkları, kültür açısından çok önemlidir. Paylaşılan değerlerin gelişmesi, kültürü güçlü kılmakta, hedef ve inanç birliği oluşturmaktadır.

Örgütsel kültür konusunda yapılan araştırmaların en sık ilgilendiği yönler, insanları birleştiren ana değer ve davranışları geliştirme ve korumanın ve örgütün yeni üyelerine bu davranış ve değerlerin benimsetilmesinin yollarını aramak

olmuştur. Bunun yanı sıra, örgüt kültürü ile yönetim uygulamaları performans ve etkinlik arasındaki karşılıklı ilişkiyi inceleyen birtakım araştırmalarda mevcuttur.

Güçlü bir kültür değerlerle eylemlerin bütünleşmesini gerektirir. Bütünleşmenin bu biçimi performansı ve etkinliği artırmanın bir yolu olduğu kadar, örgütsel üstünlüklerin de bir kaynağıdır. Bu nedenle etkinlik temel inanç ve değerlerin, örgütsel politika ve uygulamaların ve örgütsel çevrenin karşılıklı ilişkisinin bir fonksiyonudur³⁵. Kültür kendi kendisini örgütleyen ve sürekli gelişme halinde olan bir olgudur.

Bütün örgütler kültüre sahiptir. Örgüt kültürünün güçlü ve sağlıklı olması halinde örgütün bütününde belli bir ahlak anlayışı yaygınlık kazanır. Örgütlerin sahip oldukları ahlaki değer ve normlar örgütlerin karar ve davranışlarında rehberlik ederler³⁶. Çalışanlar, bütünün misyonunu ya da ahlakını ortaya koyan özellikler gösterirler, sözcüleri hizmete belirgin bir bağlılık, çaresizlik duygusu gibi³⁷.

Örgüt kültürünü belirlerken aşağıdaki dört değişken de dikkate alınmalıdır.

1- Bireysellik ve Toplumsallık : Bireysel kültürde, bireyin kendi çıkarı için çalıştığı kabul edilir. Kendisinin ve ailesinin yararları ön plandadır. Birey bu toplumdan ya da iş ortamından kendisini sıyramaz. Grup bireyin çıkarlarını savunurken, karşılığında kendisine itaati veya bağlılığı zorunlu görür.

2- Güç Mesafeleri : Güç mesafelerinin yakınlık farklılıkları bireylerin eşitlikten yararlanmalarında ayrıcalıklar ortaya koyar. Bu bazen eşitsizlik şeklinde yararlanmalarında ayrıcalıklar ortaya koyar. Bu bazen eşitsizlik şeklinde değerlendirilir. Her kültürde eşitsizlik görülebilir. Fakat bireylerin güç boşluğunu benimsemeleri kolay değildir. Ücret, statü farklılıklarında kolayca görülebilir.

3- Belirsizliklerden Kaçınma : Bireyin belirsiz ortamlardan kaçma yeteneği, güvenli kalabilmesi kültürün esasını meydana getirir. Katı kuralları ve gerçekleri benimseyebilmesi, bunlara inanabilmesi, kültürün kıstasları arasında sayılır.

³⁵ Belkıs Özkara, *Evrimeci ve Devrimci Örgütsel Değişim*, Afyon : Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayını, 1999, s. 84.

³⁶ Çiğdem Kirel, *Örgütlerde Etik Davranışlar Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No:1211, 2000, s. 99.

³⁷ Gareth Morgan, *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, Çev. Gündüz Bulut, İstanbul : Mess Yayınları, 1998, s. 174.

Güvensizliği kabul etmeyen kültürler aktif, haşin, saldırgan, hoşgörüsüzken, bunu kabul eden kültürler ise yansıtıcı, hoşgörülü, hatta bulanık kültürlerdir.

4- Erkeklik ve dişilik niteliklerinin üstün oluşu : Kültürlerin dişilik veya kadınlık davranış ve tutumlarını benimseyebilme özellikleriyle değerlendirilmeleri başka bir değerlendirme yöntemidir. Çoğu kültürler erkek özelliğindedir, buna pedersahi kültürler de denebilir. Bu tip kültürün baskın olduğu örgütlerde erkeklere daha fazla yer vardır, bunlar daha güvenlidir, çalışkan, hevesli, rekabete açık, maddi çıkar peşinde koşan kültürlerdir. Feminin kültürlerde küçüğe zayıfa, yavaşa rağbet vardır. Özetle erkek kültürlerinde maddi başarı, kararlılık, feminin kültürlerde yaşam unsurları, özen, zayıflık ön plandadır. Kültür tercihleri kişisel karakteristiklere ve önceki deneyimlere dayanmaktadır³⁸.

1.2.2. Örgüt Kültürünün Oluşturulması

Örgüt kültürü, örgüt içinden ve dışından olmak üzere pek çok faktörden etkilenmektedir. Bu faktörler liderlik, şirket tarihi, teknoloji, müşteriler, beklentiler, bilgi-kontrol sistemleri, yasalar, çevre, ödül-ceza sistemleri, kaynaklar, hedefler, değerler olmak üzere örgüt kültürünün şekillenmesinde önemlidirler.

Önemi gittikçe daha iyi anlaşılmaya başlayan ve modern işletmeciliğin davranışsal boyutu olarak ortaya çıkan örgüt kültürünün, bir oluşum süreci geçirdiği bilinmelidir. Herşeyden önce, kültür oluşumunda yönetiminin rolü üzerinde durulmalıdır. Bu açıdan yönetim ve yönetici özdeşleştirilmelidir³⁹. Çünkü esas itibarıyla, işletmelerde yönetim fonksiyonu yöneticiler aracılığıyla gerçekleşir. Yürütme fonksiyonunun başı olan yöneticiler, bir örgütte kendine özgü kültürel oluşumunda en etkili faktördür. İşe alınacak elemanların seçiminde oynayacağı rol, yönetim tarzı, düşünce, duygu, inanç, hayat tarzı, kısaca kültürü ile bir yönetici örgütün kültür temelini de oluşturur ve devam ettirir. Kendi kültürel niteliklerine uygun elemanları alır. Bu durum daha çok sahipleri tarafından yönetilen işletmelerde görülür, çünkü işletmeler onların herşeyidir, bizzat kurmuşlardır, başkalarının etkisini, kültürünü kabul edemezler.

³⁸ Vianen Van, E. Annelies, M. Fischer ve H. Agneta, "Illuminating the Glass Ceiling : The Role of Organizational Culture Preferences", Journal of Occupational & Organizational Psychology, Vol.75, Issue 3, (Sep.2002), s. 2.

³⁹ Sare Sevgi Uğuz, a. g. e. , s. 15.

Kültür ve buna bağlı değerler, her yönetici için farklıdır. Çünkü bunlar yöneticilerin gerçeği algılamasına ve yetiştiği çevreye bağlıdır. Bu yüzden örgüt kültürü oluşumunu anlatırken önce kültür kavramına değinmek gerekir.

Kültür, insanların günlük yaşantıları başta olmak üzere yaşamlarının her safhasında “neyi ne için yaptıkları ya da yapmadıkları”, “hangi tepkiyi ne zaman, ne şekilde ve neden gösterdikleri ya da göstermedikleri” sorularını açıklığa kavuşturan başlıca unsurdur. Kısaca insan davranışlarını şekillendirir, tercihlerine yön verir, yaşama ve olaylara bakış açılarını belirler. Kültür insanların “herşeyleriyle aynı dili konuşması” sonucunu doğurur⁴⁰. Kültür, insan ve çevresiyle ilgili herşeyi kapsamına alır. İnsanların tüm yaratıcı etkinlikleri ve bu etkinlikler sırasında ortaya çıkan değer yargıları kültürün parçalarıdır. Kültür insan topluluklarının tarihsel geçmişi, gelişme özellikleri, üretim biçimleri ve toplumsal ilişkileri ile ilgilidir. Şu da denilebilir ki, kültür, toplumların tarihsel süreç çerçevesinde ortaya koydukları irade ve yaşama biçimidir.

Kültürün tanımı konusunda antropologlar henüz fikir birliğine ulaşamamıştır. Ancak çoğu antropolog, kültürü, “insan nüfusunu karakterize eden, ortak inanç, kural, teknik, kurum ve sanatsal anlayışının tümü” olarak tanımlarlar.

E.B. Taylor kültürü şu şekilde tanımlamıştır: Kültür, toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenek ve benzeri alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütündür.

Kültür kavramının farklı yönüne ağırlık veren tanımlar aşağıda gösterilmektedir⁴¹.

Sosyal miras ve Gelenek Birliği olarak:

Kültür, varlığımızın yapısını belirleyen sosyal bir süreçle öğrendiğimiz uygulama ve inançların, maddi ve manevi öğelerin birliğidir. (Sapir)

Hayat yolu ya da Biçimi olarak:

⁴⁰ Cömert Süzgen, “Kültürel Çevrenin Uluslararası İlişkiler Açısından Önemi, Türkiye Kültürel Yapısı ve Uluslararası İşletmeler Üzerinde Etkileri”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001), s. 2.

⁴¹ Bozkurt Güvenç, *İnsan ve Kültür*, 5.b., İstanbul: Remzi Kitabevi, 1991, s. 100.

Kültür, bir toplumun tüm hayat biçimidir. (Linton)

İdealler, Değerler ve Davranışlar olarak :

Kültür, sosyal kültürel evrendeki açık seçik eylemlerin ve araçların ortaya koyduğu ve nesnelleştirdiği anlamlar, değerler ve kurallar, bunların etkileşim ve ilişkilerin bütünleşmiş ve bütünleşmemiş gruplarıdır. (Sorokin)

Çevreye Uyum olarak :

İnsanların içinde buldukları yaşam koşullarına uyumlarının toplamı, onların kültürüdür. (Summer ve Keller).

Geniş anlamda Eğitim olarak:

Kültür, toplumsal olarak öğrenilen ve aynı yoldan yani kuşaklara aşılana davranış örüntüleri ya da kalıplarıdır. (Tozzer)

Bireysel psikoloji olarak:

Kültür büyütülerek ekrana yansıtılmaz bireysel psikolojidir. (Benedret)

Oluşumu ve Kökeni yönünden:

Kültür sosyal etkileşimin ürünüdür. (Winston)

Düşünüş olarak:

Kültür belli bir düşünceler sistemi ya da bütünüdür. (Wissler)

Simge olarak:

Kültür, maddi öğelerin, davranışların, düşünce ve duyguların, simgelerden oluşan sembollere dayalı bir örgütlenmesidir. (White)

İşletmeler, belirli sosyo kültürel ya da ekonomik çevrelerde kurulurlar. İçinde buldukları çevresel etkilerin en dinamik unsurlarından birisi de şüphesiz kültürdür. Örgütlerin sahip oldukları ve çevrelerince de şekillenen sosyo-kültürel yapıları, değişik ortamlarda çalışmaların sürdürmeleri, uluslar arası pazarda meydana gelen büyük değişimler, örgüt içinde çalışanlar arasında kültürel farklılaşmalar, örgüt yöneticileri için kültürün önemini artırmaktadır.

Kültür kavramı modern bir kavramdır, kitle iletişim araçları, bu kavramı, toplumun bir özelliği ve yönetme gücü haline getirdiği günden itibaren gerçek bir önem kazanmıştır. Kültür zaman içinde öğrenme yoluyla bazen kurumsallaşmış

gelenekleri de kullanarak sonraki kuşaklara ulaşıır, böylece nesilden nesile aktarılarak süreklilik kazanır.

Kültürü oluşturan etmenleri kısaca sayılırsa, bunlar, din ve inanç sistemleri, dil, ahlaki değerler (örf, adet, gelenek ve ananeler), eğitim, estetik değerler, tarih, tutum ve inançlardır⁴².

Geert Hofstede ise kültürün dört boyutundan söz etmektedir: Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik ve erillikdir⁴³.

- Güç Mesafesi : Güç mesafesi, bir toplumun üyeleri arasındaki güç farklılıklarının tanımıdır. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda sorgulayan demokratik bir yapı mevcuttur, bireyler daha katılımcıdır, yönetsel açıdan ast-üst eşitliği esas alınır. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, astlarla üstler arasındaki mevcut hiyerarşik yapıdan dolayı etkileşim sınırlı ve resmi bir yapıdır.
- Belirsizlikten kaçınma : Bir toplumun üyelerinin risk alma veya riskten kaçma hareketlerine yön veren belirsizliğe karşı tutumlarını ifade eder. Belirsizlikten kaçmanın yüksek olduğu toplumlarda, risk belirsizlik ve endişe demektir, toplum düzenine aykırı davranışlar hoş görülmez, yazılı kurallar ön plandadır.
- Bireysellik : Bireyselliğin ön planda olduğu toplumlarda, kişiler daha bağımsız, çabuk karar verebilen, riski seven, mücadeleci ve teşebbüs eden bir yapıya sahip olurlar, diğer toplumlarda ise sürekli bir güven arayışı mevcuttur.
- Erillik : Kültürlerin çoğunda para, mevki erilliği, insan ilişkileri de dişiliği temsil eder. Eril toplumlarda refah, güç, karar verme önemlidir, erkek baskındır. Dişil toplumlarda ise, insana ve kişilerarası ilişkilere önem verilir, eşitlik ön plandadır.

Kültürün, örgüt üzerinde de birçok önemli rolü bulunmaktadır. En önemlisi de örgüt üyelerine aitlik duygusu kazandırmasıdır. Çalışanlar böylece örgüt görevlerini yerine getirirken, kendilerinin örgütün hayati birer parçası olduklarını hissedeceklerdir. İkinci önemli nokta ise, kültür, çalışanların örgütün görevlerine

⁴² Cömert Süzgen, a. g. e. , s. 4.

⁴³ Laurie J. Mullings, *Management and Organizational Behaviour*, 5th edition, Great Britain : Financial Times Pitman Publishing, 1999, s. 31-32.

bağlılığını sağlamaktadır. Üçüncü önemli rolü, davranış standartlarını kuvvetlendirmek ve davranış standartlarının açıklanmasına yardımcı olmaktır⁴⁴.

Kültürün özellikleri, içinde buldukları toplumsal yapıya ve sosyo-ekonomik, sosyo-kültürel koşullara bağlı olarak değişse de, genel olarak ortak ve evrensel kültür özellikleri şu şekilde sıralanabilir.

a) Kültür öğrenilebilir. Çünkü kültür, her bireyin doğumdan sonraki yaşantısı içinde kazandığı alışkanlıklardır.

b) Kültür tarihidir ve süreklidir. Kültür bir kuşaktan diğerine geçerek sürekli olma özelliğini korumaktadır.

c) Kültür toplumsaldır. Bir grubun üyelerince paylaşılan alışkanlıklar, kabul edilen tutum ve davranışlar, o grubun kültürünü oluşturur.

d) Kültür değişebilir. Kültürler, zaman içinde çevreye uyum gösterirler.

e) Kültür dinamiktir. Kültür çevresel gelişmelere bağlı olarak gelişir ve canlılığını korur.

f) Kültür, kendi analizinin bilimsel yöntemlerle yapılmasına olanak verecek düzenleri sergiler⁴⁵.

i) Kültür, toplum fertlerinin bireysel ve ortak ihtiyaçlarını karşılar ve bu yönde belirli bir doyum sağlar.

j) Kültür sistemi, kavramsal boyutta soyut bir sistemdir.

k) Kültür, bütünleştirici eğilimler taşır.

l) Kültür farklı grupların birbirleriyle olan sınırını çizer⁴⁶.

m) Kültür semboliktir. Kültür insanların sembolize etme kapasitelerine dayanır.

⁴⁴ Jerald Greenberg ve Robert A. Baron, a. g. e. , s. 472.

⁴⁵ İrfan Çağlar, a. g. e. , s. 129.

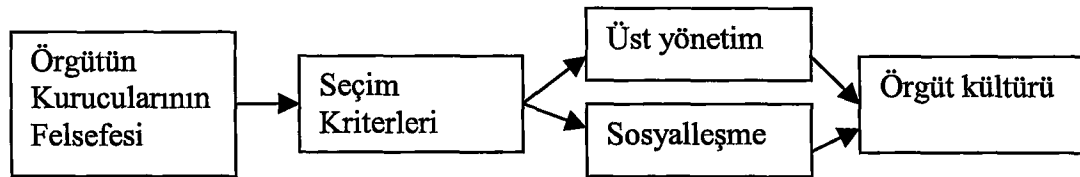
⁴⁶ Donald A. Ball, Wendell H. JR. McCulloch, "The Challenge of Global Competition", 6th edition, USA : Irwin Publications, 1998, s. 270.

n) Kültür yapısalıdır. Bir parçada meydana gelen değişiklik diğerlerini de etkileyebilir⁴⁷.

Kültür kavramı buraya kadar açıklanmış olup, gerekli tanımlar verilmiş ve kültürün oluşumu anlatılmalıdır.

Bir örgütün bugünkü gelenekleri, inançları, değerleri ve bunları uygulamadaki izlenen yol, büyük oranda daha önceleri neler yapıldığına ve bu yapıların başarı derecelerine bağlıdır. Buradan itibaren de, örgüt kültürünün esas kaynağı, yani kültürü başlatanlar incelenmelidir.

Bir örgütün kurucuları, geleneksel olarak, ilk kültürün oluşmasında çok etkilidirler. Bu kişiler, örgütün nasıl elması gerektiği hakkında bir görüşe ve misyona sahiptirler. Ancak kurucuların da belirli hataları olabilir. İşte bu durumda, bu kurucuların başlangıç dönemlerinde işe aldıkları yöneticilerin tecrübeleri ve deneyimleri de örgüt kültürünün oluşumuna etki edebilir⁴⁸. Bu nedenle, örgüt kültürünün iki önemli kaynağı kurucuların düşünceleri ve örgütün gelişmesine katkıda bulunan yöneticiler olarak sayılabilir. IBM’de Thomas Watson, Ford şirketinden Henry Ford örgüt kültürlerini şekillendiren etkili yöneticilere örnek olarak verilebilir.



Şekil 1.2.2. Örgüt Kültürleri Oluşumu

Sare Sevgi Uğuz : “Örgüt Kültürünün Yönetim ve Organizasyon Yapısına Etkileri ve Örgüt Kültürü ile İlgili Bir Araştırma” Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999, s.16.

Yukarıdaki şekilde örgüt kültürünün oluşumu geliştirmektedir. Orijinal kültür kurucuların felsefesinden doğar. Bu, daha sonra işgören alımında kullanılan kriterleri etkiler. O anki üst yönetimin hareketleri kabul edilir olan ve olmayan davranışların

⁴⁷ Cömert Süzgen, a. g. e. , s. 3.

⁴⁸ Başak Eren, a. g. e. , s. 61.

genel çerçevesini oluşturur. İşgörenlerin nasıl sosyalleşeceği, işgören seçim sürecinde yeni işgörenlerle örgüt değerlerinin eşleşmesinde ulaşılan başarıya ve üst yönetimin sosyalleşme yöntemleri konusundaki tercihlerine bağlıdır⁴⁹.

Temel örgüt kültürü oluşturmadaki önemli hedef firmada konsensüs'ü, esneklik ve bağlılığı sağlamaktır⁵⁰. Konsensüs kavramıyla anlatılmak istenen bir dizi değer yargıları ve davranış biçimleri üzerinde tüm çalışanların birlikteliğini sağlamaktır. Devamlılık ve güvenlik için de çalışanların üye olduğu sendikalarla yapılan sözleşmelere ek olarak, yönetici ve çalışanların birbirine güvenini kazandıracak düşünsel birlikteliğe önem verilmektedir. Bürokratik yapı, katı kuralların verimliliği azalttığı ve yönetici çalışan çatışmasına sebebiyet verdiği için esneklik de gerekli olmaktadır. Bu şekilde de, problemler ve hedefler birlikte çözülecek, sorunlara da herkes sahip çıkacaktır. Örgüt kültürü oluşturmada şu hususlar gözönünde bulundurulmalıdır.

1. Bazı davranış biçimlerinin düzenli olarak yapılması. Örneğin insanlara sadece soyadlarıyla hitap etme gibi.

2. Çalışma gruplarının oluşturduğu normlar. Grubun ortaklaşa karar vermesi örnek verilebilir.

3. Firma tarafından oluşturulan değerler. Firmaların oluşturduğu, inanç değer yargıları, davranış biçimleri. Örnek olarak firmadaki işlerde mükemmellik aranması verilebilir.

4. Firma kurallarına uyum. Örgütün sosyal etkinliklerine katılımın ve örgüte olan ilginin sürekliliğinin sağlanması kastediliyor. Örneğin şirketin yıllık yemeklerine katılma gibi.

5. Tek bir statü ve Harmonizasyon. Buradan da değişik iş tanımlarını ve meslek sınırlarını aza indirmek anlaşılmaktadır. Tek tip uniforma giymek, herkes için tek bir yemek salonu gibi.

⁴⁹ Sare Sevgi Uğuz, a. g. e. , s. 17.

⁵⁰ Gülten Kutal ve Ali Rıza Büyükuslu, *Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler ve İnsan Kaynağı Yönetimi*, Teori ve Uygulama, İstanbul: Der Yayınları, 1996, ss. 161-162.

Örgüt kültürü, bir işletmenin belirleyicisidir, iç ve dış çevre şartlarına uyum sağlayarak hayatta kalmasına sebep olan mekanizmadır. Örgüt kültürü oluşumuna etki eden kaynakları sayılmak istenirse bunlar toplumsal değerler, dış etkiler, iç koşullar olarak da yönetim, teknoloji ve geleneklerdir⁵¹. Örgüte özgü kültürün oluşmasında, toplumsal değerler ya da başka bir deyişle ulusal kültür temel etken olarak gösterilebilir. Bundan dolayı, oluşan örgüt kültürünün pek çok özelliği ulusal kültürle benzerdir. Örneğin otoriter aile yapısı, otoriter yöneticileri ortaya çıkartır. Doğal çevre, harp ve sulh, bilim, ahlak, uluslar arası ekonomik ve politik davranışlar ve birlikler, kültürel ve geleneksel şekiller, ulusal ve yerel politik ve ekonomik koşullar, sendikalar, toplum davranışları, tüketicilerin ilgileri, sosyal, kültürel, dini, felsefi tutumlar, rakipler, finansal kuruluşlar, satıcılar, pay sahipleri ve halk dış çevre elemanları olarak örgütleri uzun dönem de etkilemektedir. Üretim konusu, teknoloji, örgütteki işler ve personelin nitelikleri, çalışanların eğitim düzeyi, çalışanların kıdemi, cinsiyetleri, çalışanların tutum, değer, davranışlar, örgüt geçmişi, çalışanların motivasyonu da iç çevre elemanları olarak örgüt kültürünün oluşumunda önemlidir.

Yukarıda sayılan kaynakların etkisi her organizasyon için farklı olacağından değer sistemleri, bunlara bağlı normlarda değişik olacaktır. Değer sistemleri, örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendiren kavramları, ifadeleri ve mesajları içerir. Şu da belirtilmelidir ki, köklü, yerleşik değerlere sahip işletmelerin örgüt kültürünün, içinde bulunduğu toplum koşullarından etkilenme boyutları düşüktür⁵². McDonalds, Unilever, Toyota gibi kuruluşlar, faaliyet gösterdikleri her ülkede aynı örgüt kültürünü korumaya çalışırlar.

Çevre unsurlarının örgüt kültürünü etkileme boyutları, örgütlerin kendi koşulları içinde değerlendirilmelidir. Hizmet üretimi yapan, dış çevreyle yakın ilişkili, yüzyüze iletişime dayalı faaliyet gösteren işletmeler üzerinde toplum etkileri fazla iken, daha çok iç çevreye yönelik çalışan sanayi işletmesi toplumda daha az etkilenmektedir.

⁵¹ Güneş N. Berberoğlu, a. g. e. , s. 156.

⁵² Güneş Berberoğlu, Senem Besler ve H. Zümrüt Tonus, a. g. e. , s. 37.

Son olarak, kısaca örgüt kültürünün oluşturulması dört temel basamakta açıklanabilir⁵³: 1) Kurucu, yeni bir girişim düşüncesiyle, vizyonla ve misyonla ortaya çıkar. 2) Kurucu kendi düşüncesini paylaşan, kilit insanlarda oluşan çekirdek bir topluluk oluşturur. 3) Bu topluluk, örgütün kuruculuğunu üstlenerek çalışmaya başlar. 4) Bu aşamada, örgüte yeni elemanlar katılır ve ortak bir geçmiş oluşmaya başlar. Son adımda artık topluluğun sahip olduğu ancak üyelerin bilincinde olmadıkları ortak değerler vardır.

1.2.3. Örgüt Kültürünün Temel Unsurları

Örgüt kültürünün kaynağı, etkileşimi ve oluşturulmasının anlatılmasından sonra, örgüt kültürünü meydana getiren temel unsurlardan söz etmek gerekmektedir.

Her örgütsel kültürünün derinliklerinde, üyelerinin örgütün çevresinde neler olup bittiğini anlamasına yardım eden ve onların davranışlarını şekillendiren bir temel değerler ve normlar topluluğu vardır.⁵⁴ Örgüt kültürünün kapsadığı unsurlar ya da nelerin örgüt kültürünün bir parçası olarak ele alınması gerektiği konusunda değişik görüşler bulunmaktadır. Bu konudaki belirsizlik, örgüt kültürünün tanımlanmasındaki farklılıkların bir uzantısıdır.

Oakland ve Porter'ın görüşüne göre, örgüt kültürü; birbirini etkileyen insanların davranışları, çalışan insanların oluşturduğu normlar, örgüt tarafından benimsenen baskın değerler, sürdürülen oyunun kuralları ve örgüt iklimi gibi elemanlardan oluşmaktadır.⁵⁵

Duncan örgüt kültürünün öğelerini görülen öğeler (örgütle ilgili fiziksel özellikler, semboller, törenler, hikayeler ve kahramanlar) ve görülmeyen öğeler (sayılılar, değerler, inançlar) olmak üzere ikiye ayırmıştır.

⁵³ Fatih Özbilgin, "Örgüt Kültürü : Sigorta Sektöründe Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994), s. 32.

⁵⁴ Güneş Berberoğlu, Senem Besler ve H. Zümrüt Tonus, a. g. e. , s. 320.

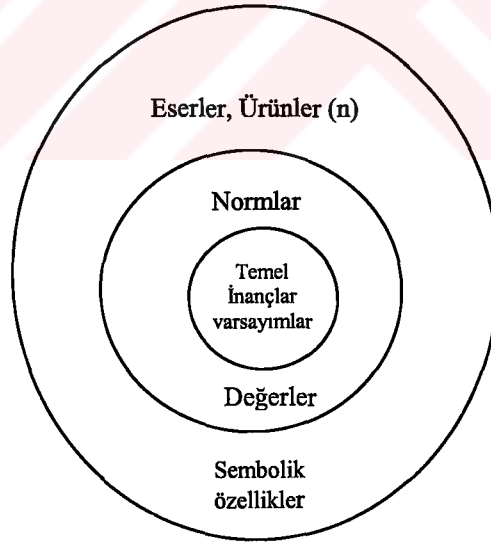
⁵⁵ Şevki Özgener, "Building a Total Quality Culture", Dokuz Eylül University Journal of Faculty of Business, Volume 2, number 1 (2001), s. 36.

Stoner, Wankel ve Sathe örgüt kültürünü paylaşılan nesnelere, paylaşılan sözler, paylaşılan eylemler-davranışlar ve paylaşılan duygular ve düşünceler olmak üzere dört boyutta açıklamışlardır.⁵⁶

Wilkins ve Patterson, örgüt kültürünün unsurlarını değerler, sayılılar ve yargılar olarak üç bölümde incelemişler, Lundberg ve Dyer ise örgüt kültürünün elemanlarını artifaktlar (insanlar tarafından yapılan şeyler), perspektifler, değerler ve sayılılar olarak belirtmişlerdir.

Güçlü kültüre sahip kuruluşlarda özellikle varolan ve çalışanları birbirine daha çok bağlayarak, paylaşılan değerleri artıran bazı belirleyiciler vardır. Bunlar kültürün bileşenleri olarak da tanımlanabilir. Kültürün bileşenleri, esasında soğan kabuğu gibi, soyuldukça yeni kabuklar çıkan bir oluşum gibidir. Bu bileşenleri, içten dışa, ya da görünmeyenden görüneyene doru şöyle sıralanabilir:

- Temel inanç ve varsayımlar
- Norm ve Değerler
- Görünen Öğeler



Şekil 1.2.3. Örgüt Kültürünün Katmanları

Ülkü Uzunçarşılı, Meral Toprak ve Oğuz Ersun, Şirket Kültürü ve İş Prensipleri, İstanbul : İTO Yayınları, 2000, s.6.

⁵⁶ Mehmet Şişman, *Örgüt Kültürü* (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma), No: 732, Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Yayını, 1994, s. 64.

Görünen öğeleri binalar, yerleşim düzeni, ürünler, tesisler, kullanılan araç gereçler, kullanılan formlar, giyiniş olarak örgüt kültürünün dışa yansıyan öğelerini oluşturmaktadır. İnsanlar istek, ihtiyaçlarını giderebilmek için çeşitli araç ve gereçleri kullanırlar. Bu araçları, gelenek ve göreneklere, alışkanlıklara ve içinde yaşanılan ortamın özelliklerine göre farklılıklar gösterir.

Örgüt kültürünün görünen öğeleri insanların hoşlandığı ve kullandığı eşyalar ve nesnelere ilgilidir. Bir toplumun teknolojik, ekonomik durumu, eserleri, aletleri maddi kültürünü oluşturur. Maddi kültür, insanın yaptığı şeylerle, kişinin davranışlarının birleştirilmesinin özel bir türüdür. Örgüt kültürünün görünen öğelerine artifaktlar da denilebilir. Artifaktlar, fiziksel çevrenin mimarisi, dili, teknolojisi, ürünleri, sanatsal yaratılar, elbiselerin şekli, örgüt hakkında anlatılan hikayeler, mitler, törenler gibi grubun gözlenebilen unsurlarıdır⁵⁷. Kültürün bu aşamasında en önemli nokta artifaktların gözlemlenebilmesinin kolay, deşifre edilmesinin zorluğudur.

Temel inanç ve varsayımlar en içte, kültürün görünmeyen kısmında bulunur ve kültürün temelini oluşturur. Bunlar kişilerin doğrularıdır ve tartışılmazlar. Varsayımlar, kişi ya da gruplara, davranma, düşünme, hatta hissetme süreçlerinin referans çerçevelerini oluşturan, bilinçdışı düzeye itilmiş ve doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen varolma ilkelerine işaret eder. İnançlar ise, gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireyin bilgilerinden oluşur. Bir sosyal birimde, kültürel varsayımların oluşması tarihsel bir birikim, yani üyeler arasında uzun süren etkileşimler gerektirir. Bu tarihsel süreç içerisinde oluşan varsayımların, grup yaşantısında geçerli olan değer, inanç ve norm sistemlerine yön vermesi beklenir. Normlar ve değerler, örgüt içindeki sosyal-ilkeler, hedefler ve standartlardır. Bir yönetici ilişkide bulunduğu kişilerin uzun bir zaman boyunca davranışlarını önceden kestirmek amacındaysa veya bu kişilerin davranışlarını denetlemek istiyorsa, inanç, tutum ve değerlerinin gelişmeleri ve bunların değişimleri sırasında ortaya çıkan süreçler hakkında bilgi sahibi olmalıdır⁵⁸.

⁵⁷ Ali Rıza Terzi, a. g. e. , s. 39.

⁵⁸ İlhan Erdoğan, "Kültür Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Sorunlarımızın Kültürel Yönü", İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl 3, Sayı 9, (Kasım 1978), s. 39.

Örgüt kültürünün temel unsurlarını aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

1) Değerler : Değerler, örgüt içinde başarıyı tanımlayan standartlarını koyan kavramlar ve inançlardır. Değerler insanların örgütlerine yaptıkları olarak tanımlanır. Daha önceki yıllarda yapılan kültürle ilgili araştırmalarda “değerler”e verilen ağırlıklı önem, Kluckhohn ve Strodtbeck’in (1961) çalışmasına kadar uzanmaktadır⁵⁹. Örgütsel Değerler, paylaşılan ideallerine haline de gelebilir. Örneğin “müşteri patronumuzdur” gibi.

2) Liderler ve Kahramanlar : Temel değer ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modeller ya da temsilcilerdir. Bunların bazıları müşteriye verilen önemin sembolü olurken, bazıları elemanları motive etmenin bir sembolü, bazıları da elemanlar için adeta tapılan bir yıldız vs. sembolize edebilirler.

Kahramanlar örgütün gelişmesinde etkili olmuş kişilerdir; bunlar örgütün kültürel değerlerini kuvvetlendirir, başarı standartlarını belirler, organizasyonda çalışanlar bu standartları benimser⁶⁰.

3) Törenler : Belirli bir kişi ya da topluluğu ilgilendiren özel bir olay için düzenlenmiş planlı bir aktiviteyi simge olarak ya da belirli bir anlamı diğerlerine iletmek için nesne ya da olay şeklinde kullanılan ifadelerdir⁶¹.

4) Semboller : Örgüt üyelerinin karmaşık fikirleri ve duygusal mesajları birbirine aktarmasını sağlayan ve özel anlam taşıyan objeler, hareketler, olaylardır. Törenler ve semboller, çalışanların işe, örgüte karşı motivasyonunu ve bağlılığını artırıcı etkide bulunurlar.

5) Seremoniler : Örgüt üyelerinin organizasyonlarına ait mitleri, sembolleri ve kahramanları kutladıkları özel olaylardır.

6) Ayinler : Kültürel Değerleri ve normları yerleştirmeye yönelik düzenli olarak yapılan hareketler ve törenlerdir.

⁵⁹ Muzaffer Bodur ve Hayat Kabasakal, “Türkiye – Arap Kümesinde Kurumsal Kültür: Globe Araştırması”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, (Mayıs 2002), s. 11.

⁶⁰ Zeyyat Hatipoğlu, *Temel Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul : Beta Yayınları, 1993, s. 215.

⁶¹ Sevinç Köse, Semra Tetik ve Cuma Ercan, a. g. e. , s. 230.

7) Mitler : Açıklanması karmaşık ve zor olan aktiviteleri ve olayları açıklamaya yardımcı olan masalvari hikayelerdir⁶².

8) Örfler : Örgütlerde gerçekten neyin önemli olduğunu gösterirler. Bazı yönetim uygulamalarında görülebilir. Sözgelimi, işgörenin terfisinin duyurusu gibi.

9) Normlar : Örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Normlar, işgörenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Normlar, işgörenlerin davranış biçimlerini belirleyen bir ölçüde yaptırımsal kurallardır.

10) Hikaye ve Efsaneler . Örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişe yönelik olaylarının abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Hikaye ve efsaneler, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Örgütün kahraman ve sembollerini canlandırırlar. Hikaye ve efsaneler örgütün kurucuları, örgütün başarısına ve örgütün ünlülerine ilişkin olabilir. Bununla ilgili bir örnek verilmek istenirse Efes Pilsen ile ilgili bir hikaye kısaca anlatılabilir. 1984'te televizyonda bir reklamlarının ve kahvehanelerde bira içilmesinin yasaklanması üzerine birde ekonomik kriz eklenince borçlarını ödeyemez hale gelmiştir. Ama tüm bunlara rağmen işçi çıkarmamış, işçilerde maaş istememişlerdi. Hacizin kalkması için tüm çalışanlar gece çalışmış, arabalar sabaha kadar satış noktalarına bira taşımıştır. Efes Pilsen'in örgüt kültürü oluşumunda önemli bir paya sahip olduğunu anlatan bu hikaye, günümüzde de yeni kuşaklara anlatılmaya devam edilmektedir⁶³.

11) Dil : Her örgütün kendine özgü bir dili vardır. Örgütte kullanılan sözcükler, sadece örgüt içinde anlam ifade eder, dışarıda anlam ifade etmez. Dil, örgütte kültürel değerlerin yerleşmesinde bir araçtır. Hobbes, dil hakkında "Dil olmayan insanlar için ne cemiyet, ne refah ve saadet, ne de anlaşma ve barış olurdu" diyerek kültür ve medeniyet seviyesinin yükseltilmesinde dilin önemini vurgulamıştır⁶⁴.

⁶² İter Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, *İşletme Yönetimi*, İzmir: [yy], 1997, s. 336.

⁶³ Haluk Gürgen, *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul: Der Yayınları, No:221, 1997, s. 162.

⁶⁴ Mehmet Alptekin, *Kültür ve Liderlik*, Trabzon : K.T.Ü. İnşaat – Mimarlık Fakültesi Yayınları 9, 1968, s. 9.

12) Örgütsel Sosyalleşme : Örgütsel sosyalleşme, örgüt kültürünü öğrenme, örgüt kültürüne uyum sağlama olarak tanımlanabilir. Bu kavram, bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte farklı bir işe geçen işgören, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir.

Tüm bu sayılan örgüt kültürünün temel unsurlarına şunlarda ilave edilebilir. Amaç ve hedefler, yönetim anlayışı, kuruluştaki geçmişte, bugünkü dönemde mevcut önemli kişilikler ve olaylar, biçimsel yapı ve bu yapıya bağlılık derecesi, çalışma ilişkileri, iletişim kanallarının yönü ve biçimi, informal ilişkiler, motivasyon anlayışı, dış çevre ile etkileşim tarzı da örgüt kültürü unsurlarından sayılabilir.

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖZELLİKLERİ, BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİLERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ FONKSİYONLARI

1.3.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürü kaynağı, etkileşiminde işletme içinden ve dışından birçok faktör ele alındıktan sonra, oluşumunda kültür kavramı irdelenmiş, çevre unsurlarının öneminden bahsedilmiş ve son olarak da örgüt kültürünü oluşturan değerler, kahramanlar, dil, hikayeler gibi birçok unsur açıklanmıştır. Bu noktadan itibaren örgüt kültürünün özelliklerinden söz etmek gerekir.

Örgütlerin kurum kültürleri de, kar taneleri gibi tektir. Her biri kendine özgü tarih, iletişim modeli, sistem ve prosedürlere, misyon ve vizyona, hikaye ve mitlere sahiptir. Bunların hepsi bir araya gelerek, o örgütü diğerlerinden farklılaştıran ve ayırt eden kültürünü oluşturur.

Örgüt kültürü, zaman içinde çok yavaş değiştiğinden, kararlı bir yapıdadır. Bunun dışındaki hızlı değişimi gerektiren istisnalar, örgüt çok büyük bir krizle karşılaştığında veya iki farklı kurum birleşme yoluna gittiğinde, kültür şokunu engellemek için, iki kültürün dikkatli bir şekilde bir araya getirilmesiyle yaşanmaktadır⁶⁵.

Örgüt kültürü, açıkça belirtilmekten öte, ifade edilmeden de anlaşılabilen bir yapıdadır. Bununla birlikte birçok yönetici tasarladıkları kültür hakkında konuşmakta

⁶⁵ Z. Beril Akıncı, a. g. e. , s. 43.

ve birçok üst düzey lider, kurumlarında nasıl bir çevre yaratmak istedikleri hakkında konuşmayı önemli bir görev olarak görmektedirler.

Örgüt kültürü, ayrıca kurumun inanç ve değerlerinin sembolik gösterimi olarak görülmektedir. Bir firmanın kültürü, kendi inanç ve değerlerine uygun kişileri işe alma eğiliminde olduğundan zamanla sürekli hale gelmektedir.

Şu da bilinmelidir ki, bütün kurumlara uygun “en iyi örgüt kültürü” yoktur. Çünkü örgüt kültürü, kurumun geçmişine ve amaçlarına, faaliyet gösterdiği endüstriye, rekabet yapısına ve çevredeki diğer faktörlere bağlıdır. Aynı zamanda örgüt kültürünün çalışanlar arasında kabul görmüş olması gerekmektedir⁶⁶. Birçok örgüt kültürü, söyledikleriyle çalışanlarını etkileme gücüne sahip üst yönetim tarafından oluşmaktadır; bu arada söylediklerini yerine getirmelerinin önemini vurgulamak gerekir.

Bugün birçok araştırmacı ve yazar, örgüt kültürünün firma içinde işbirliği, karar alma, kontrol ve iletişim yapılarını kolaylaştırdığını ve işyerine bağlılığı arttırdığına inanmaktadır.

Günümüz koşullarına bakıldığında değişime açık, kaliteyi prensip edinmiş bir örgüt kültürü cazip görünmektedir. Bu etapta en önemli yapı taşı; her türlü fikre ve öneriye açık bir ortamın yaratılması şartıyla şimdiye dek gerçekleştirilen her türlü aktivitenin devamlılık gerektiren bir şekilde verimlilik ve etkinlik yönlerinden değerlendirilmesi, katı ve bürokratik yönetim tekniklerinin terk edilmesi, sevgi ve saygıya dayalı bir yönetim şeklinin benimsenmesidir⁶⁷.

Hangi çevresel koşullarda olursa olsun, ortak bir görev ve ortak değerlerle birbirine bağlanmış bir sistem, etkin bir organizasyon meydana getirecektir.

Örgüt kültürünün özellikleri birçok yazar tarafından farklı şekillerde ele alınmaktadır. Örgüt kültürünün özellikleri aşağıdaki gibi sayılabilir:

1) Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur. Örgütün faaliyet konusu ve faaliyet sektörü, toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde başarılı görevler yapmış olan ve halen görevde bulunan üst kademe yönetici ve

⁶⁶ Z. Beril Akıncı, a. g. e. , s. 44.

⁶⁷ Sare Sevgi Uğuz, a. g. e. , s. 17.

liderlerinin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkar ve tüm üyeleri etkiler. Böylece üyeler bireysel kültürü oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenir ve kazanırlar.

2) Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılır olmalıdır. Örgütsel kültür her örgüt için ayırıcı bir nitelik taşıyan, örgütün kendi özelliklerinin ortak ürünüdür. Örgüte üye olan kimse bu ortak ürüne inanmalı, saygı duymalı, onun yaşaması ve geliştirilmesi için örgütteki üyelere ve özellikle yeni katılanlara sözleri ve davranışları ile mesajlar iletmeli, hikayeler anlatmalı, geçmiş tecrübelerini aktararak paylaşmalıdır. Örgütsel kültür böylece yaşayacak, tüm üyeler tarafından paylaşılacak ve örgütün tümünde yayılma ve anonim olma özelliğini kazanacaktır⁶⁸.

3) Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.

Schein örgüt kültürünün tanımını yaparken, kültürü katmanlara ayırır. En üst katmanda örgütün yarattığı fiziksel ve toplumsal çevre yer alır. Burada belirtmek istenen, ofislerin düzeninden konuşulan dile, üretimde kullanılan teknolojiden, tartışma biçimlerine kadar gözle görülen özelliklerdir. Ortadaki bölümde ise değer yargıları yer almaktadır. Schein'a göre değer yargıları, kişiye bir şeyin ne olduğundan çok, ne olması gerektiğini anlatır. Örneğin, bir grup bir sorunla ilk defa karşılaşıyorsa, ilk çözüm, bir değer yargısının doğrultusunda olur. En alt katmanda ise temel varsayımlar görülmektedir⁶⁹. Bu varsayımların bilinmesi, farkında olunması gerekir, bu yapılmaz ise birey birçok şeyi farkında olmadan öğrenir, basmakalıp olarak uygular. Bilinçliliğin geliştirilmesi ve yayılması güçlü inançları daha bilinçli davranışlar olarak ortaya çıkartır. Schein'a göre kültürü oluşturan temel bölüm, katmanların irdelenmesidir. Bu katmanlarda belirtilen en önemli nokta, farkındalığın üst katmandan alta doğru azalmasıdır.

4) Örgütsel kültürün dördüncü özelliği düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklinde olmasıdır.

⁶⁸ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s. 122.

⁶⁹ Başak Eren, a. g. e. , s. 49.

Kültürün öğrenilmesinde ve yayılmasında birbiri ile ilişkili, birbirini tamamlayan ve anlamlı hale getiren davranışsal kalıplar önemlidir. Çünkü kültür, inanç sistem ve değerlerini sonucunda ortaya çıkan üyelerce sergilenen kendi içinde bir bütünleşik sistem oluşturan davranış kalıpları sisteminden oluşmaktadır.

Örgütsel kültürün düzenli ve tekrar edilen, geçmişten bugüne, bugünden de geleceğe aktarılan bir yapısı vardır. Örgüt içinde üyelerin gösterdikleri ve diğer üyelere aktardıkları, kullandıkları diller, semboller, seremonik hareketler çoğu zaman üyelerin otomatik olarak ve sorgulamadan aldıkları ve kabullendikleri ortak davranış kalıplarıdır.

5) Bireyler örgüt kültürünü Bütünleştirir.

Bir örgüt kültürü öncelikle bireylerin potansiyelinden kaynaklanmaktadır. Örgüt bireyleri bu kültürü, kendi inançlarıyla uyumlu olan fikirleri, duyguları ve bilgiyi güçlendirmede kullanırlar.

6) Örgüt kültürü mükemmelliğin ödüllendirici olabilir.

Örgüt kültürü, grup üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını düzenlemektedir. Bu da doğal olarak kültür sürecini, tatmin ve motivasyon kaynağı yapmaktadır. Grubun tüm üyeleri, kendi duygu ve düşüncelerine uygun bir ortam yaratmaya çalışabilir, yerine getirecekleri rollerin oluşturulmasına ve kendilerine değerlendirecek kural ve standartların konmasına yardımcı olabilir. Sonuçta örgüt kültürü, çalışanların içindeki potansiyeli açığa çıkaran ve görevleri başarmalarından dolayı ödüllendiren bir rol üstlenebilir.

7) Örgüt Kültürü bir dizi Tasdiktir.

Kültür hiçbir grubun, firmanın sıfırdan başlamayacağını kanıtlamaktadır. Kurumun üyeleri, inanç ve onaylanmış değerlerle bütünleşme ihtiyacındadır. Örgüt kültürü de çalışanların en çok ihtiyaç duyduğu güven ve kesinlik duygusunu sağlamaktadır.

8) Kültürü karşıt değerlerle denge içindedir.

Örgüt kültürü çalkantı ve durgunluk, devamlılık ve değişim arasında denge halindedir. Değişen zaman ve çevre içinde, kültür tamamen değişmemekle beraber, tamamen de korunmamaktadır.

9) Örgüt Kültürü sibernetik bir sistemdir.

Tüm sibernetik sistemler, çevredeki değişiklikleri sisteme geribildirmekte ve uygun yönde düzeltmelerini yapmaktadırlar. Örgüt kültürünün sibernetik olması ise, kendi kendini yönlendirmesi ve belirlemiş olduğu yönde, engellere rağmen azimle devam etmesidir. Örnek olarak British Airways verilebilir. British Airways, müşteri odaklı kültürünü devamlı daha iyi hale getirmek için çeşitli geribildirim mekanizmaları kullanmaktadır⁷⁰.

10) Örgüt Kültürü Modeldir.

Kültür belirli bir obje değildir, fakat zaman içinde örgütte ortaya çıkan bir modeldir. Örneğin US Bank'ta yapılan bir araştırmada idareciler ve üst yönetim arasındaki ilişkilerin, idareciler ve personel arasında aynen tekrar edildiğini ve yine bu ilişkilerin personel ve müşteri arasında aynen korunduğunu göstermektedir. Görüldüğü gibi, örgüt kültürü, bilginin model aracılığıyla çalışanlar arasında dağıtıldığı bir hologram görevi üstlenmektedir.

11) Örgüt Kültürü İletişimdir.

Örgüt kültürü, bilgiyi ve tecrübeyi çalışanlarıyla paylaşarak ve onları birbirini destekleyecek şekilde bir arada tutarak, örgütsel iletişimi sağlamakta ve kolaylaştırmaktadır.

12) Örgüt kültürü, örgüt gerçeğinin görülmesine imkan veren düşünsel bir yapı yani bir paradigmadır⁷¹.

13) Örgüt kültürü, onu diğer örgütlerden ayıran özgün kimliğini ifade eder.

14) Örgüt kültürü uzun ve sürekli bir sürecin sonucudur, kökleri geçmiştir ve geleceğe uzanır. Kültürel öğrenme, değerlerin bir kuşaktan diğerine aktarılması ile gerçekleşir, diğer yandan giderek ilavelerle gelişir, ya da başka bir deyişle kümülatiftir. Ayrıca temelde insanın uyum sağlama özelliğine bağlı olarak kültürde gerekliliklere veya değişikliklere uyum sağlayabilir.

⁷⁰ Z. Beril Akıncı, a. g. e. , s. 47.

⁷¹ İltar Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, a. g. e. , s. 335.

15) Örgüt kültürü durağan bir olgu değildir, değişen ekolojik, sosyal, psikolojik koşullara uyamadığında bozulmaya yüz tutar.

16) Örgüt kültürü kararlı bir yapıdadır.

17) Örgüt kültürü kabul görmüştür.

18) Örgüt kültürü semboliktir.

19) Örgüt kültürü üst yönetimin bir yansımasıdır.

Yukarıda sıralanan bu özelliklerden ilk dördü temel özellik olarak görülmektedir. Bunların dışındakilerde örgüt kültürünün diğer özellikleri arasında yer almaktadır.

1.3.2. Örgüt Kültürünün Benzer Kavramlarla İlişkileri

Bu bölüme kadar olan başlıklarda örgüt kültürünün tanımı yapılmaya çalışılmış, kapsamı ve özellikleri belirtilmiş ve öğeleri ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Fakat yönetim literatüründe oldukça sık kullanılan, örgüt kültürü kavramı ile karıştırılan bir takım benzer kavramlar vardır. Bunlar arasında; örgüt iklimi, örgüt kimliği, örgüt felsefesi ve örgütsel yapı gibi kavramlar sayılabilir. Örgüt kültürünün daha iyi anlaşılması için bu benzer kavramları açıklamak, örgüt kültürüyle benzerliklerini ve farklılıklarını belirtmek yararlı olacaktır.

1.3.2.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, örgüt kavramıyla yakından ilgili bir kavram olarak (1960'lı) yıllardan itibaren örgüt kuramcıları, yönetim bilimciler, uygulamacılar ve davranış bilimciler arasında oldukça ilgi görmeye başlamış bir araştırma konusudur. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi çoğu zaman, birçok kişi tarafından eşanlamlı olarak kullanılmıştır. Ama temelde birbirinden farklı olan bu iki kavram arasında neden-sonuç ilişkisi olduğu söylenebilir.

Örgütün psikolojik ortamına örgütsel iklim denir. Nasıl meteorolojik iklim sıcaklık, nem ve benzeri değişkenlerle ifade ediliyorsa örgütsel iklim de arkadaşlık, destek olma, risk üstlenme gibi değişkenlere göre belirlenir. Örgüt iklimi yılların ve çeşitli etmenlerin ürünüdür. Bu iklimin çalışanların tatminine olduğu kadar örgütsel verime de etkisi vardır. Ayrıca örgüt ikliminin iyi ya da kötü oluşunda çalışanların

farklı bakış açıları olduğunu da belirtmek gerekir. Örgüt iklimine etkide bulunan temel etkenler kişilerin güdülenmesi, önderlik tarzları ve örgütsel iletişimidir. Bu üç temel işlevden doğan iş grupları örgütün özellikleri, gözetim ve yönetim gibi etmenler örgütsel iklimi belirleyen temel güçlerdir⁷².

Bir başka tanıma göre örgüt iklimi “örgüte kimliğini kazandıran, üyelerin davranışlarını etkileyen ve üyeler tarafından algılanan, örgütün tümüne yaygın egemen uygulama ve koşullar dizisidir. Örgütsel iklimin motivasyonu ve çalışan davranışlarını etkilediği konusunda da tartışmalar mevcuttur. Örgütsel iklimin değişmesi, çalışanların motivasyonunun, işgücü devirlerinin ve performanslarının değişmesini de etkilemektedir. Bu yüzden örgütsel iklim analizi, örgütsel değişim stratejilerinde önemli olmaktadır⁷³. Örgüt iklimi gözlenebilen ve nesnel niteliklere sahiptir.

Örgüt kültürü ile örgütsel iklim arasındaki farklılıklar şu şekilde sıralanabilir:

1) Bu kavramlar iki farklı disiplinden gelirler; örgüt iklimi sosyal psikolojinin konusudur ve kişilerin, örgütlerin iç çevrelerinin vasıflarının ayırımını yapmalarına yardımcı olan, algı ve algısal işlemler ve kavrayış üzerine yoğunlaşır. Örgütsel kültür ise antropologların sahası içine girer ve grup üyelerinin ortak değerler, normlar, semboller, mitler, sosyal dramalar ve törenlerin temel yapısını inceler.

“Örgütsel İklim”, bir örgütü benzerlerinden ayıran en önemli özellikleri ifade eder. Bu yargıyı aşağıdaki açıklamalarla netleştirmek mümkündür:⁷⁴

- a) İklim, örgüt mensuplarının, örgütleri hakkındaki otonomi, güven, uyum, destek, yaratıcılık ve adalet gibi kolektif algılamaları içerir.
- b) İklim, örgüt üyelerinin, birbirleriyle karşılıklı iletişimleri sonucunda ortaya çıkar.
- c) İklim, durumun değerlendirilmesinde temel bir referans noktası teşkil eder.
- d) İklim, örgüt kültürünün norm, değer ve tutumlarını yansıtır.

⁷² Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, 3.b., Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994, s. 201.

⁷³ Andrzej Huczynski, *Encyclopedia of Organizational Change Methods*, USA: The Camelot Press, 1989, s. 209.

⁷⁴ Ayşenur Tarazoğlu, a. g. e. , s. 11.

e) İklim, örgüt üyelerinin, davranışlarını istenen şekilde uydurma konusunda bir araç ve kaynak vazifesi görür.

2) Örgüt kültürü, eylemlerde süreklilik ve örgütsel davranışlarda uyum sağlayarak, örgüt ikliminin ortaya çıkmasında önemli rol oynar. Başka bir ifadeyle, örgüt iklimi, örgüt kültürünün örgüte yarattığı hava veya ortam olarak açıklanabilir. Örgüt üyeleri örgütün kültürünü benimsemeleri durumunda, güçlü bir örgüt iklimi meydana gelir.

3) Örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasındaki en önemli fark kapsadıkları süredir. Örgüt kültürüne göre daha kısa süreli olan örgüt iklimi nispeten kısa zaman aralıkları içinde farklılık gösterebilir.

4) Diğer bir fark yaratan nokta da, iklimin, kültürün sadece üst tabakasını oluşturmasıdır, iklim, tutumlar ve değerlerin katmanlarında faaliyet gösterirken, kültür tüm katmanlarda faaliyet gösterir.

5) Bir diğer fark ise, iklimin kendine özgü belirtilerinin olmamasıdır. Çeşitli araştırmacılar tarafından, iklim kavramının kapsamında bulunan çeşitli değişkenlerin yapı, teknoloji, formalizasyon, yararlılık ve örgütsel davranışta bulunan kavramlarla örtüştüğü söylenmiştir. Buna karşın kültür, mitler, semboller, hikayeler gibi kendine özgü belirtilere sahiptir⁷⁵.

6) Bu iki kavram son olarak, ortaya çıkış tarihleri açısından farklılık göstermektedir. Örgüt kültürü kavramı, örgüt ikliminin ortaya çıkması ve yaygınlaşmasından daha sonra, 1980'lerde ortaya çıkmış ve zaman içinde yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Tüm bu benzerlik ve farklılıklara göre örgütsel iklim, örgüt kültürünün geniş bir parçasının içerisinde farklı fikirlere ait özelliklerinden oluşan bir kavramdır. Örgütsel iklim, örgüt kültüründen daha sığ bir kavram olmasına karşın, bilinç düzeyinde olduğundan, organizasyonel gerçeklerin açıklanmasına yardımcı olur.

⁷⁵ Ayşenur Tarazoğlu, a. g. e. , s. 12.

1.3.2.2. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği

Örgüt Kimliği de örgüt kültürüyle karıştırılan kavramlardan biri olarak yönetim literatüründe yerini almıştır. Aralarındaki farklılık şu şekilde açıklanabilir: Örgüt kültürü ortak değer ve normlardan meydana gelirken; örgüt kimliği, baskın örgüt kültürünü gözönünde bulundurmada bulunmakta olan ve bilinçli bir şekilde oluşturulmuş strateji niteliği taşımaktadır⁷⁶.

Örgütlerde insanlara benzetilebilir. Onlarda insanlar gibi, doğar, büyür ve olgunlaşırlar. Örgütlerde insanlar gibi kişilik özellikleri taşır. Her örgüt kendisini diğerlerinden ayıran bir kimliğe sahiptir. Bir örgütün kimliği, ait olduğu kültür çerçevesi ile sahip olduğu düşünce, tutum, davranış ve fiziksel özellikleri belirler.

Örgüt tavrını ve kişiliğini, örgütün iç ve dış çevresine ilan etmesiyle örgüt kimliği örgütle özdeşleşir. Örgüt kimliğinin bu noktada çevre üzerinde olumlu imaj yaratması gerekir. İmaj, örgütün algılanma biçimidir, kimlik ise örgütün kim olduğudur. Örgüt kültürü ise imaj yaratma amacı taşımayı, örgütsel amaçların ortaya çıkarılmasında önemli etkidir.

1.3.2.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt Felsefesi

Örgüt kültürü ile örgüt felsefesi birbirleriyle son derece ilişkili iki kavramdır. Örgütlerin temeli felsefedir. Bir felsefede, neyin önemli, neyin önemsiz olduğu belirlenerek, örgütün eşsiz ve benzersiz olması sağlanır. Bu önemsiz olduğu belirlenerek, örgütün eşsiz ve benzersiz olması sağlanır. Bu ayrıca aynı kültürü paylaşan kişiler arasındaki planlama ve koordinasyona etkinlik getirir. Fakat en uyumlu hallerde bile, örgütlerin tek bir kişide varolan aynı tutarlılık düzeyine sahip olamazlar. Birbirlerine benzemeyen kişilerden oluşan örgütlerde, çeşitli kişisel kültürel farklılıkların olması kaçınılmazdır. Eğer örgütler temel inanç ve değerlerinin bilincinde olurlarsa, ortak hedef ve değerler geliştirerek çalışanların faaliyetlerini birleştirirler. İşte bu yüzden, bir örgütün sahip olduğu felsefe çok önemlidir. Örgüt felsefesi, sorunlara standart çözümler getirir, bazı davranışların neden

⁷⁶ Başak Eren, a. g. e. , s. 58.

ödüllendirileceğini açıklar ve kişinin kendi imajını bile etkileyebilecek bir örgüt imajı ortaya koyar⁷⁷.

Örgüt felsefesi, biraraya gelmiş yönetici ve çalışanların ulaşmak istedikleri hedefleri ve bu hedeflere giden yolları belirtir. Bu felsefe zamanla örgüt kültürünü oluşturacak küçük uygulama ve davranış biçimlerini de yaratır. Örgütün ilk kurulduğu yıllarda, kurucunun değer ve davranışları felsefenin öğeleri arasında yer alır. Örgütte kararlar alındıkça, bu felsefede biçimlenir, bu yüzden örgüt felsefesinin arkasında, örgütü biçimlendiren kişilerin ahlaki felsefelerinin de bulunduğu belirtilmelidir.

1.3.2.4. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yapı

Örgüt kültürü tartışmalarında bu kavramla karıştırılan diğer bir kavramda örgütsel yapıdır. Örgütsel yapı, karar verme ve kararı uygulamada bir çatı olarak kabul edilir. Örgütsel yapı, örgüt ya da işletmenin öğeleri arasındaki işbölümü ve otorite dağılımını, durağan, sürekli ve açıklanabilir kılan bir yapı çerçevesinde iş görür. Kültür ise, bir sosyal yapıda yaşanan deneyimlerdeki, düzenlilik ve biçimselliğin açıklanmasında kullanılan soyut bir kavramdır; bu bağlamda da, benzeri örgütsel yapıların benzeri kültüre sahip olacağı düşünülemez. Kültür ise bu etkileşimin yan ürünüdür ve bu iki kavram gerçekte madalyonun iki yüzünü oluştururlar. Bu çerçevede işletme olguları, sosyal yapı özelliklerini ele alan örgüte bağlı düzen ile bilişsel yapılanmalar ve bunların sembolik ifadeleri ile ilgili kültüre bağlı düzen olmak üzere iki ayrı boyutta ele alınabilir. Bu iki kavram arasındaki karşılıklı bağımlılık ilişkisini ele alan görüşe göre kültür, bir “yönetim” değişkeni olarak varsayılmaktadır⁷⁸.

1.3.3. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt kültürünün özellikleri ve benzer kavramlarla ilişkileri incelendikten sonra örgüt kültürünün fonksiyonlarına açıklamak uygun olacaktır.

Örgüt kültürü işletmeden işletmeye farklılık gösteren bir kavramdır. Örgüt üyelerince paylaşılan ortak değerler, normlar ve davranışlarla, bunların bir yansıması

⁷⁷ Başak Eren, a. g. e. , s. 59.

⁷⁸ Ayşenur Tarazoğlu, a. g. e. , s. 13.

olarak ortaya çıkan semboller ve sembolik hareketler, hemen her işletmede değişik özellikler taşır.

Örgüt kültürünün fonksiyonlarının ortaya konularak açıklanmasından önce güçlü ve zayıf örgüt kültürü kavramlarının ele alınması gerekir. İşletmeden işletmeye farklılık göstereceği belirtilen örgüt kültürü her işletmede aynı güce sahip değildir. Güçlü bir örgüt kültürü herşeyden önce, örgüt üyelerinin ortak değer, norm ve davranışlarını benimsemelerini gerektirir. Örgüt üyelerinin değer, norm ve davranışlar hakkında bir Konsensus sağlayamadıkları durumda güçlü bir örgüt kültürünün oluşmayacağı açıktır. Dolayısıyla örgüt kültürünün fonksiyonları, diğer bir deyişle işletmeye sağlayacağı yararlar açıklanmadan önce bunların ancak güçlü bir örgüt kültürünün varlığı halinde geçerlilik kazanacağı belirtilmelidir.

Örgüt kültürünün fonksiyonları şu şekilde sıralanabilmektedir:

1) Örgüt kültürü, örgüt üyelerine bir kimlik sağlar. Çalışanlar örgütün değerlerini benimserlerse, kendilerini diğer çalışanlarla özdeşleştirirler. Toplumsal kültürün nesilden nesile aktarıldığı gibi, toplumsal kültürün bir alt sistemi olan örgüt kültüründe nesilden nesile aktarılmaktadır. Bu şekilde sürekliliğini sağlayan örgüt kültürü işletmenin aynı zamanda tanıtıcı bir kimliği gibidir.

2) Örgüt kültürü kolektif bağlılığı sağlamaktadır. Örgüt kültürü, örgüte bağlılığının oluşumunu kolaylaştırır ve bunun kişisel düzeyde değil, kolektif olarak oluşumunu sağlar. Daha önce de anlatıldığı gibi örgüt kültürü, değerler, inançlar, normlar ve gelenekleri kapsamaktadır ve bunların örgüt üyelerince paylaşılması gerekmektedir. Kültür; kişilerin tek başına olan davranışlarıyla oluşmaz, örgüt kültürü üyelerinin kolektif çabasıyla oluşur⁷⁹. Örgüt kültürü, örgüt içindeki haberleşmenin sağlanmasıyla bireyler arasında sağlıklı ilişkilerin kurulmasında da önemli bir faktördür.

3) Örgüt kültürü sosyal sistem dengesini artırır. Güçlü bir örgüt kültürü aracılığıyla, farklı zihinsel ve duygusal yönelimlere sahip örgüt üyelerinin ortak değer, norm ve davranışlar altında toplanması ve ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet göstermesi mümkün olacaktır. Örgüt kültürünün gelişmesiyle,

⁷⁹ Turhan Erkmén, a. g. e. , s. 162.

organizasyondaki görev ve ödevler sabitlenecektir. Bu şekilde farklı bölümler arasında birlik, beraberlik ruhu doğacak ve belirli bir kişi, grup, bölüm ve fonksiyonların amaçları örgütün amaçlarının önüne geçemeyecektir.

4) Örgüt kültürü davranışların biçimlendirilip, yerleştirilmesinde bir kontrol mekanizması görevini görür. Davranışa yön veren normlar ve değerler kültürün parçasıdır. Örgütün tüm kademelerinde çalışan personel, ortak değer, düşünce ve normlar çerçevesinde sorunlara çözüm arayacak ve bu şekilde belirli davranış kalıpları ortaya çıkacaktır. Ortak değer, norm ve düşüncelerin var olması ve bunların tüm çalışanlarca paylaşılması durumunda biçimsel kural ve düzenlemelere duyulan ihtiyaç oldukça azalmaktadır.

Bu dört temel örgüt kültürünün fonksiyonlarına ek olarak başka fonksiyonlarda sayılabilir.

5) Örgüt kültürü örgütsel sorunların çözümlenmesini kolaylaştırır. Örgüt kültürü, örgütsel yaşamda ortaya çıkan durum ve olayların açıklanmasında ve örgütsel sorunların çözümlenmesinde, örgüt üyeleri için temel algı dayanağını oluşturmaktadır. Bir örgütte karşılaşılan temel sorunlar uyum ve bütünleşme konularıyla ilgilidir, bu nedenle de çalışanların dışsal uyum ve içsel bütünleşme konularıyla ilgili olarak karşılaştıkları sorunlar kültürel ölçütlerle çözümlenmektedir⁸⁰.

6) Örgüt kültürünün çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilediği tartışılmaz bir gerçektir. Çalışanların sadece ekonomik ödüllendirme sonucunda etkin ve verimli çalışmayacakları, örgüt içindeki bireyin sosyal ihtiyaçlarının da tatmin edilmesi gerektiği bilinmektedir. Örgüt kültürü örgüt üyelerinin psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını tatmin ederek onların örgütle bütünleşmelerini, örgütün amaçlarını benimsemelerini ve dolayısıyla daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlar. Ayrıca örgüt kültürünün ortak değer, norm ve davranışlar aracılığıyla sosyal tatmin yarattığı ve bireyin motivasyonunda büyük önem taşıdığı bilinmelidir⁸¹.

⁸⁰ Mehmet Şişman, a. g. e. , s. 148.

⁸¹ Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001, s. 535-536.

7) Örgüt kültürü örgüt ikliminin de belirleyicisidir. İklim, “örgüt kültürünün örgütte meydana getirdiği hava” olarak tanımlandığında, güçlü örgüt kültürlerinin, örgüt üyelerinin iş tutumunu, iş tatminini ve sonuçta örgüt iklimini olumlu yönde etkilediği, zayıf kültürlerin de söz konusu değişkenleri olumsuz yönde etkilediği söylenebilir.

8) Örgüt kültürü aynı zamanda örgütsel verimliliğin ve etkililiğin anahtarıdır. Örgüt kültürünün, örgütsel verimlilik, etkililik ve performansla ilişkileri konusunda bilim adamları arasında çeşitli tartışmalar yapılmasına karşılık; araştırmalara göre çeşitli örgüt içi ve örgüt dışı durumsal etkenler yanında, örgüt kültürünün de beklenen örgütsel verimlilik, etkililik ve performansın sağlanmasında temel etkenlerden biri olduğu bilinmelidir. Buna göre güçlü kültürlerin yüksek örgütsel verimlilik ve performansa, zayıf kültürlerin ise düşük verim ve performansa neden olduğu söylenebilir. Eğer örgüt yönetimi, örgüt kültürünün temelini oluşturan varsayımları, inançları keşfeder; bunların arasında eşgüdüm sağlar, kültürel dinamikleri harekete geçirirse, örgütsel verimlilik de artabilir.

9) Örgüt kültürü örgütsel değişimin hedefi ve belirleyicisi durumundadır. Değişme, kültürle çok yakından ilgili bir olgu olarak farklı kültürler tarafından farklı biçimlerde görülebilmektedir. Bu nedenle örgüt kültürü, örgütsel değişimin doğası olarak örgütsel değişimlerin işgörenler tarafından kabul veya reddedilmesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır⁸². Örgüt kültürünün hesaba katmayan ve hedef almayan örgütsel değişme stratejilerinin amacına ulaşması güçtür.

10) Örgüt kültürü örgütsel istikrarın ve mükemmelliğin göstergesidir. Örgüt kültürü, örgütü ayakta tutan, onun sürekliliğini sağlayan ve örgüte sağlam bir kimlik kazandıran temel öğedir.

11) Örgüt kültürü, güçlü ve pazara yönelimliyse, politika kitapçıklarına, örgüt şemalarına, ayrıntılı işlem ve kurallara ilişkin dokümanlara daha az gerek duyulur; planlama ve karar almayı kolaylaştırır⁸³.

⁸² Mehmet Şişman, a. g. e. , s. 150.

⁸³ Z. Beril Akıncı, a. g. e. , s. 55.

Örgüt kültürü fonksiyonları, örgüt kültürünün özellikle belirgin olduğu alanlarda, örgüt üyelerinin neslinin oluşumuna ve devamına temel teşkil etmektedir. Belirli kültürler, misyon strateji, ödül, ceza, grup kuralları gibi ilişkilere dayalı olarak gelişmektedir. Çünkü örgütlerdeki bu kritik fonksiyonlar, örgütün yaşaması için, örgüt üyelerinin örgütteki sorunları belirleyebilmeleri ve örgütsel gelişimi tartışabilmeleri için gereklidir⁸⁴.

Çalışmanın buraya kadar olan bölümünde tezin önemli konularından biri olan örgüt kültürü ile ilgili teorik bilgilere yer verilmiştir. Kısaca tekrar edilirse örgüt kültürü, bir örgütteki norm, değer, inançlar, gelenekler vs. ile çalışanların davranışlarından oluşan bir bütündür. Örgüt kültürünün tarihçesi, kurum açısından önemi irdelenmiş olup, buna ilave olarak örgüt kültürünün kaynağı, oluşumu, temel öğeleri, özellikleri, örgüt iklimi, örgüt felsefesi gibi benzer kavramlarla ilişkileri ve fonksiyonları anlatılmıştır. Bundan sonraki bölümde tezin bir diğer önemli konusu olan örgütsel değişimle ilgili teorik temeller üzerinde durulacaktır.

⁸⁴ Majken Schultz, *On Studying Organizational Cultures*, Berlin : Printed by Gerike GmbH, 1995, s.24.

2. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞME

2.1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN TANIMI, ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ

2.1.1. Örgütsel Değişimin Tanımı ve Özellikleri

Tarihsel gelişim süreci içinde toplumlar, toplumsal, kültürel, siyasal ve ekonomik boyutlarda değişim ve gelişim içinde bulunurlar. Toplumlar bu değişkenliklere uyum sağlamaya çalışırken, örgütler de içinde bulunduğu bu çevrenin olağan değişikliklerine ayak uydurmak zorunda kalmaktadırlar. İşte örgütsel değişim, örgütsel etkinliğin korunabilmesi için artırılabilmesi ve vazgeçilmez bir süreçtir.

Örgütlerde tıpkı insanlar gibi toplumsal birer varlıklardır ayrıca insanlar gibi toplumsal çevre içinde doğar ve büyürler. Örgütlerin çevresi sürekli değişim içinde olan dinamik bir yapıya sahiptir. Bu hızlı değişim çağımızın simgesi olmuş durumdadır. Örgütler, çevreleri ile yakın ilişkiler kurmak ve bunu sürdürmek zorundadırlar. Bu ilişkilerin bir sonucu olarak örgütlerin çevrelerinde yeralan bu gelişmeler değişim olayını örgütlerin de kaçınılmaz bir ögesi haline getirmiştir⁸⁵.

Değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade eder. Bu kişilerin, nesnelerin yerlerinin değiştirilmesi, kişisel bilgi, yetenek vs.nin mevcut durumdan farklı bir konuma getirilmesi şeklinde olabilir. Örgütsel değişimde ise örgüt faaliyetleri ile ilgili konularda mevcut durumdan farklı bir konuma gelme söz konusudur. Örgütsel değişim tüm örgütün yapı, teknoloji, iş ve görevlerini etkileyen herhangi bir durumun planlı ya da plansız bir biçimde değişimi şeklinde tanımlanabilir.

Örgütsel değişim: örgütün işgörenlerinde, alt sistemlerinde ve bunlar arasındaki ilişkilerde, örgütle çevresi arasında ortaya çıkabilecek her tür değişimi belirtmektedir.

⁸⁵ Güngör Onal, *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*, No:4, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını, 1995, s. 65.

Örgütlerin birer açık sistem olması, sürekli dış çevreleri ile etkileşim halinde bulunmalarından ve dış çevreden aldıkları verileri içlerinde işleyerek, bu yeni oluşum ile dış çevreyi etkilemelerinden kaynaklanır. Bu durumda doğal, ekonomik, sosyal, hukuki, teknolojik dış çevre faktörleri kadar örgütsel yapı, işlerin niteliği, yönetim anlayışı ve insan kaynağındaki değişimler örgüt çevre etkileşimini etkileyecektir. Değişimin getirdiği psiko-sosyal, eko-kültürel ve siyasal değişim-dönüşüm olguları ile şekil ve karakter kazanan yeni yapılanmalar ortaya konmaktadır⁸⁶. Şu da bilinmeli ki örgütün içinde bulunduğu dış çevre koşullarının etkisi, şiddet olarak farklılık gösterebilir, bu durum örgütün uygulayacağı değişimin boyutunu ve kapsamını doğrudan etkilemektedir.

Süreklilik ve değişme kavramlarına beraber bakmak istenirse, değişme ve süreklilik karşıt kavramlar gibi algılanabilir. Değişme varsa süreklilik, süreklilik varsa değişme yok sanılır. Bu algılama yanıltıcıdır; hızlı ya da yavaş değişme hemen daima sürekli olduğu gibi, süreklilik değişmeye engel değildir. Hatta bir adım daha ileri atarak “süreklilik” adı verilen olgunun ancak değişim yoluyla gerçekleştiği savunulabilir⁸⁷.

Örgütler sosyal yapılarında fonksiyonel bir denge ararlar. Bu denge durumunda örgütteki tüm değişkenler arasında bir ilişki olduğu gibi bir uyum da vardır. Bu değişkenlerin birinde veya birkaçında değişim olduğu takdirde yeni bir denge veya uyum süreci başlar yani zincirleme değişimler olur. Yönetimin değişim sürecinde bu dengeyi ve uyumu yönlendirmeye ilişkin çabalarını sürdürmesi gereklidir. Örneğin malzeme, metot, insan kaynaklarında oluşan bir değişim birbirini etkileyecektir, bu akış, örgüt faaliyetlerinde verimlilik yaratabilir. Bu etkileşim yeni metodun diğer süreçlere uyarlanmasıyla dengeyi bulur⁸⁸.

Örgütün tek bir alanında değişim üzerinde yoğunlaşarak, o bütünü oluşturan diğer alanları bir kenara atmak problemler yaratabilir. Örneğin örgüt stratejisinde yapılan bir değişim, yapısal ve prosedürel bir takım değişimlerde gerektirebilir. Örgüt yapısında çalışanların bilgisi ya da katılımı olmaksızın ve onlara gereken

⁸⁶ İ. Ethem Küpeli, “İnsan – Eğitim ve Değişim”, Aktif İnsan Dergisi, Yıl:3, Sayı 26, s. 18.

⁸⁷ Bozkurt Güvenç, *Kültürün ABC’si*, 1.baskı, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1997, s. 25.

⁸⁸ Semiha Ebru Özmen, “Değişim Karşısında Birey Davranışı”, (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, 1999), s. 13.

önemi vermeden yapılan değişim, çatışma veya huzursuzluk yaratabilir. Diğer bir önemli noktada, değişikliğe gitmek söz konusu olduğunda bunun gerçekten gerekli olup olmadığını iyice saptamak, sırf değişiklik olsun diye değişime gitmemek gerekir⁸⁹. Değişim detaylı ve çok yönlü düşünülüp ve planlanması ve sağlam bir alt yapıya dayandırılması gereken bir süreçtir.

Değişim ayrıca çok istemekle veya üzerinde çok konuşmakla gerçekleştirilebilecek bir olgu değildir. Değişimin de kuralları vardır. Şuna da değinmek gerekir ki tarih boyunca örnekler incelendiğinde, kaybeden ve yok olan kurumların, hep ön yargıya bağlı kalanlar olduğu görülecektir. Çünkü değişimin karşısında bağınazlık ve tutuculuk yok olmaya mahkumdur⁹⁰.

Değişimin belirli bir felsefesi ve düşünsel temelini geliştirmeden işe başlanırsa, çoğu kez başlangıç noktasına hatta daha da geriye dönülebilir. Değişimin olduğu her yerde direnç ortaya çıkar. Direnç yoksa, yapılan işlerin “değişim”le bir alakası yoktur. Belirli kişi ve grupların değişime karşı direneceklerini daha işin başında gören yöneticiler, bu direnci kırmak için gerekli önlemleri zamanında alır.

Değişim tepeden inme olduğunda ya sonuç vermez ya da kısa vadeli çözümler sağlar. Değişim arzusunun ve bilincinin tabandan tavana yükselmesi, kalıcı başarıyı garanti eder.

Değişimi savunan kişiler toplumun spot ışıkları altındadır. Bu nedenle değişim isteyenler, kendilerin ide değiştirmek zorundadır⁹¹.

Değişimin özelliklerine değinmek gerekirse, değişim kişisel ve örgütsel düzeyde olmak üzere iki düzeyde ele alınabilecek özellikler gösterdiği söylenmelidir.

Kişisel düzeyde en önemli özellikler, kişilerin sürekli olarak yeni iş yapma usulleri geliştirmeleri, zihni olarak kendilerini devamlı farklı davranmaya alıştırmaları ve değişime karşı gösterdikleri direnç noktalarında toplanabilir.

Bunlardan birincisi yaratıcılık ve yenilik ile ilgilidir. Günümüz örgütleri, kişilerin yaratıcılıklarını sonuna kadar örgütsel değişim temel faktörüdür. Bu yüzden

⁸⁹ Halil Can, a. g. e. , s. 201.

⁹⁰ Ünal Bolat, “Değişim ve Önyargı”, Aktif İnsan Dergisi, Yıl:4, Sayı:44 (Ağustos 1999), s. 20.

⁹¹ Faruk Türkoğlu, *Kişisel ve Kurumsal Değişim Kültürü*, 1.baskı, İstanbul: Arıtan Yayınları, 2000, s.170.

her örgüt çalışanını yaratıcı kılmak için değişik önlemler almakta, bu konuda değişik öneriler ileri sürülmektedir⁹². Bunlara birkaç örnek sıralanabilir: Otokratik yönetim tarzından uzaklaşılmalı, yeni fikirlere olumsuz yaklaşılmamalı, yaratıcı davranış ödüllendirilmeli.

Değişimin kişisel düzeyde ikinci önemli özelliği; çalışan ile örgüt arasındaki ilişkileri etkilemesidir. Bu ilişkilerin formal, psikolojik ve sosyal olmak üzere üç yönü olduğu belirtilmelidir. Formal yön, çalışanın örgütte yaptığı iş konusunda kendisi ile örgüt arasındaki ilişkidir. Örgütler, çalışanlarına, çeşitli şekillerde tarif edilmiş iş ve hedefler verirler. Psikolojik yön, daha çok kişinin hissettiği ve kişiyi örgüte bağlı ve sadık, onunla özdeşleşmiş hak getiren ilişkileri ifade eder. Sosyal yön ise, bir bütün olarak örgüt kültürü ile çalışanın kişisel kültür ve değer yapıları arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. Değişim, örgüt ile kişi arasındaki ilişkilerde bu üç açıyla çok yakından ilgilenmektedir.

2.1.2. Örgütsel Değişimin Önemi

Değişim, etkili yönteminin en önemli yönlerinden biridir. Pek çok kurumun yer aldığı çalkantılı iş ortamı, sadece değişim sayısının artmakta olduğunu değil, değişim doğasının daha karmaşık bir hal alarak değişim etkilerinin insanlar ve kurumlar üzerinde daha da etkili olduğunu göstermektedir.

Değişim günlük yaşantının ayrılmaz bir parçasıdır. Canlı veya cansız herşey bir önceki yondan farklıdır; bir önceki güne göre değişmiştir. Toplum ve toplumsal kurumlarda bu kuralın dışında değıllerdir. Değişim bu kurumlar içinde kaçınılmaz bir zorunluluktur, onlarda devamlı bir değişim süreci içindedirler. Örgütler önemli birer toplumsal kurum olarak ancak değışebildikleri ve kendilerini çevre değışikliklerine uydurabildikleri ölçüde sürekliliklerini sağlayabileceklerdir. Örgütün tüm unsurlarından, biçimsel ve doğal etkileşim kalıplarından oluşan iç çevresine uyumu, daha yüksek düzeydeki bir sistemin unsurlarından, başka alt sistemlerden ve bunların etkileşiminden oluşan dış çevresine uyumu anlamına gelen örgütsel değışim,

⁹² Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 7. baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 1999, s. 510-511.

günümüzde daha da önem kazanmakta ve örgütsel etkinliğin korunması, artırılması için açıklanması ve incelenmesi gerekmektedir⁹³.

Değişimi örgüt kültüründe kurumsallaştırmak açısından özellikle iki etken önemlidir. İlk etken, insanlara yeni yaklaşım, tavır ve davranışların performans artışına nasıl yardımcı olduğunu göstermek şeklindeki bilinçli girişimdir. İkinci etken, üst yönetimi devralacak kuşağın gerçekten yeni yaklaşımın temsilcisi olmasını sağlamak için yeterince zaman harcamaktır⁹⁴.

Dikkat edilmesi gereken bir nokta da, yanlış şekilde ele alınan değişim uygulamalarıdır. Bu yanlış uygulama pek çok ciddi sonuçlara neden olmaktadır. Örnek olarak şunlar sayılabilir: ⁹⁵ Sağlam stratejiler tespit edilmiş olsa bile, amaca ulaşamaması, uygulama maliyetinin artması, çalışanların motivasyonunun azalması, çalışanların değişime direnmesi gibi. Ayrıca değişimin türü ne olursa olsun, bütün değişimleri herkes için sorunsuz ve hoş deneyimler haline getirmek asla mümkün olmayabilir. Bunun yanı sıra tüm değişimlere özenle yaklaşmak, değişimin doğasını tespit etmek, planlamasında en iyi yöntemi seçmek ve planları uygulamak her zaman olmasıdır.

Örgütte değişikliğe gitmek karmaşık bir iştir. Kotter ve Hoeskett'ın çalışmaları göstermiştir ki, kurumlaşmış ve başarılı örgütlerde kültürel değişim daha dayanıklı ve dirençli olmaktadır. Yeni ve farklı durumlarda örgütlerin evvelki başarılı bazen değişime engel oluşturabilmektedir⁹⁶.

Pettigrew, Woodman ve Cameron örgütsel değişimi daha iyi anlayabilmek için, farklı düzeyler (makro-mikro) arasındaki etkileşimleri, tarihselliği, süreçselliği ve eylemselliği dikkate almak gerektiğini vurgulamaktadırlar⁹⁷.

Örgütsel değişim, örgütsel alanların yeniden yapılandırılması ve farklı eylem düzeyleri arasında yeni ilişkilerin kurulması anlamına gelir. Düzenlenmiş bir sistem,

⁹³ Bülent Tokat, *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*, No: 6, İstanbul: Myra Yayınları, 1999, s.29.

⁹⁴ James C. Collins ve Jerry I. Porras, "Şirketinizin Vizyonunu Oluşturmak", Harvard Business Review, (Mart – Nisan 1995), s. 26-27.

⁹⁵ D.E. Hussey, *Kurumsal Değişimi Başarmak*, İstanbul : Rota Yayınları, 1997, s. 9-10.

⁹⁶ www.pamij.com/hickok.html.

⁹⁷ Şükrü Özen, "Bağlam, Akor, Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye'de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci", Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt 2, Sayı:1 (Mayıs 2002), s. 52.

görüŖü, örgütsel deęiŖimi açıklamada dıŖ kaynaklı güçlerden çok, iç kaynaklı güçlere daha çok güvenir. Örgütsel deęiŖim, çoğunlukla dıŖsal olaylarla başlamasına rağmen, deęiŖim dürtüleri, içsel süreçlere yeniden yönlendirilecek ve beklenmedik bir yerde sona erecektir⁹⁸.

İnsanlığın içinde bulunduğu deęiŖme sürecinden hızı konusunda günümüz sosyal bilimcilerinin görüş birliğine vardığı nokta, çağımızda bu hızın son derece arttığıdır. Hatta bunu tehlikeli olarak nitelendirenler de vardır. Çalışanlarda deęiŖimin kendi bireysel bağlılıkları açısından anlamını çoğunlukla yanlış anlamakta veya gözardı edebilmektedirler⁹⁹. Yaşadığımız çağdaki koşulların geçmiş dönemlerden çok daha çabuk deęiŖtięi öne sürülürken, bu deęiŖmede görülen ortak özellikler Ŗöyle belirtilmektedir.

- 1) Herhangi bir toplum veya kültürdeki hızlı deęiŖme sık sık ve kararlı olmaktadır.
- 2) DeęiŖiklikler arkalarından durgunluk ve toplanma devrelerinin geldiği geçici krizler Ŗeklinde değil, zincirlemeli olmaktadır. Sonuçları belli bir yer veya yörede kalmayıp, hızla bütün dünyaya yayılmaktadır.
- 3) İkinci maddeye göre, çağımızda deęiŖme her yerde beklenecek ve sonuçları “her yer” için önem taşıyacak ikili bir dengede gözükcektir.
- 4) Çağdaş deęiŖme hızının oranı, ister planlanmış, ister ikinci derecedeki yararlı yeniliklerin sonuçlarından olsun, daha önceki zamanların oranından daha yüksektir.
- 5) Materyal teknolojisi ve sosyal stratejiler hızla gelişmektedir.
- 6) DeęiŖme olgusunun etkileri, çağımız dünyasında bireysel yaşantıyı ve toplumların işlevsel yönlerini geniş çapta kapsamaktadır.

⁹⁸ Belkıs Özkara, “Kurumsallaşma Teorisinde Örgütsel DeęiŖim Sorunu”, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt II, Sayı 1 (Temmuz 2000), s. 13.

⁹⁹ Paul Strebek, “Çalışanlar DeęiŖime Niçin Direnç Gösterir?” Harvard Business Review, (Mayıs – Haziran 1996), s. 143.

İster kamu, ister özel sektörde olsun yöneticiler, örgütlerinin etkin çalışmasını, sorunlar doğduğunda farkına varıp, doğduğu anda çözülmesini sağlamak durumundadırlar.

Sınırların ortadan kalkması, duvarların yıkılması, eski sistemlerin çöküşü, haberleşme ve bilgi işlem teknolojisinde ilerlemeler, küreselleşme, doymuş pazarlardan kaçış, gelişen çevre bilinci, insan hakları ve insanların yaratıcılığından yararlanmanın artık tamamen günümüze yerleşmesi ile işletmelerin bu değişim ortamında yaşamlarını sürdürebilmeleri ancak bu değişimlere ayak uydurabilmelerine bağlıdır.

2.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN AMAÇLARI, NEDENLERİ

2.2.1. Örgütsel Değişimin Amaçları

Örgütsel değişimin tanımları yapıлып, önemi ve özellikleri açıklandıktan sonra örgütsel değişimin amaçlarından sözetmek yerinde olacaktır.

Örgütsel değişimin amacı, genel olarak değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmak, üyelerinin en yüksek doyumunu sağlamalarına ve gelişmelerine olanak veren bir örgütsel yapıyı kurmaktır. Ancak örgütsel değişim kararı alındığında bu amaçların ayrıntılarının özenle belirlenmesi gerekir. Örneğin yönetim giderlerini azaltmak, merkezden yetki geçirilmesini sağlamak, sorumlulukları belirlemek ve artırmak, daha iyi koordinasyon imkanları sağlamak, üst düzey yönetim veya diğer mevkiler üzerindeki iş yükünü azaltmak, hiyerarşi zincirini kısaltmak bu amaçlardan birkaçıdır. Bir örgütsel değişim çalışmasının, bunlar dışında da birtakım amaçlarının olabileceği gerçektir¹⁰⁰.

Kimi durumlarda, amaçlar işletmenin uzun dönem plan ve programlarına yöneliktir. Örgütsel değişimde bu amaçla işletmenin yeni alanlara girmesini kolaylaştıracak bir yapı oluşturmalıdır. Örneğin işletme yeni bir ürün üretmek için tüm hazırlıklarını yapmıştır, ancak ürün henüz üretilmemiş ve piyasaya tanıtılmamıştır. Bu evrede yapılacak örgütsel değişim, yeni ürün üretim ve pazarlama özellikleri dikkate alınarak planlanmalıdır.

¹⁰⁰ Ufuk Durna, "Örgütsel Değişim Yönetimi Tekstil Sektöründe Örgütsel Değişim Uygulamaları ve Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Nitelikleri Konulu Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 1995), s. 20.

Görünüşte genel hedeflerin çoğu, daha yüksek performans sağlama, yeni teknikleri benimseme, daha fazla motivasyon, işbirliğini artırma, deviri düşürme ve bunun gibi sınıflamalarla kategorize edilebilir.

Değişimin en önemli amacı etkinliği artırmaktır. Başka bir deyişle yapılan işi daha etkin yapmak işin gerekleri ile işi yapanın niteliklerini bütünleştirmektir. İşin gerekleri ile işi yapanın nitelikleri arasında açık olmaya başladığı zaman etkinliğin azaldığı ve değişime gereksinimin arttığı anlamına gelmektedir. Etkinlik koşullarını değiştiren her değişim stratejik değişik olarak adlandırılır. Örnek olarak uçağın yapılışı, alıcı tercihlerinde değişiklik verilebilir.

Değişimin bir amacında verimliliği artırmaktır. Örgütün iç yapısı ve örgüt faaliyetleri ile ilgilidir. Yapılan işler, iş yapma şekilleri, kullanılan araç gereç, örgütsel ilişkiler ve kişiler düzeyinde değişiklik şeklindedir.

Örgütlerin varoluş nedeni, amaçların etkili bir biçimde başarılmasıdır. Öteden beri sürüp giden verimliliği ve etkililiği artırma çabaları zamanımızda daha da yoğunluk kazanmıştır.

Ayrıca örgüt içinde yapılan işler, iş yapma yöntemleri, kullanılan araç, gereç, örgütsel ilişkiler ve kişiler düzeyinde değişik şekilde olabilir. İşletmeler teknolojik, finansal, beşeri kaynaklarını ussal kullanırlarsa, ekonomik olanaklardan yararlanmış olacaklar; bu durum verimliliği yükseltecek dolayısıyla rekabet gücü de artacaktır. Bu da örgütsel değişimi sağlayarak verimliliği artırmada bir etken olacaktır¹⁰¹.

Örgütlerde işimin bir amacında örgütlerde yenilik sağlamaktır. Gelişen teknoloji ile beraber örgütlerin gün geçtikçe büyüyüp karmaşıklaşması ve toplumların hızlı bir değişime konu olması yüzünden sorun günümüzde büyük önem kazanmıştır. Çağdaş örgütler bu durumda gelişmelere duyarlı olmak, onları yorumlayacak durumda ve kendilerini sürekli yenilemek ve bu arayışı sürdürmek zorundadırlar. Örgütler yeni teknolojileri kullanarak yeniliği ve değişimi sağlayacaklardır.

¹⁰¹ Bülent Tokat, a. g. e. , s. 25-26.

Değişimin amaçlarından birisi de güdüleme ve doyum düzeyini artırmaktır. Herşey yolunda gitse bile çalışanlar monotonluktan sıkılabilir, değişiklik gereksinimi duyabilirler.

Ayrıca örgüt çevresine adaptasyon sağlayabilmek için değişim içine girebilir. Örgütler sürekli kendilerini dış çevreye daha iyi uyarlamak uğraşısı içindedirler. Çünkü örgüt yönetimi çevresini tamamen kontrol altına alamaz.

Örgütler çevrelerini değiştirme yoluna da gidebilirler. Örneğin belirli kanunların çıkması için hükümeti, rekabet üstünlüğü sağlamak için reklam yaparak piyasayı etkileyebilirler. Bilgisayar sistemlerini kurarak veya otomasyona geçerek yeni bir örgütsel yapı oluşturabilirler. Örgütlerin çevre değiştirebilmelerini ilgili çevrelerini yeniden tanımlayarak, çevresel bir birime karşılık vererek ve bazı çevresel birimlerle işbirliğini gerçekleştirerek başarırlar. Örgütler rekabet ederek veya çevresel birimleri eylem göstermeye yönelterek çevrelerini değiştirebilirler¹⁰². Karar verme süreçlerinde, yönetim şekillerinde, plan ve hedeflerinde de değişimlere gidebilirler. Tüm bu değişiklikler örgütte büyük yapısal ve yönetsel değişimlere sebep olabilir ve örgütün kendisini yeniden tanımlamasını gerektirebilir.

Örgütler işgörenlerin örgüt içi davranış modellerinde değişim amacı güdebilirler. Bir örgütün adaptasyon düzeyi, pek çok işgörenin birbirleriyle ve işleriyle ilgili ilişkilerinde farklı bir şekilde davranmadıkları sürece geliştirilemez. Örgütler bilgisayarlarla değil, karar veren insanlarla işler. Her örgüt karar verme davranışının eşsiz modellerine sahiptir.

Kimi zaman amaçlar işletmenin uzun dönem plan ve programlarına yöneliktir. Örgütsel değişimde bu amaçla işletmenin yeni alanlara girmesini kolaylaştıracak bir yapı oluşturmalıdır. Ayrıca yukarıda sayılan amaçların yanı sıra örgütsel değişimin geleceğe hazır olma, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunlara çözüm getirme, iletişimi geliştirme, resmi, yürütme otoritesi yerine, uzmanlaşmaya, beceri ve yeterliliğe dayanan otorite sağlama ve sinerji etkisi yaratma gibi amaçları da vardır¹⁰³.

¹⁰² Yaşar Sucu, *Örgütsel Değişim*, Ankara: Elit Yayınları, 2000, s. 73.

¹⁰³ Bülent Tokat, a. g. e. , s. 27.

Görüldüğü gibi amaçlar içinde bulunulan koşullara bağlı olarak farklılık göstermektedirler. Bu amaçlardan bazısı ana amacı oluştururken bazıları buna ana amaca ulaşılmasını sağlayacak ikinci amaç durumundadır. Örgütsel değişimin amaçlar, örgütün hayatta kalması, devamı, büyümesi, gelişmesi, örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmaktır. Bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak ikincil amaçlar şu şekilde sınıflandırılabilir:

1. Beşeri Amaçlar

- Üyelerin insancıl ilişkiler kurma yeteneğini geliştirmek
- Üyelerin örgüt hakkında bilgilerini ve kapasitelerini artırmak
- Üyeler arasında karşılıklı güven ve destek sağlamak
- Üyelerde açıklığı, işbirliğini ve bağımsızlığı sağlayacak davranışı geliştirmek
- Üyelere grupla çalışabilme ve grup davranışını anlayabilme yeteneği kazandırmak¹⁰⁴.

Tüm bunlar örgüt üyelerinin olumlu tutum ve davranışlarında, morallerinde ve örgütte işe geç gelme, iş kazaları ve işçi devrinde bir azalma ve üyelerin yenilikçi ve yaratıcı olma yeteneklerinde bir artış anlamını taşır. Bir örnek vermek gerekirse; İhlas Tarsan Şirketi insan unsuruna büyük önem vererek kısa bir süre içinde kökten değişikliğe gitmiştir¹⁰⁵.

2. Yapısal Amaçlar

- Katılmalı karar almanın azamileştirilmesi
- Haberleşmenin artırılması
- Otoriter ve hiyerarşik yapının asgariye indirilmesi
- Proje yönetimi, takım yönetimi, amaçlarla yönetimin uygulamaya konması.

¹⁰⁴ Ufuk Durna, a. g. e. , s. 21.

¹⁰⁵ Cemal İncesoyluer, "Değişimde Takım Anlayışı ve İhlas Tarsan", Aktif İnsan Dergisi, Yıl:4, Sayı: 40, s. 19.

3. Teknolojik Amaçlar

Yeni geliştirilen;

- Yöntemlerin
- Makinelerin
- Araç ve malzemelerin
- Bilgi işlem sistemlerinin
- Bilgisayar ve otomasyonun örgüt içinde kullanılması.

2.2.2. Örgütsel Değişimin Nedenleri

Değişimin görülmediği hiçbir dönem olmamıştır. Pek çok kuruluşun önceden bilemediği ancak bugün tüm yapının değişmesine neden olan bu değişim oyununa, şirketlerin hem ayak uydurması hem de aynı hızı yakalaması bir zorunluluk olmuştur. Pek çok örgüt sürekli değişim geçirmektedir ve bir değişim ile diğer değişim arasındaki soluklanma süresi neredeyse artık yok olmaktadır.

Örgütler belirli bir çevre içerisinde faaliyetlerini sürdürürler. İçinde buldukları çevre hızlı ve sürekli bir değişim halindedir. Teknolojik, ekonomik ve birçok faktörlerde meydana gelen değişimler örgütün önüne yeni fırsat ve tehditler koyar. Örgüt bu fırsat ve tehditleri olumlu yönde değerlendirmek için değişimleri yakından izlemelidir. Ayrıca örgütün çevresinde meydana gelen değişimlere karşı kendisini uyumlu hale getirmesi gerekir. Örgüt bunun yanısıra ürün, yapı, süreç gibi çeşitli faktörlerde yeni geliştirdiği teknik ve dış çevresinde meydana gelen değişimlerin dışında kalmaz. Örgütleri değişime götüren nedenler örgüt dışı ve örgüt içi nedenler olarak açıklanabilir.

2.2.2.1. Örgüt Dışı Nedenler

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri değişen dış çevre koşul ve ihtiyaçlarına uyum sağlama becerileri ile mümkün olur. Ama artık günümüzde sadece uyum sağlayabilmek yeterli olmamakta, değişimler karşısında örgütlerin proaktif davranabilmesi, değişime öncülük edebilmesi beklenmektedir¹⁰⁶. Örgütlerin

¹⁰⁶ S. Ebru Özmen, a. g. e. , s. 15.

dış çevrelerinde oluşan, belirli ve farklı yönlerden örgüt faaliyetlerini etkileyen değişim faktörleri incelenmiştir. Bu faktörler değişik gruplar altında ele alınabilir.

1. Doğal Çevre Koşullarında Değişim

Doğal çevre koşullarındaki değişim özellikle doğal ve tarımsal hammadde kullanan işletmelerde, üretim veya ulaşımda sudan yararlanan işletmelerde değişime neden olabilir. Bu işletmelerde iklim ögesinin de örgütsel değişimde etkisi inkar edilmemelidir. Son zamanlarda önem taşıyan bir diğer değişim ögesi ise çevre kirliliğidir. İşletmeler, hükümetin çevre kirlenmesine karşı getirdiği kanuni yükümlülükler çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmek durumundadırlar.

İşletme doğal çevre koşullarına ya edilgen şekilde uyar, kendi öz yapısını değiştirir, ya da doğal koşulları olumlu yönde değiştirme şeklinde etkin bir biçimde çevreye uyar. Örnek olarak yapay gübre, sulama yoluyla üretkenliği artırma sayılabilir.

Son yıllarda ölçsüz ve sorumsuz bir ekonomik büyümenin sonucu olarak çevre kirliliği önemli ölçüde artmış bulunmaktadır. Atıkların vereceği zararlı etkinin azaltılması ve en aza indirilmesi için büyük yatırımların yapılması, uzman istihdamı ile ciddi çalışmalar içinde olunması günümüz sanayi işletmelerinin en fazla duyarlı oldukları konular arasındadır. Bu konuda geliştirilen ve kabul edilen çevre standartları işletmeleri zorunlu bir denetim içine almakta ve duyarlılığı artırmaktadır¹⁰⁷.

2. Toplumsal Çevre Koşullarındaki Değişim

Toplumsal değişim, düzenli insan ilişkileri dediğimiz toplumsal yapının değişmesidir. Başka bir deyişle toplumsal değişme, toplumsal ilişkilerde, ilişkilerin kalıplaşmış biçimi olan örgütlerde ve toplumsal yapıdaki başkalaşma veya farklılaşmadır¹⁰⁸. Toplumsal çevre koşullarındaki değişimin kapsamında nüfus, kentleşme, toplumsal ve kültürel oluşumlar sayılabilir. Ülkelerin nüfus ve toplumsal yapı değişmektedir. Hızlı kentleşme ve göç, sosyal yapıyı buna bağlı olarak işgücü yapısını değiştirir. İşgücü yapısına bakılırsa, kadın – erkek çalışan oranı, yaş dağılımı

¹⁰⁷ S. Ebru Özmen, a. g. e. , s. 15-16.

¹⁰⁸ Bülent Tokat, a. g. e. , s. 31.

ve eğitim seviyesindeki değişimler görülmektedir. Eğitim seviyesindeki yükselişle, kadın işgücü sayısı artmaktadır. Pek çok Avrupa ülkesi ve Amerika'da yaşlı nüfus artarken, genç nüfus azalmaktadır. Bu durum işletmelerde sürekli baskılara sebep olmaktadır.

Toplumsal ve kültürel değişim sonucu, işletme yöneticileri yalnız işletme sahibi olan hisse sahiplerine değil, işgörenine, müşterilerine, devlete, rakiplerine vb. gibi türlü çevresel baskı gruplarına karşı bir takım sorumluluklar yüklenmektedir ve bu sorumluluklar zaman zaman örgütsel değişimi gerekli kılmaktadır¹⁰⁹.

İnsanlar zenginleştikçe, çevre duyarlılığı ve sosyal sorumluluk bilinci artmaktadır. Örneğin eski İstanbul evlerinin yerini beton yapılar almaktadır. Sanayileşme uğruna çevreyi kirletenler, çevreye duyarlı yaklaşımlar göstermeye başlamışlardır. Ayrıca günümüzde çalışanlar özerklik, kişisel doyum ve özgürlük gibi değerlere paradan daha çok önem vermektedirler.

Zamanımız sosyo-kültürel değişiklikler yönünden geçiş dönemi olarak değerlendirilebilir. Çünkü dinsel, ahlaksal ve güzellik anlayışı yönünden dünyamızın geleneksel değer sistemleri hızla değişmekte ve hatta ortadan kalkmaktadır.

Günümüz insan ihtiyaçları, beklentileri ve hayat standartlarının da değişmesi örgütler için birer veri olmaktadır. Bu durumda örgütlerin varlığının esas olan insan kaynağına yönelik çalışmalar hayati önem kazanmıştır. Bunun yanında örgütler çalışanlara, müşterilerine, devlete ve diğer toplumsal gruplara karşı ek sorumluluklar yüklenmekte, bu da değişimi gerekli kılmaktadır.

3. Ekonomik Çevre Koşullarındaki Değişim

Yirmi birinci yüzyıla geçmiş olan dünyamızda ekonomik gelişmeler büyük bir hızla ilerlemektedir. Ekonomik çevrede meydana gelen hızlı değişim işletmelerinde yapılarında önemli değişmelere neden olmaktadır. Tam rekabet şartları, işçi ücretleri, arz ve talep dengeleri, kapasite kullanma, sermaye maliyetleri, değişen ekonomik yapılar gibi pek çok faktör örgütleri oldukça yoğun bir şekilde etkilemiştir.

¹⁰⁹ Ufuk Durna, a. g. e. , s. 6.

Örgütün içinde bulunduğu pazardaki arz talep durumu, rekabet, üretim koşulları, tüketici tercihleri, sermayenin globalleşmesi gibi koşullar örgütsel değişimde önemli etkiler yapar. Liberal ekonomide rekabet, pazardaki eğilimler söz konusu olduğu için pazarı yakın takip ve stratejik davranış önem kazanır. Ekonomik gereksinimlere, devlet ve kamu bürokrasisi ile ilişkilere ve toplumsal sorumluluklara uygun biçimde değişim gerçekleştirilmelidir. Ulusal ekonominin geniş bir alana yayılması, bölgesel ekonomik gelişmeler takip edilmesi gereken noktalardır.

Globalleşme, uluslar arası pazarlar ve rekabet, örgütsel değişimin önemli ve ileri olmakla ve işletmelerin büyümesi ve sınırlarını aşması ile farklı kültürlerle ve toplumlara uyum sağlama zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Globalleşme dünyayı tek pazar haline getirmekte ve dünya mal pazarı olmanın yanı sıra, insan pazarı, teknoloji pazarı, eğitim pazarı, kültür pazarı, yaşam pazarı haline gelmektedir. Bu nedenle küreselleşme olayını iyi izlemek, küreselleşmenin içinde olmak ve fırsatları değerlendirmek zorunluluğu ortaya çıkmaktadır¹¹⁰.

Beşeri kaynakların kalite ve miktarlarındaki değişme, firmaları da değişime zorlayabilir. Örneğin otomatik makinelerin benimsenmesi emek arzındaki düşüşü teşvik edebilir. Enerji ve madde arzındaki değişmelerinde firmayı bir maddenin yerine bir başka maddeyi tercihe zorladığı görülebilir. Ekonomin yapısı gereği ortaya çıkan parasal değişimlerinde örgütsel yapıyı etkilediği açıktır. Bunların başında enflasyonist baskı gelir.

Uluslar arası sınırların oldukça zayıfladığı günümüzde ekonomik çevre örgütleri derinden etkilemektedir. Pazarların globalleşmesiyle uluslar arası işletmelerden sonra çok uluslu işletmeler ve uluslar ötesi işletmeler ortaya çıkmıştır. Bütün bu işletmeler arasındaki rekabet, işletmelerin örgütsel yapılarında önemli değişimlere neden olmuştur. Ayrıca bu işletmelerin pek çok ülkede faaliyette bulduklarından, yapılarını çeşitli sosyal ve kültürel özelliklere sahip toplumlara göre düzenlemeleri gerekir¹¹¹.

Dünya ekonomisinde hisse senetleri uluslar arası finansman aracı olarak giderek daha fazla kullanılır hale gelmekte, yatırımcıların hisse senedi

¹¹⁰ S. Ebru Özmen, a. g. e. , s. 18-19.

¹¹¹ Ufuk Durna, a. g. e. , s. 8.

portföylerinde uluslararası kağıtlara yer verme isteği artmakta ve serbest piyasa koşullarının geçerli olduğu ortaklığa dayalı ekonomiler oluşmaktadır. Bu durumda tüm örgütleri dünya sermaye piyasalarındaki değişimlerin dinamizmi etkilemektedir. Öte yandan son yıllardaki bölgesel ekonomik güçlerdeki artışlar, ülkeler arasında ekonomik bütünleşmeye sebep olmaktadır. Bu durum da bölge ekonomileri arasında ticaretin artması, gümrük duvarlarının zayıflaması veya tamamen ortadan kalkması sonucunu doğurmaktadır.

4. Hukuki Çevre Koşullarındaki Değişim

Hukuki çevre koşullarındaki değişim zorlayıcı bir öğeye sahip olması nedeniyle işletmelerin örgütsel yapısını büyük oranda etkiler. İşletme, toplumun yaşama ve gelişmesi açısından büyük önemleri olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen ilke, kuralların yanında toplumun ve ekonominin düzenini sağlayan anayasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere de uymak zorundadır.

Ülkemizde de Ticaret Kanunu, Vergi Usul Kanunu, Borçlar Kanunu, İcra ve İflas Kanunu başta gelen yasalar arasındadır. İşletmeler bu yasaların yanı sıra bir takım tüzük, yönetmeliklerle düzenlenen iş hayatına hem uyma yönünde değişimlere katılma, hem de bunları değiştirme doğrultusunda çabalara girmektedirler.

Ayrıca devlet ve mahalli idareler işletmelere ve ekonomiye giderek daha çok müdahale etmeye başlamışlardır. Asgari ücretler, teşvik politikaları, fiyat kontrolleri, iş güvenliği, çevre sağlığı gibi pek çok konuda hukuki düzenlemeler yapılmaktadır. Hükümetin bu düzenlemeleri, işletmenin stratejik seçimleri üzerinde etkili olmakta, işletmelere yönelik tehlike ve fırsatları ortaya çıkarmaktadır. Hükümetler, bazı sanayi kollarının ayakta durması için destek sağlayabilir. Vergi indirimleri bu desteklere örnek olarak verilebilir. Devlet ayrıca yabancı mallar karşısında yerli sanayi koruyabilir. Yine hükümet, belli bir faaliyetle ilgili tekeli kaldırabilir veya bir kanunu değiştirip işletmelere yeni fırsat sunabilir; ya da tam tersi olarak, bazı faaliyet konularını kamulaştırıp, ithalatı teşvik edip, işletmelerin önünü kesebilir. Bu yüzden işletmeler amaçlarını gerçekleştirirken, hükümetin karar ve tercihlerini göz önüne alacaklar, gerekirse bu kararları kendi lehlerine çevirmeye çalışacaklardır¹¹².

¹¹² Ufuk Durna, a. g. e. , s. 11.

5. Teknolojik Çevre Koşullarındaki Değişim

Teknolojik gelişmeler insan faaliyetlerinin etkinliğini artırır ve örgütler etkili olmak için bu gelişmeleri izlemek durumundadırlar. Bir örgüt için teknolojinin getirdiği yeniliklere kapalı olmak hayatta kalmasını zorlaştıracaktır. Üretimde olduğu kadar yönetim birimlerinde de hızlı gelişmeyi sağlayan otomasyon sistemleri iletişimi ve karar mekanizmalarını hızlandırmakta ve örgütsel yapıyı etkilemektedir.

Teknolojik değişim hızlanmaya devam etmektedir; öyle ki, demode olma hızı da gittikçe artmaktadır. Örgütler rakiplerine karşı avantajlı duruma geçecekleri hiçbir değişimi gözdardı edemezler¹¹³. Teknolojik gelişmelerin örgüt yönetimine etkileri büyüktür. İş süreçlerinde bilgisayar kullanımı yaygınlaşmakta ve çalışanlar iş süreçlerinin bütününe daha fazla hakim olmaktadır. Daha fazla çalışanın süreçlere hakimiyetiyle verimlilik artmakta ve klasik yönetim anlayışlarının bu gelişmeye engel oluşturmaya başlamasıyla, modern yapılara geçiş yaşanmaktadır.

Günümüz bilgi çaığında yönetim anlayışlarının ve organizasyon yapılarının değişmesi kaçınılmazdır. Teknolojik gelişmeler iletişim faaliyetlerinde de değişimler getirmiştir. Binlerce TV kanalları, milyonlarca radyo istasyonları, video konferans, araç, cep telefonları, TV'li telefon buna örnek olarak sayılabilir. Teknolojiyi iyi kullanabilen, bunu prensiplerine, ürünlerine ve hizmetlerine uygulayabilen şirketlerin başarılı olduğu unutulmamalıdır. Teknolojinin üretim ve hizmet süreçleri ve kapsamlı etkileri sonucu, talep edilen insan gücü nitelikleri de hızla değişmektedir, emek – yoğun veya tekrarlardan oluşan rutin işlere talep azalmaktadır. Teknolojinin yönlendirdiği endüstri ile ekonomik, askeri ve siyasi güç dengeleri çok hızlı bir biçimde değişmektedir¹¹⁴. Teknolojik gelişmeler, bilgisayarların işletim kapasitelerini sürekli artırmaktadır. İletişim teknolojisindeki gelişmeler, bilgiye erişme maliyetini azaltmaktadır. Elektronik mail ile zaman etkin kullanılırken, cep telefonları ile mekan bağıllığı da ortadan kalkmaktadır.

Günümüzde teknolojik değişimi görmezden gelme gibi bir durum söz konusu değildir ve uzun vadede bu verimli değişimi durdurabilmek söz konusu değildir.

¹¹³ D.E. Hussey, a. g. e. , s. 12.

¹¹⁴ İbrahim Kavrakoğlu, *Değişim ve Yaratıcılık, Rekabetçi Yönetim Dizisi No:4*, İstanbul: Kalder Yayınları, 1998, s. 42-43-44.

Çünkü pazar, değişimi benimsemekte ve teknolojik değişim ve gelişmeleri takip etmeyen örgütlerin pazardan soyutlanması riski ortaya çıkmaktadır. Tüm bu gelişmeler, örgütlerin değişimi izlemelerini zorunlu hale getirmektedir.

2.2.2.2. Örgüt İçi Nedenler

Örgütler dış çevre koşullarından başka nedenlerden dolayı da değişime gidebilirler. Büyüme, başka örgütlerle birleşme, küçülme kararı, örgüt yapılarının genişlemesi örgüt içinde boyutları farklı değişimleri gerektirebilir. Bu durum da, karar alma mekanizmalarında görev ve sorumluluk dağılımında değişiklikleri beraberinde getirmektedir.

1. Hedefler ve Değerlerdeki Değişim

Örgüt hedeflerindeki değişiklikler değişimi zorlayıcı güçlerden biridir. Değerlerdeki değişimler hedeflerdeki değişimlere yol gösterdiğinden dolayı önemlidir. Eğer hedefler sabit kalırsa, değerlerdeki değişimler, uygun görülen davranıştaki değişimlere yol gösterir. Yeni hedefler dış kaynaklarca zorunlu hale getirilebilir. Hedefler, örgütün kendi misyonunu tekrar tanımlamasıyla geliştirilebilir.

Örgütsel sistemin yönünü bulmak için sosyal hedefler ve değerlerdeki değişimler doğaldır. Örgütler iç ve dış koşullardaki değişimler yüzünden kendilerine yeni hedefler saptayabilirler. Hedeflerdeki değişime örgütsel değişimi zorunlu hale getirebilir.

2. Örgütsel Yapıdaki Değişimler

Örgüt yapıları günümüzün çağdaş yönetim tarzlarının gerektirdiği şekilde incelenmekte ve hızlı karar mekanizmaları, teknolojinin etkin kullanımı, hiyerarşik yapının azaltılması yönündeki değişimler örgütlerin ana hedefleri arasına girmektedir.

Örgüt yapıları emir komuta zincirinin hakim olduğu hiyerarşik yapılardan, her bireyin, her takımın kendi üretimini ve hizmetini pazarladığı kurum ve piyasalara dönüşmektedir. Teknolojik atılımlarla düşen işlem maliyetleri, organizasyonlarda sadece seviyelerin azalmasına değil, yapıların birer ağ şekline dönüşmesini sağlamaktadır.

Değişen ihtiyaçlar ve süreçlerin işlerliliğini ve etkinliğini artırma yönünde, örgüt yapısının yeniden kurulması, böylelikle yönetim anlayışının fonksiyonlar ve süreçler temelinde güçlendirilmesi söz konusu olabilmektedir.

Örgüt yapısındaki değişimler politikalarda, bilgi sistemlerinde, finans, bütçe sistemlerinde, stratejik yönetimde, işçi-işveren ilişkilerinde, tanınma, takdir ve ödüllendirme sistemlerinde olabilir. Bu yapısal değişimler çoğunlukla tüm örgütü etkiler. Örgüt değişimi yaşarken örgütteki bireylerde değişim geçirir. Örgüt içi değişim, değişimi benimsemiş ve uygulayacak çalışanların varlığını gerektirmektedir¹¹⁵. Ayrıca örgütün temel yapısında değişime gitme genelde bütün sistemdeki pek çok düzenlemelere yol gösterir. Komiteler kurma, matriks şekiller gibi örgüt içi değişimler, bir bütün olarak örgütte değişimi zorunlu hale getirir.

3. Yönetim Anlayışındaki Değişmeler

Yönetim bilimindeki gelişmeler, yönetimi sürekli daha iyiyi yapma konusunda sorgulamaya ve kendi uygulamasını başka başarılı uygulamalar ile kıyaslamaya iter. Strateji ve hedeflerin bu doğrultuda belirlenmesi, daha etkin ve modern yapılar ortaya çıkartan değişmelere olanak sağlar. Örgütte görülen pek çok eksiklik değişimi gerekli kılmaktadır. Aşırı denetim, iletişim yetersizliği, vizyon eksikliği, verimsiz iş ortamı gibi.

Örgütlerin ve çalışanların ihtiyaçlarının değişmesi ve standartlarının yükselmesi, yönetim bilimi üzerinde yapılan çalışmaların yoğunlaşmasına neden olurken, yeni yönetim tekniklerinin gelişmesini sağlamaktadır. Ancak her örgütün yapısına, kültürüne, faaliyet alanına göre kendine en uygun yönetim anlayışını benimsemesi ve bu yönde çalışmalar yapması gerektiği unutulmamalıdır.

Yönetim bilimindeki gelişmeleri yakından takip etmek, başarılı uygulamaları incelemek, getireceği fayda ve zararları örgüt yapısı bazında tahlil etmek, hem örgüt vizyonunu oluşturacak, hem de örgüt çalışanlarının doğru yönderilmelerine imkan verecektir.

¹¹⁵ S. Ebru Özmen, a. g. e. , s. 23.

4. İşlerin Niteliğindeki Değişimler

Yaşanılan çağ olan “Bilgi Çağ”ında bilgiyi etkin kullanmanın önemi artırmakta ve işler bu yönde yapılandırılmaktadır. Takım çalışmaları, proje bazlı çalışmalar örgütün işlevsel yapısında önemli yerler edinmektedir.

İş tasarımları özerklik, çeşitlilik, verimlilik ve etkinlik açılarından yeniden değerlendirilmekte ve gerektiğinde yeniden değiştirilmektedir. İş tasarımlarının değişmesi çalışanların yetkinlik ve becerilerinin çeşitlenmesini ve gelişmesini sağlamak, bu durum çalışan standartlarının yükselmesine neden olmaktadır. Kimi örgütlerde çalışanların tek bir alanda uzmanlaşmasından ziyade pek çok alanda gelişmelerini sağlamak ve iş zenginliği yaratma yoluna gidilmektedir. Bu hem motivasyonu artırmakta, hem de örgütün verimliliğini, etkinliğini de olumlu yönde etkilemektedir. Yapılan bir metot değişikliği iş rotasyonu, işgücü tasarrufu ve maliyeti azaltıcı bir etki yaratabilmektedir. Ölçülebilir tüm gelişmeler örgütlerde değişimin sürekliliğini sağlamaktadır¹¹⁶.

5. İnsan Kaynağındaki Değişimler

Örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için esas ve en önemli kaynaklardan birisi insandır. Motivasyonu artırıcı uygulamalar, gelişim planları ve eğitim programları ile çalışanın daha verimli ve başarılı olması yönünde gayret gösterilir.

Yönetim anlayışlarında, işlerin niteliğinde, teknolojiye bağlı değişimler ile, çalışanların daha etkin ve gelişme açık tavırlar olarak değişimlere kolayca ayak uydurabilmeleri beklenmektedir. Değişim insan ihtiyaçları doğrultusunda, bireylerin iş ararken benimsediği kriterlerin de değişim gösterdiği izlenmektedir. Günümüzde teknolojinin etkin kullanımı ve sürekli öğrenme önemli olduğu için, örgütlerde işgücü alırken bu kriterlere dikkat etmektedirler.

Örgütteki insan kaynağı bölümleri de, değişimin yaratacağı etkileri fırsatlara dönüştürebilme ve örgütte sürekli gelişme ve öğrenme ortamı yaratma konusunda, yönlendirici ve yol gösterici bir rol almaktadır. Tüm yöneticiler ve insan kaynakları çalışanlarının değişen koşullara örgütlerin aynı hızla cevap vermesini sağlayacak

¹¹⁶ S. Ebru Özmen, a. g. e. , s. 25-26.

şekilde davranarak, yol gösterici rollerini üstlenmeleri örgütlerin başarısını sağlayacaktır.

6. Fizyolojik Değişimler

Örgütsel değişimin bir nedeni de fizyolojik sistemden kaynaklanır. Örgütsel hedeflere ulaşımındaki başarı büyük ölçüde beşeri faktörlere bağlıdır. Birey / Grupların moral ve motivasyonundaki değişimler önemli bir etki yaratabilir. Grup dinamikleri, yönetim yeteneği kritik faktörlerdir, bu değişkenlerde meydana gelen değişimler örgüt performansında anlaşılabilir değişimleri yönlendirebilir.

Düşük düzeydeki moral, devamsızlıklar, devir önemli beşeri problemlerdir. Çeşitli bireylerin davranışları üzerinde örgütsel çevrenin doğrudan bir etkisi vardır. Diğer yandan, bireylerin tutum ve davranışlarının toplamı ve bundan doğan kişilerarası ilişkilerde örgütün çevresini oluşturur. Birey davranışı değişimin kabul veya reddinde önemli bir etkidir¹¹⁷.

7. Büyümeden Kaynaklanan Değişim

Kuruluşundan itibaren belli boyuta ulaşan örgüt için örgütsel değişim kaçınılmazdır. Aksi durumda örgüt kendinden beklenenleri gerçekleştiremez. İşletmelerin yıldan yıla büyümeleri sonucu bölümler arasındaki işlevsel dengenin bozulması olağandır. Karar vermede, görgü ve sorumlulukların dağılımında değişimler ortaya çıkabilir. Değişen koşullar ve aşırı büyüme sonucu işgörenler arasında karışıklıklarda olabilmektedir.

İşletmeler büyüdükçe daha geniş bir haberleşme sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. İşletme büyüdükçe değişiklik yapılmazsa büyümeden beklenen amaç gerçekleşmez ve büyüme bir noktada durur. İşletmede değişiklik sağlayabilmek için bazı organizasyon değişiklikleri yapmak kaçınılmazdır. İşletme büyüyüp, karmaşık hale geldikçe işletmenin sosyal ve teknik yapısında değişiklik kaçınılmaz olur.

Tüm bu sayılanların dışında da örgütü değişime zorlayan birçok neden vardır. Bunlar; şirketlerarası birleşmeler, şirketlerin alım – satımı, işletmelerin satış, karlarındaki azalma eğilimi, tepe yöneticilerin değişmesi, yeni bir pazarlama

¹¹⁷ Ufuk Durna, a. g. e. , s. 17.

stratejisinin saptanması, üretimdeki dalgalanmalar, işletmedeki örgütsel eksiklikler gibidir.

2.3. DEĞİŞİME DİRENÇ

2.3.1. Değişime Direnç ve Değişime Direncin Nedenleri

Örgütsel değişim kavramının etkinlik, verimlilik gibi en önemli amaçlarının yanı sıra birçok amacından söz edilmiş ve değişimin örgüt içi ve örgüt dışından kaynaklanan nedenleri üzerinde durulmuştur. Değişimin uygulanması ve sürecine geçilmeden önce değişime direnç kavramı irdelenecektir.

Bilindiği üzere her tür değişime karşı örgüt içinde bir direnme olmaktadır. Kuşkusuz insanlar alışageldikleri düzeni kolaylıkla bırakamamaktadırlar. Bunun içinde yeni düzene karşı koymakta, hem de etkin ve edilgen bir biçimde direnmektedirler.

İnsanların sürekli değişime karşı olduğu popüler bir efsanedir. Aslında değişim belli ölçülerde yaşantıya heyecan katacağından kabul görebilir. Çok az insan değişiklik olmamış bir kuruluştaki çalışmak ister. Ancak aynı zamanda da herkesin bildiği gibi değişime karşı konulur ve bu direniş yüzünden değişimi uygulamaya koymakta zordur.

İnsanlar arasında farklılıklar olduğuna göre, bir çalışan değişime istekli biçimde yaklaşırken, diğeri değişimin getireceği yararları görmekte zorlanabilir. Böyle farklılıklar her zaman olacaktır; güçlü bir konumda olmadıkları sürece sadece birkaç kişinin direnişi, değişimin başarıya ulaşmasını nadiren engelleyebilir¹¹⁸.

Sürekli ve kısmen gerçekleştirilen değişimin pek çoğu hemen hemen hiçbir direnişle karşılaşmaz, bu durumun avantajları da açıktır. Örneğin satış personeli yeni ve bildikleri bir ürünün satışı ile görevlendirildiklerinde nadiren itiraz ederler. Yeni bir pazara açılmak motive edici veya heyecan verici olabilir. Örgütsel yapıda yapılan değişikliklerde insanların birbirinden diğerine aktarılmaları, görevlerde bir değişiklik olmasa da, kendileri için belli bir değeri olan gayri resmi grup ilişkilerini bozabilir.

¹¹⁸ D.E. Hussey, a. g. e. , s. 29.

Ayrıca herkesin değişime aynı derecede direnç göstermediği de bilinmelidir. Ancak az veya çok, açık veya kapalı, hemen veya zaman içinde insanların değişime direnç gösterdikleri açıktır. Hatta bazılarına göre değişime direnç bugünün konusu olmayıp yirmi milyon yıl önce yaşamış bir kabile liderinin de problemi olmuştur¹¹⁹. Çalışanların değişimden korkması anlaşılabilir fakat çevre hızla değiştiğinden örgütlerin değişmeden kalması imkansızdır. Yöneticilerin en önemli görevlerinden biri de, hem değişime gösterilen direnci yenmek hem de değişimi gerçekleştirmektir. Değişim evrensel ve kaçınılmaz bir kavram olsa da, genelde çalışanlarca tepkiyle karşılanmaktadır. Değişime verilen tepki aslında doğal bir insan reaksiyonudur ana değişime direnç, değişimin statükoyu bozması, bilinenden uzaklaşmayı gerektirmesi, alışıldandan vazgeçmeyi öngörmesi nedeni ile rahatsız edici bir olaydır.

Değişime karşı direnen her kişiyi tutucu ve bozguncu diye nitelendirmek ise değişimcilerin en büyük yanlışlarından biridir. Değişime karşı muhalefet edenlere kulak veren ve onlarla tartışan liderler, değişim kampanyası için yararlı olacak birçok ipucu ve bakış açısı elde edebilir¹²⁰.

Değişikliğe karşı direnmenin tipik bir davranış şekli yoktur. Üretimde sürekli düşüş, içinden ayrılma ve bölüm değiştirme isteklerinin artması, çatışmaların sıklaşması, ansızın çıkan grevler, programı engellemeye yönelik kasti davranışlar ve değişikliğin uygulanamayacağına ilişkin önemsiz sebeplerin ileri sürülmesi direniş için belirti olabilir¹²¹.

Değişmeye karşı herhangi bir direniş belirtisi görüldüğünde, konunun üzerine hemen eğilmelidir. Direnmelerin genelde iki gruba ayrılabilceği söylenebilir¹²²:

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

b) Hisse olan direnişler : Bu direnişlerin temelinde korku ve güvensizlik bulunur. Ancak bu iki grup direnişi kesin çizgilerle ayırmak, hangisinin rasyonel ve

¹¹⁹ Tamer Koçel, a. g. e. , s. 519.

¹²⁰ Faruk Türkoğlu, a. g. e. , s. 169.

¹²¹ Ömer Dinçer, *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler*, İstanbul : Yayımları, 1994, s. 109.

¹²² Ömer Dinçer, a. g. e. , s. 110.

geçerli olduğunu tespit etmek her zaman kolay değildir. Ayrıca değişim faaliyeti, örgüt içinde kişi veya grupları az veya çok ilgilendiriyor, etkiliyor ise, o kişi veya grubun savunucu davranışlarına yol açacaktır. Bu tür davranışlar açık veya gizli olabileceği gibi anında veya gecikmeli de olabilir.

Her türlü değişim vakasında, bireye değişimden nasıl kazançlı çıkacağı gösterilebilirse, direnişi ortadan kaldırmak kolaylaşacaktır. Ama ne yazık ki bu her zaman kolay olmaz ve kalkışıldığında birey tarafından ikiyüzlülük olarak algılanabilir. Değişimin getireceği iş imkanlarından, açacağı yeni ufuklardan bahsedilirken, çalışan işini kaybetme korkusu yaşıyorsa girişimler boşa gidecektir¹²³.

Fulmer işgörenlerin değişime karşı dirençlerini beş kategoride toplar. Bunlar aşağıdaki gibidir¹²⁴:

- Kişisel görüntü : İsteki değişim insanın toplumsal görüntüsünü, özsaygısını kırdığından onda korku yaratır. Zira insan değişim sonunda işsiz kalırsa mesleğini yitirir. Ayrıca yeni yöntemleri öğrenmedeki yetiklik eksikliği yetki kaybı, uzmanlık isteyen işleri yapamama onda tedirginlik yaratır.

- Toplumsal ilişkiler : Teknolojik değişim kişinin iktidarına meydan okumadır. İşgören değişimi ve terfi toplumsal yapıda bunalımlar yaratır.

- Kişisel ve iktisadi sonuçlar : İşgörenler bazen değişimin onların kişisel ödül, kazançlarını alıp götürdüğünü sanırlar.

- İktidar için savaşım : Önderler değişim sonucunda iktidarını ve gücünü yitirmekten korkar ve onu izleyenlerde önderden başka birini dinlemek istemezler. Değişim, dışarıdan gelen teknik uzman, yeni yöneticilere yer verir; işgörenler de yetkinin bunlar tarafından yıpratılmasına tahammül edemezler.

- Güvensizlik : İşgörenler değişimi onları karanlıkta bıraktığı, birçok sorularda cevaplandırmadığı için ona karşı çıkarlar. Çünkü değişim bazı haksızlıkları da beraberinde getirir. Bu da güvensizlik yaratır.

¹²³ David Hussey, *Değişim Yönetimi*, Çev: Ali Çimen, İstanbul: Timaş yayınları, 1998, s. 56-57.

¹²⁴ Fuat Çelebioğlu, *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, 1990, s. 169-170.

Değişime gösterilen direncin nedenleri ise çok çeşitlidir. Bunlar şu şekilde özetlenebilir:

1) Bireyin çıkar odakları: Gerçekte tüm örgütlerin, önemli olarak kabul edilen hedefleri gerçekleştirecek şekilde davranmaları beklenir. Ancak değişim için getirilen tüm öneriler güç dengesini tehdit ettiğinden, bireyler kendileri için önemli olan şeyleri kaybedeceklerini düşünüp değişime daha fazla direnç gösterirler. Bu gibi durumlarda çalışanlar para, güç, prestij ve işgüvenliği gibi kendi kişisel çıkarlarına odaklanmışlardır.

2) Bilgi ve Güven Eksikliği : Değişimin nedenleri bireylere eksik, yanlış aktarılsa güvensizlik ortamı oluşacaktır. Bu güvensizlik ya çalışanların yönetimle ilgili daha önceki olumsuz deneyimlerinden ya da değişim sürecinde etkili örgütsel iletişimin sağlanamamasından kaynaklanır. Çalışanlar, değişimi gerçekleştirenlere saygı duymuyorsa da değişime karşı direniş artacaktır. Yönetime duyulan güvensizlik, liderlikte aksayan birşeyler olduğunu gösterir. Karmaşık değişimler üstün liderlik becerilerine sahip olmayı gerektirir. Ayrıca liderlere güvensizlik iki şekilde de ortaya çıkabilir. İlkinde liderin doğruyu söylediğinden şüphe duyulurken, ikincisinde liderin yetersiz olduğu düşünülür¹²⁵. Değişimin gerek nedenleri ve nasıl etkilenecekleri çalışanlara anlatılmalıdır.

3) Değişim hakkında farklı görüş ve değerlendirmeler : Örgüt çalışanları ve hissedarları, değişimin faydaları ve zararları ile ilgili farklı değerlendirmelere sahipse değişime tepki oluşabilir. Özellikle de çalışanlar, yöneticiler ve değişimi başlatanlardan farklı olarak, hem kendi adına hem de örgütleri adına değişimin eksilerinin artılarından fazla olacağına inanırlarsa veya buna inananlar tarafından etki altına alınırsa değişime daha fazla tepki gösterirler.

4) Değişime gösterilen düşük tolerans : Değişime gösterilen düşük tolerans, bazı bireylerin kendilerini değişime ve yeni durumlara adapte edememelerinden dolayı, değişim onların yararına olsa dahi değişime direnç göstermeleri anlamındadır. Bazı insanlar değişimden sonra başarılı olmayacaklarını veya kendilerinden istenen

¹²⁵ David Hussey, *Değişimin Yönü*, s. 63.

yeni davranış ve yetenekleri gerçekleştiremeyeceklerini düşündüklerinden değişime tepki gösterebilirler¹²⁶.

5) Birşeyin gözden kaçtığına inanmak : İnsanlar değişim fikrine soğuk bakmayabilirler ancak kendi anlayışları, uzmanlık alanları gereği bazı önemli konuların gözden kaçmış olduğuna inandıklarında, değişimin zarar getireceğine inanacaklardır. “Teknik” itirazlar sağlam temellere dayandırılış ya da asılsız olabilmektedir.

6) Alışkanlıklar ve geçmiş tecrübelerin etkisi : Normalde insanlar, duygu ve davranışlarında zamanla bazı alışkanlıklar kazanırlar. Bu alışkanlıklar insanlar açısından hayatı basitleştiren, zihni, fiziki ve hissi enerjilerini daha ilginç faaliyetlere yönelten özelliklere sahiptir. Diğer yandan, yıllar boyunca yaptıkları şeylerin doğruluğu konusunda yerleşmiş inançları vardır, bu tecrübe ve alışkanlıkları değiştirme eylemi, yeni bir öğrenmeyi gerektirir. Büyük tasarruflar sağlayan değişiklikler veya yenilikler sonucu birçok yönetici ve işçiler, eski işlerini terketmek zorunda kaldıklarından bu peşin hüküm işgörenleri tedirgin edebilir. Değişiklik eski yetenek ve hünerlerini gölgeleyecektir¹²⁷. Bu durum direnme ve savunma davranışlarına sebep olabilir.

7) Empoze edilen değişimden memnuniyetsizlik : Bu durum, özellikle değişimden etkilenen kişinin kendisini değişime başlatan kişiden çok uzak hissettiği zamanlarda ortaya çıkabilir. Aynı durum, yeni yaklaşımın yanlış bir tarafı olmadığı halde, yöneticinin ısrarcı tutumları karşısında da oluşabilmektedir.

8) Kişisel düşmanlık: Değişim yöneticisinden hoşlanılmadığı durumlarda ya da diğer memnuniyetsizliklerden dolayı duygular değişime uğrayabilir. Bazen düşmanlık iki insanın kişiliğinin uyuşmaması ile de ortaya çıkabilir.

9) Değişiklik fikrinin kaynağı: Direnişi artıran veya azaltan bir etkidir. Örgütün üst kademe yöneticileri, dışardan gelen değişiklik fikrine genelde açık olmakla beraber, orta kademe yöneticileri buna karşı direnirler ve hatta bunun yanlış olduğunu ispatlamak için büyük çaba sarfederler. Eğer fikir alt kademelerden

¹²⁶ Z. Beril Akıncı, a. g. e. , s. 96.

¹²⁷ Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, 3.Baskı, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:105, 1989, s. 175-175.

çıkıyşsa, üst kademe yöneticilerinin hiç değerlendirme yapmadan da reddetmeleri mümkündür. Değişiklik fikri tepe yönetiminden gelmişse, çalışanlar değişme fikrinin arkasında art niyetler arayabilir.

10) Kişi, grup ve örgütün kültürü: Kişi, grupların sahip olduğu norm ve değerler, değişikliğin konusu veya uygulamada takip edilecek yöntem açısından bir direniş sebev olabilir. Örgüt üyeleri gerek tek tek, gerekse grup üyesi olarak statü ve toplumsal seviyede kabul gören yeteneklerini olumsuz yönde etkileyen değişimlere özellikle karşı koyarlar. Bir işletmede grubun geleneksel sosyal ilişkileriyle, standart ve normlarını kesintiye uğratan her değişim eylemi güçlü bir direnme ile karşılaşabilir¹²⁸.

11) Kişinin benlik kavramı : Her insan kendisi hakkında aktif, cesur, akıllı, pratik gibi birçok imajla bir tanım yapar. Bu benlik tanımı, kişinin benlik, imajına ters düşen herhangi birşeyin yapılması istendiğinde kuvvetli bir direniş kaynağı olabilir.

12) Örgüt geliştirmenin müdahale stratejisi: Örgüt geliştirme örgütün yapısına, teknolojisine veya beşeri – sosyal unsuruna yönelik bir değişme stratejisi kullanılabilir. Planlanan değişikliğin örgütün yapısına veya teknolojisine yönelik olması halinde, direniş bazı ön tedbirlerle ortadan kaldırılabilir.

Yukarıda sayıldığı gibi değişime direncin birçok nedeni vardır. Özetlemek gerekirse, bunlar üç kısımda da gruplanabilir; iş ile ilgili nedenler, kişisel nedenler ve sosyal nedenler.

Kişisel Nedenler : Bilinmeyen korkusu, çıkar kaybı, güvenlik ihtiyacı, başarısız olma endişesi, dar görüşlülük, daha önceki kişisel tecrübeler, değişim hakkında bilgi sahibi olmama...

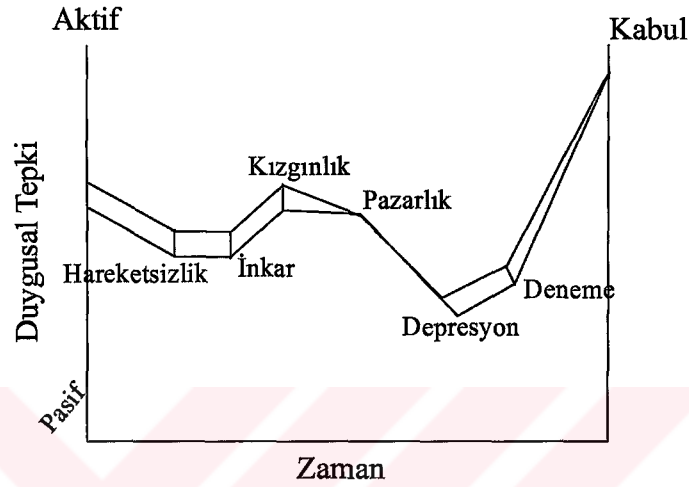
Sosyal Nedenler : Dışarıdan yönlendirmeden hoşlanmama, mevcut sosyal ilişkilerden vazgeçmeme arzusu, yakın çevresinin değişime karşı olumsuz tutumu, değişim ekibinin dışında kaldığı inancı, değişimi önerenlere karşı olumsuz tutum ve güvensizlik...

¹²⁸ M. Şerif Şimşek, *Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları*, Erzurum : Baylan Yayınları, 1978, s.126.

2.3.2. Değişime Direnci Azaltıcı ve Artırıcı etmenler

2.3.2.1. Değişime Direnci Artırıcı Etmenler

Değişime olan olumsuz tepkinin aşamaları aşağıdaki gibi görülebilir:



Şekil 2.3.2.1. Değişime Karşı Olumsuz Tepki

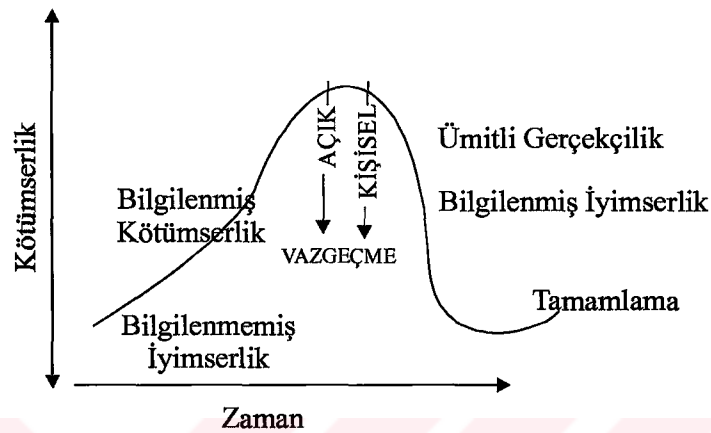
Bülent Tokat, *Örgütlerde Değişim ve Değişim Yönetimi*, İstanbul:Myra Yayınları No:6, 1999, s.130.

Birinci aşama dengedir. Bu dönem değişimin açıklanmasını takip eden dönemdir. İkinci aşama hareketsizliktir. Bu dönemde olumsuz algılanan değişime ilk tepki şoktur. Birey bu dönemde ne olduğunu anlayamaz. Üçüncü aşama inkardır, burada bilgiler reddedilir veya gözardı edilir. Dördüncü aşama kızgınlık aşamasıdır, burada ise hayal kırıklığı ve yaralanma söz konusudur. Beşinci aşama olumsuz etkiden kurtulmak için görüşmelerin olduğu pazarlık aşamasıdır. Altıncı aşama olumsuz değişimin meydana geldiği depresyon aşamasıdır. Yedinci aşama deneme aşamasıdır, burada belli bir ölçüde kontrolü ele geçirme, hedeflerin yeniden tanımlanması görülür. Son aşama olan kabul aşamasında, gerçekçi bir tepki verilmekte ama bu beğeni anlamına gelmemektedir.

Bütün insanlar bir işte sürekli çalışmaktan sıkılır, tek düzelik duyarlar. Değişikliğe hem özlem duymaları hem de tepki göstermeleri insanın çelişkisidir. Değişiklikler karşısında ne tür bir tepkinin meydana geleceği değişikliğin niteliğine, biçimine ve yenilikten etkilenen kişilerin kişiliklerine göre değişir.

2.3.2.2. Değişime Direnci Azaltan Etmenler

Önce değişime olan olumlu tepki aşamalarını incelemek değişime direnci azaltıcı etmenleri anlamada yardımcı olacaktır.



Şekil 2.3.2.2. Değişime Direnci Azaltıcı Etmenler

Bülent Tokat, a.g.e., s.134.

İlk aşamada bilgilenmemiş iyimserlik bulunur; değişimi ilgilendiren taraflar olaya olumlu bakmakta ama ellerinde fazla bilgi bulunmamaktadır. İkinci aşama bilgilenmiş kötümserlikte ise zaman geçtikçe değişim olayının getirdikleri götürdükleri ortaya çıkmaktadır. Üçüncü aşamada ise vazgeçme bulunuyor, burada herkesin kötümserliğe bir dayanma sınırı var eğer bu sınır aşırsa açık olarak muhakeme veya gizli olarak duyguların saklanması gündeme geliyor. Dördüncü aşama ise ümitli gerçekçilik, halledilmesi gereken konular var ama ümitlilik duyguları hakim. Beşinci aşama ise bilgilenmiş iyimserlik; karşılıklı güven artıyor. Son aşama ise tamamlamadır.

Değişime olan olumlu tepki aşamaları görüldükten sonra, değişime direnci azaltıcı etmenler şu şekilde sıralanabilir¹²⁹.

Bireyin örgüt içindeki davranış ve tutumu, temel kişiliği ile örgüt içindeki sosyal rolünün etkilenmesinden oluşur. Herhangi bir değişim süreci ilgili bireylerin gereksinimlerini, tutumlarını ve inançlarını örgütün güçleri kadar gözönüne almak

¹²⁹ Bülent Tokat, a. g. e. , s. 135.

zorundadır. Birey değişim sürecine katılmaya istekli olmadan önce değişimden kişisel bir yarar görmelidir.

Yöneticinin saygınlığı ne kadar büyükse değişim için yapabileceği etki de o kadar büyük olur. Öte yandan çalışma grubu içinde yüksek saygınlık ve etkiye sahip bir önder de değişim sürecinde etkilidir.

Değişimle ilgili olarak etkilenen bölümlere verilen bilgiler ne kadar hedeflere yönelik ve anlamlı olursa değişime etkisi o kadar olumlu olur.

Örgüt içindeki grupların üyeleri arasında değişim gereksinimine ilişkin ortak algılar yaratarak değişim için güçlü baskılar oluşturulabilir. Böylece baskı grup içinden gelmiş olur.

Değiştirilecek olan ve değişim için etki yaratacak olan kişiler kendilerini aynı gruba bağlı olarak hissediyorlarsa değişime direniş oranı azalır. İçeriden gelen değişim, dışarıdan olana oranla çok az eleştirilir.

Grup üyeleri açısından ne kadar çekici olursa, üyelerini etkileme olasılığı da o kadar fazla olacaktır. Bir grup, üyelerinin gereksinimlerini karşıladığı ölçüde üyeleri açısından çekici olacaktır. Bu çekicilik üyelerin başkalarını etkileme ve başkaları tarafından etkilenmeye daha yatkın olmalarına yol açar.

2.3.3. Değişime Direnci Azaltma Yolları

Değişimin ne olduğu ve değişimin çeşitli kaynaklardan dirençle karşılaşılabilceğinden sözedildi. Çalışanların değişime gösterdikleri direnci önlemenin veya azaltmanın çeşitli yolları bulunmaktadır. Ancak bunlardan hangisinin veya hangilerinin uygulanacağı, örgütün içinde bulunduğu duruma göre farklılık göstermektedir. Değişime direnci azaltma veya önleme yolları şu şekilde açıklanabilmektedir.

1) Eğitim ve İletişim : İletişim, değişime destek sağlamada oldukça önemlidir. Aslında bu strateji gösterilen direncin yanlış bilgilendirmeden ve zayıf iletişimden kaynaklandığı görüşüne dayanır. Bu yüzden direnci önlemenin en iyi yollarından biri, çalışanları önceden eğitmek ve değişimin gerekliliğini anlamalarını sağlayacak bilgileri açık ve net bir şekilde iletmektir.

Tüm değişikliklerde, sebeplerin açıklanması, aciliyet derecesinin anlaşılması ve tüm ilgililerin değişimin ne demek olduğunu öğrenmeleri için iyi iletişim sağlanarak, direnişin azalmasına yardımcı olunabilir. Eğer çalışanlar şirketin bir kriz içinde olduğunu bilirlerse, direniş daha az olabilir. Eğitim konusunda ise dikkat edilecek nokta, özellikle değişimin uygulanmasına yardımcı olmak üzere tasarlanmış bir eğitim yaklaşımı, hem iyi bir iletişim kurmak, hem de katılımı sağlamak için bir araç olabilir¹³⁰. Bu süreç içinde değişim temsilcisi, birebir tartışmalar, grup prezentasyonları, rapor ve kısa notlarla değişime destek sağlamaya çalışır.

2) Katılım : Değişime gösterilen direnci azaltmanın en iyi yollarından biri de; potansiyel direnişçileri planlama ve uygulama aşamasında işin içine dahil etmektir. Çünkü çalışanlar, çoğunlukla oluşumuna yardımcı oldukları şeyleri, destekleme eğilimindedir. Katılım kişileri tartışmaya, iletişime, öneriler üretmeye ve değişimle ilgilenmeye teşvik eder. Bu süreç içinde firmalar iletişim ağları, yani departmanlar arası bürokrasiye bağlı kalmadan çalışan ve bilgiyi paylaşan gezici takımlar kurarak takım çalışmasını ve katılımı artırmaya çalışmaktadır.

3) Destek ve Kolaylık : Yöneticilerin veya değişim temsilcisinin direnci azaltmanın bir diğer yolu da, çalışanlara destek vermesi ve kolaylık sağlamasıdır. Özellikle de işlerin yeni ve farklı bir şekilde yapılmasından dolayı korku ve endişe sözkonusu olduğunda, yönetimin sağlayacağı özel eğitim, iş stresi danışmanlığı veya yorucu bir dönemden sonra vereceği telafi şeklinde kısa izin gibi destek ve kolaylıklar faydalı olacaktır¹³¹.

4) Müzakere ve Anlaşma: Değişime gösterilen direnci önlemenin bir diğer yolu da, görüşme ve müzakere yoluyla bir anlaşmaya varmaktır. Bu stratejide değişim temsilcisi, mevcut ve potansiyel direnişçilerin ihtiyaç ve çıkarlarını gözeterek, değişimi gerçekleştirmektedir. Bu süreçte, tartışma ve toplantılar yoluyla kişiler aydınlatılmakta ve sendikadan gelebilecek tepkiler için pazarlığa oturtulmaktadır. Örneğin, yönetim erken emeklilik karşılığında emeklilik şartlarını

¹³⁰ D.E. Hussey, a. g. e. , s. 40-41.

¹³¹ Z. Beril Akıncı, a. g. e. , s. 98.

cazip hale getirebilir. Görüşme yoluyla yapılan bu anlaşmalar, birey ve grupların değişimden olumsuz etkilenecekleri durumlar için uygundur.

5) İdare ve Atama: İdareye manipülasyon, atamaya da kooptasyon denilebilir. Manipülasyon, herhangi bir olayı, şu veya bu şekilde değiştirerek kişilere takdim etmeyi; olayı olduğundan farklı göstererek kişilerin farklı algılamasını sağlamayı ifade eder. Bu başlangıçta direnci azaltabilir, fakat eğer kişi manipüle edildiğini anlarsa ileride daha büyük sorunlar çıkabilir. Kooptasyon ise herhangi bir konuya karşı olanları o konu ile ilgili sorunların ve çözümlerinin bir parçası haline getirmeyi ifade eder. Dolayısıyla kişi olayın dışında ve sadece eleştiren bir rol oynamak yerine sorunun içine çekilerek, onun üzerinde düşünen ve çözüm arayan bir rol oynamaya sevk edilir¹³².

6) Baskı : Kurumlar bazen tüm bu stratejilerle vakit kaybetmek istemeyebilirler. Değişime direnci ortadan kaldırmaktan çok kişilerin direnç göstermesini önleyecek şekilde şantajla, düşük ücret veya sicil, transfer, tayin ve benzeri konularda tehditlerle çalışanlar korkutularak değişime adapte edilmeye çalışılır.

Tüm bunların yanı sıra değişime direnci azaltmada dikkat edilmesi gereken noktaları da belirtmek gerekir.

- Değişimin kim tarafından yapıldığı veya getirildiği de direnişi azaltmada etkilidir. Yöneticiler, eğiticiler, kurul üyeleri ve önderler değişim önerisinin dıştakilere değil, ancak kendilerine ait olduğuna inandıkları takdirde direniş azalacaktır. Diğer yandan bu öneri, sistemin tepe yöneticileri tarafından yürekten desteklenirse direniş hafifletilebilir.

- Değişimin türü de önemlidir. Üyeler, değişimin gündemdeki konuları yücelteceğini gördükleri ve bu önerinin önceden bilinen değer ve ülkülerle bağdaştığını anladıkları takdirde direniş az olacaktır.

¹³² Tamer Koçel, a. g. e. , s. 524.

- Değişim sürecinin direniş üzerindeki rolü de etkilidir. Üyeler toplantılarda uyuşmalı grup kararları aldıkça değişime direnç yavaşlamaktadır¹³³.

- Değişikliklere başlamadan önce girişimin etkileyeceği yönetici ve personeli önceden hazırlamalı, değişikliğin nedenleri, niteliği, yararları, iş kolaylıklarını anlatılmalıdır.

- Örgütlerde her tür değişik değil, sadece gerekli olan değişiklikler yapılmalıdır.

- Gerekli alışkanlıklar ve doğal ilişkiler sürdürülmeli. Bu konuda yöneticiler, doğal gruplarla karşılıklı anlayış ve işbirliği sağlanmalıdır¹³⁴.

-Çalışanlara, değişimden kayıpları olmayacağı hususunda güvence verilmelidir.

Değişim sürecinde, örgütün içinde bulunduğu durum ve koşullara göre, bu stratejilerden biri veya birkaçı uygulanabilir. Değişimin başarısı en uygun stratejilerin seçilip uygulanmasına bağlıdır.

2.4. DEĞİŞİMİN UYGULANMASI, SÜRESİ, DEĞİŞİM SÜRECİ, ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YAKLAŞIMLARI VE İŞLETMELERDE DEĞİŞİM UYGULAMALARI

2.4.1. Örgütsel Değişimin Uygulanması

Bir önceki bölümde örgütlerde değişim uygulamalarına gösterilen direncin ne olduğu, direncin nedenleri ve bu direnci azaltma yolları incelenmiştir. Bu bölümde ise önce değişim uygulamaları kapsamında değişimin çeşitleri ve değişim yöntemleri anlatılacaktır.

Değişim konusu incelenirken farklı yaklaşımların bulunduğu, değişimin birçok nedeni olduğu ve oldukça farklı kavramların kullanıldığı görülmektedir. Örgütsel değişimin çeşitleri incelenirken de farklı sınıflamalar yapılmaktadır. Bunların başlıcaları şunlardır:

¹³³ Fuat Çelebioğlu, a. g. e. , s. 173.

¹³⁴ İlder Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, a. g. e. , s. 332.

- Planlı değişim – plansız değişim
- Makro değişim – mikro değişim
- Zamana yayılmış değişim – ani değişim
- Proaktif değişim – ani değişim
- Geniş kapsamlı – dar kapsamlı değişim
- Aktif değişim – pasif değişim
- İyileştirme şeklinde adım adım değişim – radikal (köklü) değişim

Değişimin planlı ve plansız olması, değişim sürecinin her safhasının önceden kararlaştırılıp uygulanması ile ilgilidir; eğer durum böyle ise yapılan değişim planlı bir değişimdir. Yönetim literatüründe daha çok planlı değişimden sözedilmektedir. Plansız değişim ise değişim amacının, yönünün ve süreçteki safhalarının önceden düşünülmediği; organizasyonun üzerine gelen, dolayısıyla uymaktan başka çaresinin olmadığı değişimi ifade eder.

Makro değişim örgütün bir bütün olarak tamamının değişime konu yapılmasını ifade eder. Örgüt geliştirme olarak bilinen bu değişim, birçok strateji ve tekniğin örgütün bir bütün olarak performansının yükseltilmesi için kullanılmasını ifade eder. Mikro değişim ise örgütün içinde, alt ve üst düzeyde herhangi bir konu ile ilgili değişimi yapmayı ifade eder.

Zamana yayılmış değişimde, işletmelerde değişimin gerçekleştirilmesi zamana yayılmıştır ve adım adım hedefe ulaşılmaya çalışılır. Ani değişimin öngördüğü düzenlemeler kısa sürede tamamlanarak da değişim gerçekleştirilmeye çalışılabilir.

Bir değişimin proaktif olması, tahmin edilen çevre koşullarına göre, örgütün iş, faaliyet ve prosedürlerinin değiştirilmesini; dolayısıyla tahmin edilen şartlar gerçekleştiğinde örgütün hazır olmasını ifade etmektedir. Reaktif değişim ise karşılaşılan koşullara tepki göstermektir. Reaktif değişim önceden tahmin edilen

koşullara göre örgütte değişim yapmak değil, karşılaşılan koşullara uyabilmek için değişim yapmaktır¹³⁵.

Geniş ve dar kapsamlı değişim, makro ve mikro değişimin farklı bir ifadesidir. Organizasyonda değiştirilmek istenen hususlar sayı ve yaygınlık açısından büyük ise geniş kapsamlı, aksi durumda dar kapsamlı bir değişim sözkonusudur.

Pasif değişim, örgütün dış çevresinde gelişen koşullara uyum sağlayabilmek için kendi bünyesinde değişim yapmasıdır. Aktif değişim ise örgütün yenilik yaparak dış çevresini etkilemesi ve değiştirmesidir. Yeni bir teknoloji geliştiren bir işletme aktif değişim yaşarken, teknolojiye meydana gelen değişimlere ayak uyduran bir işletme ise pasif değişim içindedir.

İyileştirme şeklinde adım adım değişimde küçük ilerlemeler halinde, adım adım fakat sürekli biçimde değişiklikler yapılmaktadır, kaizen yaklaşımını ifade etmektedir. Radikal değişim, mevcut durumu tamamen ve radikal bir şekilde değiştirecek değişikliklerin yapılması durumudur, diğer bir ifadeyle de süreç geliştirme yaklaşımı da denilebilir.

Örgütsel değişim çeşitleri sayıldıktan sonra, örgütlerdeki değişim sağlama çabalarını veya diğer bir deyişle değişim yöntemlerini iki bölümde toplamak mümkündür. Bunlar geleneksel değişim ve planlı değişimdir.

2.4.1.1. Geleneksel Değişim

Bilimin gücünü ön düzeyde tutan bu değişim yönetimi, genel düşünce ve bilimsel ilkelerin yayılmasını sağlamak, yönetimi bilimsel açıdan güçlü kurmaylar ile desteklemek, bilimsel danışma politikasını geçerli kılmak gibi amaçlara yönelmiştir.

Bilimin ve kuramın uygulamadaki rolü inkar edilemez. Ama kuramsal düzeyde ele alınan bilgilerin uygulanma alanında sınanması zorunludur. İşletmelerde uygulama alanında konuya ilişkin bilgilerin değerlendirmeye tutulacağı ve bunların bir değişimi hazırlayacağı doğal bir sonuçtur. Bununla beraber, bilgilerin kendiliğinden böyle bir değişimi kısa dönemde sağlayamayacağı bilinmelidir. Aynı

¹³⁵ Tamer Koçel, a. g. e. , s. 513-514.

zamanda bilgileri aktaran kurmay ilişkisi de bazı sürtüşmelere yol açacağından verimli olmaktan uzaktır.

Bilimsel danışma politikasına bakılırsa, bu geleneksel değişimde söz konusu olmamaktadır. Oysa bu işbirliğinin verimli olabilmesi için bu uzman kurallarının işletme örgütünde bulunması ve söz sahibi olması ve özellikle uygulamacı toplumsal bilimcilerle, işletme yöneticilerinin dayanışma niteliğinde temas kurmaları gerekir¹³⁶. Böylelikle de bilimin gücüne öncelik tanıyan, bilimin, kendiliğinden değişimi sağlayacağı varsayımına yer veren geleneksel yöntem yerini işe karışmacı yönü ağır olan planlı değişim yöntemine bırakmaktadır.

2.4.1.2. Planlı Değişme

Planlı değişmeyi açıklamadan önce planlanmamış değişmeden de kısaca bahsedilirse, planlı değişmenin önemi ve farklılıkları daha net anlaşılabilir. Planlanmamış değişim, yöneticilerin gereksinim duyulan değişimlere yönelmeleridir. Bir sorunla karşılaşıldığında, sorunu hemen çözmek için eylemlere başlanır. Göreceli olarak basit ve pahalı olmayan bir değişim biçimidir. Bu yöntem küçük ve karmaşık bir yapıda olmayan örgütlerde değişim hızının düşük rekabetin şiddetli olmadığı ortam koşullarında uygulanır.

Planlı değişim, günümüz örgütlerinde geçmiş dönemlere kıyasla daha fazla karşılaşılan değişim türüdür. Etkinlik ve verimlilik artırma, toplumsal yapıda daha geniş bir alanda kabul edilmek, gelecek ile ilgili öngörülen gereklerini yerine getirmek arayışı ile bütün örgütün veya onun önemli kısımlarından birinin işlevlerinin değiştirilmesidir. Planlı değişim, planlanmamış değişime göre pahalı, daha fazla zaman ve kaynak kullanımını gerektiren bir değişimdir. Başarılı bir biçimde uygulanabilmesi için çok fazla bilgi ve beceri gerektirir.¹³⁷

Etkinlik ve verimlilik artışı sağlama arayışı, sosyal yapıda daha geniş bir alanda kabul edilme isteği, öngörüler doğrultusunda uyum sağlama arayışı, planlı değişimin gerekçelerini oluşturur. Örgütlerin kurumsallaşma çabaları da böyle bir değişimi gerekli kılmaktadır.

¹³⁶ Fuat Çelebioğlu, a. g. e. , s. 106.

¹³⁷ Yaşar Sucu, a.g.e., s.83.

Planlı değişim, planlanmamış değişime göre daha olumludur. Çünkü kazanma duygusuyla yapılmaktadır. Planlı değişim önceden düşünölen bir davranışa karşılık gelmektedir, planlanmamış gibi ani değildir, ayrıca planlı değişimde aktif görev alınır ve oldukça az gerilime neden olurlar.

Planlı değişme örgüt içinde mevcut faaliyetleri, görevleri ilişkileri, bireysel ve grup normlarını ve alışkanlıklarını dikkate almaya zorunlu kılar. Bu nedenle, değişmenin gerektirdiği sorunların zaman içinde sistemli biçimde çözümö için çalışmaları zorunlu kıldığı kadar eski görev rol ve ilişkileri değişen bireylerin yeni görevlerine, faaliyet ve ilişkilerine alışmaları için amaçlı yetiştirme ve geliştirme, programları yapılması şarttır. Değişmenin gerektirdiği sorunların çözümünde kullanılacak özel teknikleri kullanabilecek bilgi ve tecrübeye bir danışman ya da değişme ajanı istihdam etmek zorunluluğu vardır. Değişimin yapıldığı örgüt ile istihdam edilen danışmanın bu işlevi başarmada dayanışma ve işbirliği yapmaları gerekir¹³⁸.

Planlı değişmenin diğer tüm değişmelere göre farklılıkları şu şekilde özetlenebilir:¹³⁹

- Planlı değişim belirli bir hedefe yönelik yapılan değişimdir; bir sorun çözme veya etkinsizlik durumunu iyileştirme ile bilinçli, sistematik ve kararlı olarak ilgilenmeyi içerir.

- Planlı değişim farklı türden alıcı sistemlere (birey, grup, örgüt) uygulanabilecek bir değişim sürecini ifade eder.

- Planlı değişim hemen her zaman sistem dışından gelen danışmanlığı gerektirir.

- Planlı değişim alıcı sistem ile değişim görevlisi arasında güç paylaşımını ve işbirliğini içerir.

- Planlı değişim değişim çabalarının yürütölmesinde verilerden yararlanmayı gerektiren bilimsel bir yöntemdir.

¹³⁸ Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, s. 493.

¹³⁹ Tanıl Kılınç, "Örgüt Geliştirmenin Temel Öğeleri ve Örgüt Geliştirmenin Süreci", İstanbul Üniversitesi İşletme Faköltesi Dergisi, Cilt 18, Sayı 2, (Kasım 1989), s. 40.

- Planlı değişim, evrim niteliğinde bir değişimi esas alır.

- Planlı değişmenin diğer değişimlerden farklılıkları yukarıdaki gibi kısaca özetlendikten sonra bir sonraki bölümde planlı değişim modelleri kısaca ele alınacaktır.

2.4.1.2.1. Planlı Değişme Modelleri

Planlı değişmeyi özelliklerinden daha çok uygulama süreci şekillendirir. Şimdiye kadar planlı değişme konusunda yapılan çalışmalar, örgütlerin değişmesini sağlamada üç temel modelin geliştirilmiş olduğunu ortaya koymaktadır. Bunlar; denge modeli, organik model ve geliştirici değişim modelidir.

1) DENGEL MODELİ

Her örgüt önceden belirlenmiş bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulur ve bu amaca ulaşırken örgüt sürekli olarak bir yönde çaba ve enerji harcamaktadır. Bu model, örgütün amaca ulaşmak için gösterdiği çaba ve harcadığı enerjiyi ters yönde etkileyen bir takım zıt güçlerin varlığını kabul eder.

Bu zıt güçler, örgütte değişmeyi teşvik edip kolaylaştıran itici güçler (para, rekabet...) ile değişmeyici sınırlayıcı (kayıtsızlık, araçları kullanmada dikkatsizlik..) güçlerdir. Bu iki güç arasında denge mevcuttur; bu dengenin bozulması durumunda çıkacak olumsuzluklar, kendilerini sosyal yapıda da hissettireceklerdir. Durum böyle olunca, denge modelinde izlenecek değişim mekanizmasının temel amacı, örgütün sosyal yapısında ortaya çıkıp gelişme eğilimi gösteren ve işletmede üretim seviyesini düşüren, mevcut dengeyi bozan endişe ve güvensizlerin, şahıslar arası düşmanca tavırların, statü, rol çatışmalarının, iletişim aksaklıklarının giderilmesi olacaktır¹⁴⁰.

2) ORGANİK MODEL

Bu model, örgütleri birer mekanizma olarak gören mekanik örgüt anlayışının hızla değişen iç ve dış çevre koşullarıyla mücadele de yetersiz kalmasından hareket eder. Mekanik örgütler çevreye kapalıdır, üyeleri değişmeye karşıdır; bu tip örgütlerde sürekli çatışma sözkonusudur, hiyerarşik kontrole dayalı iş bölümü vardır,

¹⁴⁰ Ömer Dinçer, a. g. e. , s. 34.

durağan teknolojiye sahiptir, kural ve düzenlemeler hakimdir, karar mercii yukarıdadır ve otokratik liderlik mevcuttur¹⁴¹.

Sürekli değişen çevre şartlarında başarılı olabilecek ve mekanik örgüt anlayışının yerini alacak örgüt sistemi de organik örgüttür. Organik örgütte, mekanik örgütün tersine, grup içi ve gruplararası ilişkilere önem veren, karşılıklı güvenin bulunduğu, sorumlulukların paylaşıldığı, çatışmaların pazarlık veya problem çözme yoluyla çözüldüğü bir yapı sözkonusudur. Organik modelde amaç, organik sistemin özelliklerine göre bir değişme stratejisi belirlemektir.

3) GELİŞTİRİCİ DEĞİŞME MODELİ

Bu model Chris Argyris'in bir anonim şirket merkezinde uyguladığı değişme programlarından elde ettiği araştırma sonuçlarına dayanır.

Günümüzde birçok işletmede yöneticilerin uyguladıkları stratejiler ve sadece rasyonel ve amaca ilişkin fonksiyonel çalışanların değer yargılarını ihmale sebep olan bir takım bürokratik mekanizmalara dayanmaktadır. Bu da işletmede kişiler ve gruplararası etkinliğin çalışmasına neden olmaktadır.

Geliştirici değişme modeline göre, bürokrasinin getirdiği olumsuz sonuçların yaşandığı örgütlerde değişim kaçınılmazdır. Bu modelin hedefi örgütte kişilerarası yetki durumuna genişlik ve esneklik kazandırmaktır; bu da yöneticilik mevkiinde bulunanların değer yargılarını değiştirmek suretiyle olur.

2.4.1.2.2. Planlı Değişmenin Safhaları

Değişimin merkezinde her zaman insan bulunmaktadır ve belli süreler için insan, daha fazla alışkanlıklarıyla davranmayı ve sabit kalmayı tercih edebilir ve hatta şartlar gerektirse bile değişmeyi istemeyebilir. Dolayısıyla değişme ajanı ancak bazı eğilimleri bilerek, anlayarak yeniliği başarabilir¹⁴². Kurt Lewin'e göre; planlı değişme üç aşamada gerçekleştirilir. Çözme, değiştirme, yeniden dondurma.

Çözme aşamasında, herhangi bir nedenle örgüt içinde denge bozulursa, değiştirilmek istenen değişkenle ilgili olarak, değişimin gerekli olduğu konusunda

¹⁴¹ Richard M. Hodgetts, *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*, Çev: Esin Can Mutlu ve Canan Çetin, 2.b., İstanbul: Beta Yayınları, 1999, s. 203.

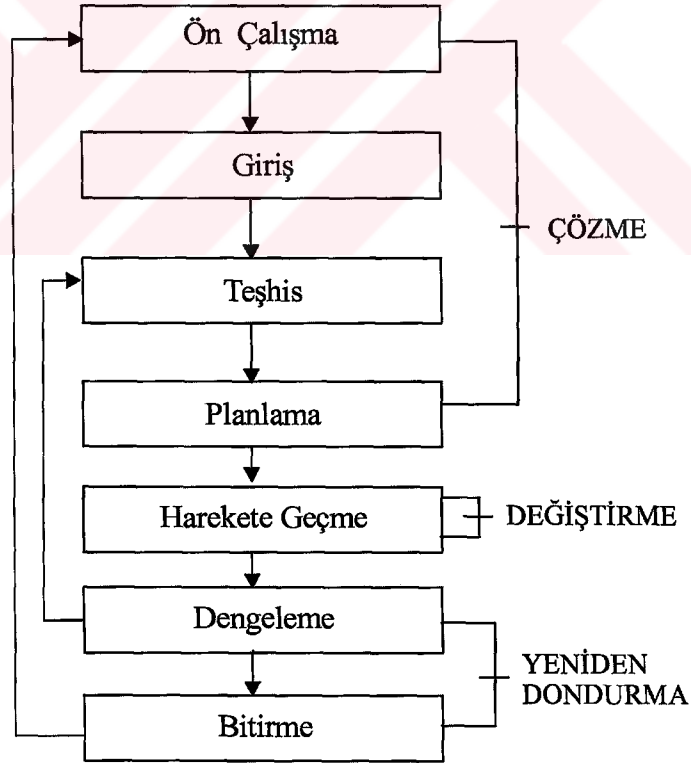
¹⁴² Duygu Altuğ, *Toplam Kalite Yönetim Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış*, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, 1997, s. 127.

ilgilileri inandırma, değişimin zorunluluğuna ikna etme, en azından değişim halinde ulaşılabilecek sonuçların mevcut durumdan daha iyi olacağını gösterme yer alır.

Değiştirme aşamasında, kişiler artık yeni davranış biçimlerini kazanmak için hazır durumdadır. Bu safhada, kişi değişikliğe uymada genelde iki tür davranış gösterir. Özdeşleşme ve benimseme. Değiştirme aşaması değişimin fiilen yapılmasıdır, böylece mevcut durumdan farklı bir duruma ulaşılır.

Yeniden dondurma aşaması, değişim sonucu ulaşılan bu yeni durumun, devamlılığını sağlayacak tarzda, yeniden katılaştırılması, dondurulması safhasıdır. Bu aşama davranışların benimsenme yoluyla öğrenilmesi halinde daha kolay gerçekleşecektir.

K. Lewin'in bu üç aşamadan oluşan değişme süreci Lipitt, Watson ve Wesley tarafından geliştirilmiş, daha sonra Kalb ve Frahman tarafından yedi aşamalık bir süreç olarak tanımlanmıştır. Bu model, aşağıdaki şekilde gösterilebilir.



Şekil 2.4.1.2.2. Planlı Değişme Süreci

Ömer Dinçer, *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler*, İstanbul: İz Yayınları, 1994, s. 39.

1. Ön Çalışma: Alıcı sistem, değişme uzmanını problemleriyle ilgili olarak davet eder. Her iki taraf da beraber ön bilgi ve verileri toplamaya çalışırlar.

2. Giriş : Değişme uzmanı ve alıcı sistem beraber çalışmaya karar verirler. Girişten sonraki aşamalar üzerinde konuşulur. Değişme uzmanına etkili bir şekilde çalışabilmesi için gerekli olan güç verilir.

3. Teşhis : Değişme uzmanı çalışmaya başlar, alıcı sistemin hissettiği ve gerçek problemleri belirlemeye çalışır. Alıcı sistemin amacı ve kaynakları üzerinde durulur. Değişme uzmanının kaynak ve özellikleri ortaya konur.

4. Planlama : Hareket planı yapılır. Ulaşılmak istenilen amaçlar tanımlanır. Amaçlar açık ve seçik olarak belirlendikten sonra alternatif çözüm yolları ve değişme stratejileri oluşturulur. Uygun görülen strateji seçilir ve yapılması gereken faaliyetler sıralanır. Bu arada değişmeye karşı olan tepkiler ve onların çözümü üzerinde durulur.

5. Harekete Geçme : Seçilen en uygun strateji uygulamaya konur. Bu safhada ilk dört adımın başarıyla yürütülmesinin yanında seçilen stratejinin sunumu da önem taşır.

6. Dengeleme : Değişiklik yapıldıktan sonra yeni davranış biçimlerinin kişilerle bütünleşmesi beklenir. İstenen denge sağlandıktan sonra planlama safhasında belirlenen amaçlara göre değerlendirme yapılır ve bu değerlendirme sonucu beklenenden farklı ise teşhis aşamasına geri dönülür.

7. Bitirme : Değişme uzmanı ve alıcı sistem ilişkileri artık son bulur. Bu ilişki başarılı veya başarısız olabilir ancak her iki tarafta ilişkinin devamı konusunda bir antlaşma yapabilirler.

Burada en önemli amaç, değişmenin sağlanması ve değişikliğe karşı koyma durumunun sabit hale gelmesidir. Mc Clelland'ın motivasyon araştırmasına göre, daha yumuşak yaklaşımlar, sert yaklaşımlara göre daha fazla olumlu etki yaratır¹⁴³.

Planlı değişme, bilinçli olması ve belirlenmiş amaçlara yönelmesi sebebiyle diğer değişme yöntem ve tekniklerinden ayrılır. Kişiden gruba, örgüte ve topluma kadar her türlü sosyal organizmaya uygulanabilir.

¹⁴³ Duygu Altuğ, a. g. e. , s. 128.

2.4.2. Örgütsel Değişimin Süresi

Değişimin birçok çeşidi sayılıp, örgütsel değişim yöntemleri olarak geleneksel ve planlı değişim yöntemleri üzerinde durulmuştur. Burada ise örgütsel değişimin süresi anlatılacaktır.

Örgütsel sistemin amaçları, yönetsel organları, izlediği strateji, yapısı, liderlik biçimi ve örgütsel davranış kalıpları, kültürü ve iklimi, kullandıkları araçlar ve yöntemler gibi farklı bileşenleri bulunmaktadır. Bu bileşenlerin her birinin değişime karşı tutumu farklıdır. Sistemde gerçekleşen ufak bir değişikliğinde tüm sistemi etkileyeceği gerçektir. Bazı bileşenleri değiştirmek, diğerlerine göre göreceli olarak daha kolay ve daha kısa sürede olabilmektedir. Fakat bütün değişim, en yavaş değişen bileşenin değişimine bağlıdır. Örgütün bileşenleri arasındaki etkileşime bağlı olarak, bu sürecin çok iyi yönetilmesi gerekmektedir¹⁴⁴.

Yazarların ortak görüşüne dayanarak değişimin zamana bağlı olarak, birdenbire ve çok kısa süreli değişim, kısa süreli değişim ve uzun süreli değişim olmak üzere üç şekilde gerçekleştirildiği belirtilebilir.

1) Birdenbire ve Çok Kısa Süreli Değişim

Çok kısa sürede, köklü değişikliklerin yapılmasını ifade eden değişim türüdür. Özellikle üst yönetimde değişiklik olduğu zamanlarda, yönetimin kendini kabul ettirmesi, örgütte belirlenen eksikliklerin biran önce çözülmesi ve sonuçların kısa sürede elde edilmesi amaçlandığında böyle bir değişime gerek duyulur. Değişimin örgüt dışından, uzman bir kişiye ve gruba yaptırılması ve sonuçların kısa sürede görülmek istenmesi durumunda bu değişim tercih edilir. Daha çok kan kaybeden, yaşamı tehlikeye giren işletmelerde olumlu sonuç verirken, normal dönemlerini yaşayan işletmelere uygulandığında örgüt içi ilişkileri ve uyumu bozabilmektedir; hatta çalışanların moralini olumsuz etkileyip, nitelikli personelin kaybına yol açabilir.

¹⁴⁴ Yaşar Sucu, a. g. e. , s. 86.

2) Kısa Süreli Değişim

Örgütsel değişimin altı aydan üç yıla kadar uzadığı, değişim ihtiyaçlarının ilgililere açıklandığı ve üzerinde tartışıldığı, gerekli düzenlemelerin uygulandığı değişim türüdür.

3) Uzun Süreli Değişim

Üç yıldan daha fazla bir zamana yayılan örgütsel değişimi ifade etmektedir. İşletmenin gelişme ve büyüme seyri ile ilgili olarak belirlenen ana değişim planlarına bağlı olarak, sürecin çeşitli evrelerinde kullanılan, sürekli izlenen, uygulanan ve denetlenen değişim türüdür.

Bir değişimin örgütsel sisteminin ve kültürünün değişimi genel olarak beş ila yedi yıllık bir süreyi kapsamaktadır. Beş yıllık değişim planı için faaliyetler şu şekilde sıralanabilir:¹⁴⁵

1. yıl başlama faaliyetleri,
2. yıl uygulama ve dönüşüm,
- 3.yıl uygulama ve dönüşüm,
- 4.yıl önemli ölçüde sonuç alma,
- 5.yıl olgunluk dönemi

İnsanların değişimi anlamalarını sağlamak, katılımın hızlandırılması, değişim boyutları ile ilgili eylemlerin hızlandırılması, değişimin taraflarına değişim sürecinin önemini kavratılması, değişim sürecinde planlı davranmak, bu süreçteki döngüleri ve faaliyetlerin yapılma sürelerini kısaltmak değişim süresinin azalmasını sağlayan önemli hususlardır.

2.4.3. Örgütsel Değişim Modeli ve Süreci

Örgütlerde değişim ihtiyacı; mevcut yapının, iş süreçlerinin ve teknolojinin etkin olmaması, çalışan yetkinliklerin ve örgüt vizyonunun istenilen hedeflere ulaşmada yetersiz kalmasından kaynaklanır. Değişim bu ihtiyaçları karşılama yönünde iş odaklı ve çalışan odaklı süreçleri beraber içerecek şekilde planlanır.

¹⁴⁵ Yaşar Sucu, a. g. e. , s. 88.

Değişimi başarıyla yürütmek, değişimi yaşayacak ve sürdürecektir olanlar için değişim gereğinin acil bir ihtiyaç olduğu duygusunu yaratmak ile mümkün olabilir. Ancak değişime ihtiyacı bilmek, değişmek için yeterli değildir.

Örgüt hedeflerine ulaşma yönünde bir vizyon yaratılarak, çalışanların aynı yöne doğru bakmaları sağlanır. Vizyon örgütün gelecekte varmak istediği noktanın genel görünüşünü zihinlerde canlandırmaktır. Uzun dönemli başarı söz konusu olduğunda kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi ve çalışanlar tarafından kavranması vizyona ulaşmak için önemli katkı sağlamaktadır¹⁴⁶.

Başlıca değişim süreçleri yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olmak üzere iki çeşittir. Stratejik ve geniş kapsamlı değişimler, örgütte yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşir. Değişme sağlıklı bir biçimde gerçekleştirildiği zaman, bu değişiklik başarılı olacak ve alt kademelerde çalışanlar tarafından kendi ihtiyaçlarına da uygun bulunarak değişikliğe karşı konulmayacak ve kendini işine verme düzeyi düşmeyecektir. Bu tip değişikliğin başarısı, orta ve alt düzey çalışanlarının aktif olarak üst düzeyi destekleme istekliliğiyle doğru orantılıdır.

Aşağıdan yukarıya doğru yapılacak bir değişiklikte orta ve alt düzey yöneticilerin değişim ajanı olarak hareket etmeleri gerekir. Bu tür bir değişmeden fayda sağlanması için, yöneticilerin yapılan işe ait yeni işlem ve teknolojileri öğrenmeleri kaçınılmaz bir zorunluluktur. Değişikliğin başarılı olması, güçlendirme, çalışanların kendilerini işe vermeleri ve katılım yoluyla sağlanabilir.¹⁴⁷

Kısaca sayılırsa; yukarıdan aşağıya değişim, yasa, yönetmelik ve emirnameler ile, teknoloji, yer değiştirme ve yapısal yolla gerçekleşir. Aşağıdan yukarıya doğru değişim ise eğitimle, uzman gruplarla, deney üniteleri aracılığıyla gerçekleşir¹⁴⁸.

Ayrıca bir değişim sürecinin etkinliğinden söz etmek gerekirse şu şekilde sıralanabilir:

¹⁴⁶ S. Ebru Özmen, a. g. e. , s. 34.

¹⁴⁷ Duygu Altuğ, a. g. e. , s. 126.

¹⁴⁸ Sabri Astarlıoğlu, "Örgütlerde Gelişme ve Değiştirici Müdahale", Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt VIII, Sayı : 1-2 (Kasım 1987), s. 69.

- Örgüt içindeki çeşitli gruplar arasında ihtiyaçlar tatminini sağlamaya,
- Rekabetçi gücüne,
- Beklenen gelişmeyi hemen sağlanabilmesine
- Uzun dönemde de belirlenen gelişmeleri gösterme kabiliyetine,
- En az düzeyde psikolojik ve örgütsel gerginlik yaratmasına,
- Örgüt üyelerince benimsenip formel kontrole ihtiyaç duyulmasına,
- Tatmin edilemeyen veya işlevsel olmayan etkinliklerinin minimum olmasına,
- Gelecekte değişmeyi heveslendirmesine göre değişim sürecinin etkinliği ifadelendirilir¹⁴⁹.

Larry E. Greiner'a göre örgütsel değişme aşağıda görüldüğü gibi altı basamaktan oluşur.



Şekil 2.4.3. Örgütsel Değişme

Kaynak : Duygu Altuğ, *Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış*, Ankara : Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, 1997, s.126.

1. aşama : Bu aşamada üst yönetim üzerinde baskılar oluşur. İçsel veya dışsal olan baskılara karşı gerekenin yapılabilmesi için uyarılar alınmış olur.

2. aşama : Uyarılar kendiliğinden uygun karşılıkları bulmazlar. Algılanan uyarıların üst yönetim tarafından sorun olarak görülmesi gerekmektedir. Bu durumda

¹⁴⁹ Sabri Astarlıoğlu, a. g. e. , s. 69-70.

üst yönetim örgütsel durumsalları yeniden değerleyerek belirlenen problemin kaynağını bulmaya çalışacaktır.

3.aşama : Bu süreçte, karşı karşıya bulunan sorunlar ile potansiyel sorunların belirlenerek, bunların çözümlenmesi gereğinin benimsenmesi, astların sorunun çözümü için üst yönetime destek sağlamaları gerekmektedir. Bu aşamada, bütün yönetim düzeyleri sorunun çözümüne yönelik olarak, yeni düşünceler ve yöntemler önerirler.

4. aşama : Katılım vurgulanıp, belirlenen problemin çözümü için grupça yeni çözümler yaratılmaya çalışılır. Bu süreç çözüm kararının niteliğini artıracak, katılımın önemini vurgulayıp, katılımı özendirir.

5.aşama : Bu süreç, problemin giderilmesi için geliştirilen çözümlerin önce küçük bir ölçekte üzerinde uygulanması ve sonuçlarının gözlenmesi sürecidir.

6. aşama : Bu aşama ile olumlu sonuçlar desteklenir ve kabul edilir. Önceki aşamadaki deneyimlerin sonuçlarına bağlı olarak, değişim başarılı olduğunda, daha büyük bir ölçekte, örgütün tüm birimlerinde uygulamaya geçilir. Olumlu sonuçların desteklenmesi ile yeni uygulamalara yönelmesi benimsenir.

Değişim sürecinde dikkat edilmesi gereken bir husus, değişim taraflarının davranışlarıdır. Değişim gereğini fark etmeyenler, fark ettikleri halde kişisel çıkarları nedeniyle karşı çıkanlar, gerekli hazırlıkları yapmadan değişim yapmaya çalışanlar, gelecek yönelimli olmak yerine nostaljik takınanlar, değişimi merkezi ve baskıcı yöntemlerle gerçekleştirmeye çalışanlar, değişim gereğini kavrayan fakat eyleme geçmeyenler değişimle uğraşılırken mutlaka bilinmelidir¹⁵⁰.

Değişim geleneksel olarak, önce örgüt felsefesinden başlar, ardından ona uygun gelecek şekilde işletmenin biçimsel örgütsel sistemi oluşturulur, ardından bununla birlikte çalışanların inançlarında ve değerlerinde değişim gerçekleştirilir, daha sonra değerlerde değişim gerçekleştirilir ve son olarak da yeni felsefeye uygun gelecek davranışların uyumunun sağlanmasına çalışılır.

¹⁵⁰ Yaşar Sucu, a. g. e. ,s. 100.

Değişim uygulanırken örgüt içinde uygulanacak değişim sürecinin ana hatları şu şekilde de belirtilebilir:

- (1) Mevcut Yapı Analizi
- (2) Değişim Hedef ve Stratejilerinin Hazırlanması
- (3) Değişim Planının Uygulanması

1-Mevcut Yapı Analizi:

Değişim kararı ile sorumluluk belli bir bireye, komiteye ya da uzman kuruluşa verilir. Örgüt içinde iletişim ve işbirliğinin sağlanması için yetki ve sorumluluklar belirlenir. Bu örgüt içi denetimi de kolaylaştırır.

Değişim ihtiyacının doğması ve değişime yönelik kararların alınması ile, değişimi yönetenler mevcut durum analizi yaparak, amaç ve politikaları, formel ve enformel ilişkileri, yetki ve sorumlulukları, örgüt yapısını, şirket kurallarını, politika, süreçleri, karar mekanizmalarını gözden geçirir. Örgütün tarihsel gelişimi, geçmiş deneyimler ve sonuçları, sosyal yapı, kültürel faktörler incelenir. Analiz ile problemler anlaşılıp, nelerin değiştirileceğine ilişkin öneriler getirilir ve direnci önleme stratejileri geliştirilir.

2-Değişim Hedef Ve Stratejilerinin Hazırlanması:

Mevcut yapının eksiklikleri saptandıktan sonra, örgütün kısa ve uzun dönem hedefleri belirlenerek, ideal yapıyı oluşturacak stratejiler saptanarak eksiklikler tamamlanmış ve yeni gelişmelere açık bir yapı oluşturmak hedeflenir. Değişim, örgütün küçülmesi, yeniden yapılanma, kültür değişimi, üretimi artırma gibi çok farklı şekillerde olabilir.

Değişim planı hazırlama aşamasında, değişimin getireceklerinin herkesçe anlaşılması sağlanır, sorumluluklar dağıtılır, iş öncelikleri tespit edilir, bütçe hazırlanır, ekipler belirlenir, gerekirse yeni personel istihdam edilir, uygulama için gerekli prosedürler tespit edilir. Yeni yapısal düzen, görev tanımları, alınması gerekli

yönetmelik önlemler, değişim uygulamasını kolaylaştıracak işlemlerde hazırlık çalışması ile saptanır¹⁵¹.

Değişim planı sadece teknik ve işlevsel süreçlere yönelik olursa, çalışanlar arası problemlere neden olabilir. Değişimin insani boyutu da ele alınmalı, çok boyutlu değişim planı yapılmalıdır. İdeal olan, iş süreçlerinin ve çalışanların etkinlik ve verimliliğini artıran, çalışan mutluluğunu önde tutan yapıdır.

3. Değişim Planının Uygulanması

Değişimin başarısı uygulama biçimine bağlıdır. Uzun dönemde evrimsel olarak gerçekleştirilecek planlı bir değişimin uygulama sorunlarını azaltıcı bir etkisi olacaktır.

Yönetim anlayışı, ihtiyaçlar ve örgüt kültürü paralelinde yapılan değişim çalışmaları radikal veya evrimsel olabilir. İstikrarlı ortamlarda evrimsel değişim en iyi yoldur, bu tür değişimde mevcut faaliyetlerin üstüne yeni oluşum uyarlanır veya yaratılır. Bunun temelinde öğrenme ve uyum yeteneği yatar, evrimsel değişim katılımcıdır ve çalışanlar sürekli bilgilendirildiğinden güvenlidir. Radikal değişimde geçmiş faaliyetlerin iptali ve yeni faaliyetlerin tasarlanması sözkonusudur. Bu tür değişim ise, otoriter ve mekanik zorlaşma ile olduğundan, katılımı desteklemediğinden çalışanların güven ve motivasyonunu olumsuz etkiler¹⁵².

Değişimin tüm örgütü etkiler. Ama esas önemli nokta, yeni yapının tüm örgütün çalışanlarınca kabulüdür; ve bu kabul de kolay olmamaktadır. Amaç değişime direnci en aza indirmektir, bunun için de işbirliği ve güçlü iletişim gerekir. Değişim uygulanmasında eşit bir ödüllendirme sistemi ve aktif katılım, çalışanların değişimi benimsemesine yardımcı olur. Böylece değişimin sürekliliği sağlanır.

2.4.4. Örgütsel Değişim Yaklaşımları

Örgütsel değişimin süresinin neler olabileceği ve örgütsel değişim süreçleri hakkında bilgi verildikten sonra örgütsel değişim yaklaşımlarından sözedilecektir.

Örgütsel değişim konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel değişimi insan davranışlarının değişimi, yapısal değişim, teknolojik değişim ve

¹⁵¹ S. Ebru Özmen, a. g. e. , s. 36-37.

¹⁵² S. Ebru Özmen, a. g. e. , s. 39.

sistematiik değişim olarak ele alan yaklaşımın olduğu görölmektedir¹⁵³. Ayrıca bu dört ana yaklaşımın dışında da çeşitli örgütsel değişim yaklaşımları bulunmaktadır.

- Örgütsel değişimi insan davranışlarının değişimine dayandıran yaklaşımlar: Bu yaklaşımların dayandığı temel varsayım, örgüte katılan bireylerin, özellikle örgüt yöneticilerinin yetenek ve davranışlarında değişiklikler yaparak, örgütün tümünde istenilen değişiklikler gerçekleştirilebilir. Bu değişim, bireysel değişim anlamında kullanılmaktadır. Örgüt üyelerinin değiştirilmesine örgütsel değişim için yeterli sayan bu görüşler, birey ve grup düzeyinde katılmalı yönetim, eylem araştırması, duyarlılık eğitimi ve danışmanlık gibi yöntemlerle örgüt üyelerinin olumsuz davranışlarını olumluya dönüştürmeyi amaçlamaktadır.

- Örgütsel Değişimi Yapısal Değişime Dayandıran Yaklaşımlar:

Bu yaklaşımdaki görüşler örgütte yaşanan tüm sorunların temelinde yapısal öğelerdeki aksaklıkların olduğunu ileri sürerler. Bu yaklaşıma göre işbölümü, departmanlaşma, rol ilişkileri, iletişimi, karar verme sistemleri ve yetkinin dağılımı gibi yapısal öğelerdeki problemlerin çözülmesiyle örgütsel değişimin gerçekleşeceği varsayılır.

Örgütte etkin işbölümü, yetki düzeninin kurulması, görev ve sorumlulukların açık şekilde belirlenmesi, farklı iş ve birimler arası uyum sağlanması bu yaklaşımın temel alanlarıdır.

Bu yaklaşıma göre, örgütsel sorunların çözülmesi ve örgütün başarılı işleyişi, eski teknolojinin yerine yenisinin uygulanmasıyla sağlanabilir. Teknoloji bilindiği gibi örgütteki her türlü iş yapma yöntemlerini ve makinelerini kapsar. Özellikle teknolojik gelişmelerin hızlanması örgütsel değişim konusunda dikkatin teknik yönler üzerinde odaklanmasına neden olmuştur.

- Örgütsel Değişime Sistematiik Yaklaşımlar:

Örgütsel değişim tek yanlı ele alan yaklaşımların yetersizliği ve sistem kuramındaki gelişmeler örgütün değişik öğelerden oluşan bir bütün olarak görülmesini sağlamıştır. Bu yaklaşım, örgütün sürekli denge halinde olduğunu ve bu

¹⁵³ Belkis Özkara, *Evrinci ve Devrimci Örgütsel Değişim*, s. 18-19.

yüzden herhangi bir ögedeki değişikliğin diğer öğeleride etkileyeceğini ileri sürmektedir.

Yukarıda sayılanların dışında, Greiner'in de eklediği örgütsel değişim yaklaşımları bulunmaktadır. Bunlardan aşağıdaki gibi kısaca bahsedilebilir¹⁵⁴.

- Buyruktu Yaklaşımı : Yüksek derecede biçimsel yetkesi olan bir kişiden çıkan "tek yol"lu bir bildirim, işletmenin düzeyindeki alt konumlara dek geçmesi durumudur.

- Grup Kararı Yaklaşımı : Başka üyelerin kendilerinde özgün hale getirdiği seçeneklerin grup üyelerinin katılmasıyla gerçekleştirilmesinden başka bir şey değildir. Bu yaklaşım, sorun özdeşliği ve sorun çözümüyle ilgilenmez, önceden belirlenen yarış üzerinde grupların anlaşmasını sağlamayı amaç edinmiştir.

- Veri Tartışması Yaklaşımı: İşletme içinde değişim görevlisince müşteri sistemine belirgin verilerin sunulması ve geri beslenmesidir. Burada, örgütün üyeleri kendi verilerinin çözümlenmesini yapmak için beslenmesidir. Burada, örgütün üyeleri kendi verilerinin çözümlenmesini yapmak için destek görürler. Bu veriler, onlara durum inceleme bulguları veya veri yazıları olarak verilmiştir.

- Grup Sorununu Çözme Yaklaşımı : Dışarıdan birinin yardımıyla, grup tartışması yoluyla sorun özdeşleştirme veya çözmeyi anlatır. Bu bir bakıma, planlı değişim kavramını ortaya koymaktadır.

- T Grubu Yaklaşımı : Bu yaklaşımda, birey ve grup davranışlarının duyarlılığı yönünde bir eğitim öngörülür. Çalışma yöntemleri ve ilişkilerindeki değişimler, kişilerarası ilişkilerdeki değişimlerden ileri gelmektedir.

- Yer Değiştirme Yaklaşımı : Bu yaklaşımda bir veya daha fazla kilit örgütsel durumlardaki bireylerin yerine başkaları getirilir. Temel varsayım, örgütsel değişimin personel değişiminin işlevi olduğudur.

Buraya kadar kısaca özetlenen farklı örgütsel değişim yaklaşımlarını takiben, örgütsel değişim bölümünün son konusu olan örgütsel değişim uygulamalarından bahsedilecektir.

¹⁵⁴ Fuat Çelebioğlu, a. g. e. , s. 133-134.

2.4.5. İşletmelerdeki Örgütsel Değişim Uygulamaları

Günümüzde birçok alanda meydana gelen gelişmeler, işletme ile ilgili çıkar gruplarının, özellikle de tüketicilerin doyumunu önemli bir hale getirmiştir. Bu sayede, işletmeler tüketicilerine, nitelikli, düşük fiyatlı, istenilen zaman ve yerde ürün sunma, onlar için değer yaratma amacını birincil amaç olarak ön plana çıkarmışlardır. Buna yönelik çalışmalarında ise, stratejilerini, yapılarını, teknolojilerini, büyüklüklerini, ilişkilerini ve örgütsel davranış biçimlerini geliştirmenin yollarını aramaktadırlar. Günümüzde işletmelerde yaygın kullanım alanı bulan örgütsel değişim yöntemlerinden kısaca sözedilecektir. Bunlar :

- | | | |
|--------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| 1. Sistem yaklaşımı | 5. Süreçlerin yeniden tasarımı | 9. Personelin güçlendirilmesi |
| 2. Örgüt geliştirme | 6. Tam zamanında üretim | 10. Öğrenen örgütler |
| 3. Toplam kalite yönetimi | 7. Dış kaynaklardan yararlanma | 11. Yalın organizasyon |
| 4. Farklılaştırma stratejileri | 8. Kıyaslama | 12. Küçülme |
| | | 13. Takım çalışması |

2.4.5.1. Sistem Yaklaşımı

Değişimle ilgili olarak sistem modelinde, örgüt, planlı değişime konu olan, insanlar, kültür, işin niteliği, teknoloji, yapı ve strateji olarak adlandırılan, altı karşılıklı ilişkili değişkenin toplamı olarak görülmektedir.

Sistem yaklaşımı, karar verici örgüt için optimal hedeflerin sürekli incelenmesini, hedeflere ulaşmada alternatif politika ve stratejilerle ilgili risklerin kantitatif olarak karşılaştırılmasını sağlar¹⁵⁵. Yaklaşım, değişkenlerin birbiriyle yüksek derecede karşılıklı bağlı olduğunu, herhangi birindeki değişimin diğerlerin de değişime yol açacağını ve buna hazırlıklı olunması gerektiğini öne sürmektedir. Örgütsel değişim bu modele göre, değişkenlerin birinde başlasa da, zamanla tüm örgüte yayılacaktır. Önemli nokta ise, değişimden önce karşılıklı etkileşim ve olası etkiler konusunda haberdar olmaktır.

¹⁵⁵ İsmet Mucuk, *Pazarlama İlkeleri*, 11.b., İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999, s. 18.

2.4.5.2. Örgüt Geliştirme

Örgüt geliştirme, örgütsel değişimde kullanılan en eski, geleneksel, günümüzde de yaygınca kullanılan ve en çok tanınan yöntemlerden biridir. Örgüt geliştirme, örgütün sorun çözme ve amaçlarına ulaşma etkinliğini artırmak amacıyla, örgütün kültürünü, sistemlerini, davranışını, danışmanlar yardımıyla geliştirmeyi hedefleyen, planlanabilen ve yönetilebilen sistematik bir süreçtir.

Örgüt geliştirme çabasının amacı, beşeri kaynakların düşünce ve davranışlarını kendi çalışma örgütüne yeniden yöneltmek, onların iş yapabilme, iş yaptırabilme, anlama ve kavramları kullanabilme yeteneğini geliştirme ve örgütsel kaynakların azami ölçüde kullanılmasını sağlama ve dolayısıyla hem etkinliği hem de verimliliği artırarak örgütü daha başarılı hale getirmektir.

2.4.5.3. Toprak Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetimi, teknik bir olaydan çok felsefi bir niteliktedir. Bir şirkette, 1-bütünüyle tüketici doyumuna yönelik oluşturulan nitelik kavramı ile onlar tarafından kabul edilebilir nitelik maliyetinin; işletme, ürün planlaması ve uygulama amaçları içinde öncelikle yer alması; şirketin pazarlama, mühendislik, üretim, endüstri ilişkileri ve hizmet işlevlerinin etkinliklerinin değerlendirilmesinde kullanılması; 2-tüketicinin nitelik ve maliyet ile ilgili doyumunun şirketin nitelik programı şeklinde öncelikli işletme amacı olarak kabul edilmesi bu felsefenin benimsenmesinin bir sonucudur.¹⁵⁶

Kaliteyi de tanımlamak gerekirse, kalitenin de birçok tanımı bulunmaktadır. Kalite, müşteriye ulaştırmadan önce ve sonraki hizmetleri de kapsayarak en aza indirip, ürünü müşteri için en tutarlı biçimde üretmektir.¹⁵⁷ Toplam Kalite yönetimi; bir kuruluştaki herkesin katılımı ile süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesini, böylelikle iç ve dış tüketici nitelik gereksinimlerinin karşılanmasını ve tüketici tarafından tanımlanan nitelikleri ürün ve hizmet yapısında oluşturmaya çalışan bir yönetim tarzıdır.

¹⁵⁶ Yaşar Sucu, a. g. e. , s. 127

¹⁵⁷ www.organizedchange.com/tqmelem.htm.

2.4.5.4. Farklılaştırma Stratejileri

İşletmelerin rekabet gücü kazanma arayışlarında farklılaşmanın oldukça önemli rolü bulunmaktadır. Çevresel değişim, oldukça farklı pazar taleplerine ve tüketici beğenilerine karşılık verebilme farklılaşma stratejilerinin izlenmesini gerektirmektedir.

İşletmeler, stratejik işbirlikleri yaparak, şirket bünyesinde yeni şirketler oluşturarak veya mevcut işletmeleri satın alarak bu stratejiyi hayata geçirirler. Stratejik anlaşmalarda, işletmelerin bir kooperatif ortaklığı şeklinde güçlerini birleştirmeleri sözkonusudur. İşletmeler kendi tüzel kişiliklerini kaybetmeden bir konuda üçüncü bir tüzel kişilik oluştururlar. Bunun en yaygın şekli ortak yatırımlardır.

2.4.5.5. Süreçlerin Yeniden Tasarımı

Bu model, işletmelerin mevcut işlevlerden, ilişkilerden, araçlardan, yöntemlerden tamamen farklı bir sistem arayışını, kendine özgü bir alan oluşturarak yeteneklerini ve becerilerini bu alanda yoğunlaştırmasını ifade etmektedir. Başka bir tanımla, herşeye baştan başlayarak, işin o anda en iyi şekilde nasıl yapılacağını saptama ve hayata geçirme işlemidir.

Süreç yenileme ile örgüt yapısından çok, üretim süreçlerinin yeniden düzenlenmesi kastedilmektedir. Süreç yenileme konuları olarak ürünün, üretim sürecinin, siparişi karşılama çabalarının, stratejilerin geliştirilmesi süreçlerinden bahsedilir. Üretim sürecinde yapısal düzenlemelere de dikkat edilmelidir. Süreçlerin yeniden tasarımı süreklilik taşıyan yeniden tasarım ve değişim çabasına karşılık gelmektedir.

2.4.5.6. Tam Zamanında Üretim

Tam zamanında üretim, israfi sürekli olarak ortadan kaldırmaya dayalı, mükemmelliğe ulaşmaya yönelik bir yaklaşımı tanımlamaktadır. Bu yaklaşımda ürün, malzeme faaliyetlerinin tam zamanında yapılması önemlidir; dolayısıyla da malzeme akışının zamanında yapılmasını engelleyen sorunların tanımlanması ve giderilmesi üzerinde odaklanılmaktadır.

2.4.6.7. Dış Kaynaklardan Yararlanma

Günümüzde popüler bir konuma ulaşmış bir yaklaşımdır, çünkü şirketler, başka işletmelerin, ekonomik daha etkin ve verimli bulmaktadırlar¹⁵⁸. Bu kavram, işletmelerin uzmanlaştıkları bir kendilerini (kaynaklar, yetenekler, deneyim, birikim açılarından) yeterli gördükleri alanlar dışındaki işleri yapmak yerine, o alanlarda rekabet üstünlüğü kazanmış ve yeterli düzeydeki işletmelerden alması şeklindeki uygulama anlamına gelmektedir. Geleneksel şekliyle maddelerin dış kaynaklardan satın alınması olarak tanımlanırken, günümüzde ise gereksinim duyulan tüm işlevsel etkinliklerin dışarıdan elde edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır.

İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan öz yetenek ve becerileri ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri dış kaynaklar kullanarak yaparak, kendine özel bir alanda yoğunlaşma, yeni teknolojileri elde etme, yeni bilgilere ulaşma fırsatı yaratmakta, kaynak tasarrufu sağlamakta, yapı olarak küçülme olanağı bulmakta ve yalın hale gelmektedir.

2.4.5.8. Kıyaslama

Son yıllarda, değişimi amaçlayan örgütlerde sıklıkla kullanılmaktadır. Bu yöntemde işletme, tüketici doyumunu sağlayabilecek nitelik artırımı, maliyet azaltışı ve hizmet sunumu işini, en iyi şekilde yapan bir işletmenin uygulamalarını incelemekte, kendi uygulamaları ile kıyaslamakta, öğrenmekte ve uygulamaya aktarmaktadır.

Stratejik anlamda, rakiplerin programlarının ve stratejik pozisyonunun kıyaslamalı bir analizinin yapılması sonucunda, örgüt amaç ve hedeflerinin formüle edilmesinde bir referans noktası olarak kullanılması söz konusudur. Bir örgütün, işlevsel etkinlik, ürün, süreç, işlevler, işlemler, stratejiler, amaçlar gibi bir veya birçok konuda başka bir işletme ile kendini kıyaslaması, öğrenmesi süreci, kıyaslama etkinliğidir¹⁵⁹.

¹⁵⁸ www.workforce.com/archive/feature/23/38/44/index.php

¹⁵⁹ Yaşar Sucu, a. g. e. , s. 132.

2.4.5.9. Personelin Güçlendirilmesi

Bu kavram, çalışanların işle ilgili bilgilerinin artırılması, yeteneklerinin geliştirilmesi ve uzmanlık kazandırılması yoluyla, işlerini yönetir ve denetir hale gelmelerinin sağlanmasıdır. İşi fiilen yapanın işi ile ilgili kararları oluşturması ve uygulaması istenmektedir.

Güçlendirme, çalışanların kendi bilgi ve uzmanlıklarına dayalı güvenlerini artırma, inisiyatif kullanabilme, olayları denetleyebilecek hale getirme, örgütsel amaçlara yönelik işleri yakalayabilme ve kendilerini içsel olarak işe yönelik güdüleyebilme durumuna getirme amacını taşımaktadır. Güçlendirme bireysel bir etkinlik gibi görülse de, aslında örgütsel bir düzenlemeyi kapsamaktadır.

Güçlendirme ile ilgili dikkat edilmesi gereken birkaç noktaya değinmek gerekirse; bunlar, geribesleme için tetikte kalma, sürekli daha iyiyi yapacağını düşünme, övgüde kişinin kendini frenleyebilmesi vs.dir¹⁶⁰.

2.4.5.10. Öğrenen Örgütler

Öğrenen örgüt kavramı ile bir örgütün yaşadığı olaylardan ders edinmesi ve bunu kullanması, bileşenlerini ve personeli geliştiren bir düzen oluşturması, yenilik yapması ve yaratıcı güce sahip olması tanımlanmaktadır. Bu kavram bilgi yaratma, öğrenme, uygulama ve sonuçlarından yeniden öğrenmeyi vurgulamaktadır. Ayrıca öğrenen örgütler, geleneksel örgütlerden öğrenen örgütlere değişimi sağlayanları, eleştirel ve yaratıcı bir biçimde düşünmek için yetenek geliştirmeyi ve kişisel öğrenmeyi de kapsamaktadır¹⁶¹.

Öğrenen örgütler, günümüzün hızla değişen, küreselleşen ve yoğunlaşan rekabet ortamında, bilgi bulma, yaratma, içselleştirme, karar ve davranışa yansıtma, uygulamaya aktarmada yetenekli oluşları nedeniyle en uygun düşünce ve yaklaşım biçimine karşılık gelmektedir.

2.4.5.11. Yalın Organizasyon

Yalın organizasyon, yalın üretim ve yalın yönetimi kapsamaktadır. Yalın yönetim üretime yük getiren tüm israflardan arınmayı hedef alan bir yaklaşımdır.

¹⁶⁰ www.workforce.com/archive/feature/22/30/62/index.php

¹⁶¹ <http://home.nycap.rr.com/klarsen/learnorg/>

Bunda emek-zanaat yoğun üretim ve seri üretimin üstünlükleri biraya getirilmiştir. Ana stratejisi hızı artırıp akış süresini azaltarak kalite, maliyet, teslimat performansını aynı anda iyileştirmektir. Yalın üretim müşteri ihtiyaçları doğrultusunda malzeme veya bilgiye dönüştüren veya şekillendiren ve katma değer yaratan faaliyet ile zaman, kaynak kullanan ancak ürün üstüne, müşteri ihtiyaçları doğrultusunda değer ilave etmeyen ve katma değer yaratmayan faaliyeti ayırt etmeye yarar¹⁶².

Yalın organizasyon, örgütlerde, gereksinim duyulmayan kaynaklar, süreçler ve ilişkiler bulunduğunu, bunun maliyeti ve çabuk karşılık vermeyi olumsuz yönde etkilediğini dolayısıyla, gereksinim duyulmayan kaynakların elde bulundurulmaması, kaynakların ve süreçlerin etkili biçimde kullanılmasının sağlanması gereği üzerinde odaklaşmaktadır. Yönetimsel düzeylerin azaltılması, bilgi rapor akışının hızlanması, bürokratik yapıların azaltılması, standartlaşmanın azaltılması, örgütsel yalınlık bu modelin ağırlık noktalarıdır.

2.4.5.12. Küçülme

Günümüzün ekonomik şartlarında, panikte en akla yatkın fikirdir. Şirket kriz dönemlerinde maliyetleri kısıtlamak amacıyla ilk olarak eleman azaltılır, böyle olunca da genel gider payı azaltılmış olur. Oysa bu şirketin kültürünü, imajını, kültürel sermayesini, çalışanların şirkete güvenini ve yaratıcılığını baltalamaktadır¹⁶³.

Küçülme, işletmelerin, maliyet düşürerek, esneklik kazanarak, çevrenin istemlerine hızla karşılık vererek rekabet güçlerini artırmak için bilinçli bir şekilde, çalışanların sayılarını, üretim sürecinde varolan işleri ve aşamaları azaltmaları, belirli faaliyet alanlarından çıkmaları anlamında kullanılmaktadır.

Küçülme, özellikle yalın organizasyon, süreçlerin yeniden tasarımı ve kaynakların dışarıdan sağlanması yöntemleri ile yakından ilgilidir.

2.4.5.13. Takım Çalışması

Takım, birbirini tamamlayan yeteneklere sahip, ortak amaç ve performans hedefleri doğrultusunda hareket eden ve bu çerçevede birbirlerine sorumlu olan iki

¹⁶² www.arabul.com/sonucsifir.asp?searchstring=yalın20yönetim

¹⁶³ www.insankaynaklari.com/cn/contentBody.asp?BodyID=796.

veya daha fazla kişinin biraraya gelmesinden oluşur. Etkili takımda, her üye, yeteneğinin sağlayacağı en iyi avantaja bakılarak belirlenmiş bir rolü yerine getirir. Güçlü yanlara dikkat çekmek ve zayıflıkları en aza indirmek amacıyla üyelerin becerilerini bütünleştirirse takım amaçlarına ulaşmış olacaktır. Takım çalışması oluşturmak ve sürdürmek için çaba gerekmektedir¹⁶⁴.

Bireylerin tek başlarına gerçekleştirdikleri işler, aralarındaki etkileşim ve ilişkiler nedeniyle daha az sayıdan oluşan takımlar aracılığıyla daha etkin bir biçimde yerine getirilebilmektedir. Bu şekilde verimlilik artmakta ve maliyet düşmektedir. Nitelikli üyelerden oluşan takımlar, daha kolay yenilikler yapabilmekte ve sorunlara çözüm bulabilmektedir.

Çalışanların doyumu, karar oluşturma etkinliği, bilgi paylaşımı, bireylerin öğrenme sürecini hızlandırması, güdüleyici etkisi, iş üretmede bağımsız davranabilme takım çalışmasını cazip kılmaktadır.

İlk bölümde örgüt kültürünün tarihçesi, tanımı, özellikleri, kaynağı, fonksiyonları ve önemi gibi örgüt kültürünün anlaşılmasını sağlayan belli başlı konular üzerinde durulmuştur. Bu bölümde ise örgütsel değişim ele alınmış; örgütsel değişimin tanımı yapılmış ve değişime direnç konusu incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise örgütsel değişim ve örgüt kültürü arasındaki ilişki incelenecek, örgütsel değişimde örgüt kültürünün rolü ve önemi anlatılacaktır.

¹⁶⁴ Robert B.Maddux, *Takım Kurma*, Çev. Can İkizler, İstanbul: Alfa Yayınları, 1999, s. 11.

3. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YERİ VE ÖNEMİ

3. 1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YARARLARI

Daha önceki bölümlerden kısaca söz etmek gerekirse; ilk bölümde örgüt kültürünün tarihçesi, tanımı, özellikleri, kaynağı, fonksiyonları ve önemi gibi örgüt kültürünün anlaşılmasını sağlayan belli başlı konular üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde ise örgütsel değişim ele alınmış; örgütsel değişimin tanımı yapılmış ve değişime direnç konusu incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise örgütsel değişim ve örgüt kültürü arasındaki ilişki incelenecek, örgütsel değişimde örgüt kültürünün rolü ve önemi anlatılacaktır.

Örgüt kültürü hatırlatılmak amacıyla şu şekilde tanımlanabilir: Örgüt kültürü toplum kültürünün bir alt ürünü veya alt kültürüdür. Bir örgüt içindeki kişilerin ve grupların davranışını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi örgüt kültürüdür.

Örgüt kültürü, o örgütte çalışan yöneticiler ve diğer personel açısından birtakım yararlar sağlamaktadır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür:¹⁶⁵

1. Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur.

2. Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmaları için yetiştirme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur. Böylece yöneticiler örgütün temel değerlerine ve dinamiklerine uygun şekilde yetiştirilir.

¹⁶⁵ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s. 152-153.

3. Örgüt kültürü iş yapma yöntem ve süreçlerine standart uygulamalar getirir, bu sayede örgütsel verimliliği artırır.

4. Örgüt kültürünün örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde de önemli rolü bulunur. Örgüt kültürü, personel arasında 'biz' duygusunu ve takım ruhunu geliştirir. Bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar, bu durum da örgüt iklimini olumlu etkiler; örgüt içi gruplaşmalar ve ikilikler de önlenebilir.

5. Örgütlerde çeşitli sebeplerle ortaya çıkan çatışmalar örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatılabilir.

6. Örgüt kültürü sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikayelerle nesilden nesile aktararak örgütsel yaşamı sürekli kılar. Hatta bazı durumlarda işletmenin sahibi olan yönetici ölse bile, kültür ve işletmenin kazanmış olduğu değer ve inançlar devam eder.

7. Kültür tanıtıcı bir kimlik gibidir, çalışanların ve müşterilerin gözünde örgüt hakkında olumlu bir karakter imajı meydana getirir. Bir örgüt hakkında değerlendirmeler o kurumun kültürüyle yapılır. Davranış, tutum, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde örgüt kültürünün izlerine rastlanır.

8. Örgüt kültürü örgüt içi yeniliklerin başarı veya başarısızlıklarını belirleyen önemli bir etkidir; örgütle ilgili temel varsayımlar, dolayısıyla da örgütün yeniliklere yatkınlığı konusunda bilgi verir. Örgüt kültürü, yeniliğin yönünü ve kimler tarafından yapılabileceğini de gösterir.¹⁶⁶

Bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere örgüt kültürü; örgütü oluşturan yapıyı, ilişkileri ve bireysel davranışları önemli ölçüde etkilemektedir.

3. 2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YAŞATILMASI VE ÖĞRENİLMESİ

Örgüt kültürünün yararları sayıldıktan sonra örgüt kültürünün varlığını sürdürmesinin öneminin anlaşılması açısından, örgüt kültürünün yaşatılması ve öğrenilmesine değinilecektir. Örgüt kültürünün oluşturulması aşaması çalışmanın ilk

¹⁶⁶ Fatih Özbilgin, a. g. e. , s. 24.

bölümünde anlatılmıştı. Bundan sonraki süreç, kültürün devamlılığının sağlanması, yaşatılması, bir başka deyişle pekiştirilmesidir ki bu, değişim ve değişimin benimsenmesi ve yerleşmesi açısından da önemlidir.

Bir örgüt içerisinde kültür başladıktan sonra, bunu çalışanlara benzer deneyimlerle aktarmak yoluyla, örgüt içerisinde o kültürü korumaya yönelik uygulamalar yer alır. Bir kültürün beslenmesinde üç özellik önemli yere sahiptir. Bunlar; işgören seçme uygulamaları, üst yönetim tutum ve davranışları ve toplumsallaşma yöntemleridir.¹⁶⁷

a)İşgören Seçimi: Örgüt kültürünün yaşatılması aşamasında, insan kaynakları yönetimi yöntemleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Örgüt kültürü, insan kaynakları yönetimi bölümünün, pekiştirilmek istenen kültüre uygun olarak hazırladığı işe alma işlemleri, başarı değerlendirme ölçütleri, ödüllendirme yöntemleri, eğitim ve meslek geliştirme faaliyetleri ile desteklenmektedir.¹⁶⁸

Seçme sürecinin amacı, örgüt içindeki işleri başarıyla yerine getirebilecek bilgiye, beceriye ve yeteneğe sahip kişilerin belirlenmesi ve işe alınmasıdır. Ancak, genellikle belirli bir işin gerektirdiklerini yerine getirebilecek birden çok aday ortaya çıkar, bu durumda seçilecek kişi çok önemlidir. Karar veren kişinin, adayların örgüte ne derece uyum göstereceği konusundaki yargısının, işe alınacak kişiyi belirleyen son kararda çok etkili olacaktır. Bilinçli olarak yapılan bir seçim, ortak değerlere sahip ya da söz konusu değerlerin birçoğuna sahip olan kişilerin işe alınmasıyla sonuçlanır. Ayrıca seçme süreci başvuranlara örgüt hakkında bilgi verir. Adaylar örgüt hakkında bilgi sahibi olurlar. Kendi değerleri ve örgütün değerleri arasında bir çatışmanın varlığını sezerlerse adaylıktan çekilebilirler; böyle bir durumda işveren de işgören seçimini iptal edebilir. Bu sayede seçme süreci örgütün öz değerlerine zarar verecek kişileri seçim dışı bırakarak, örgüt kültürünü besler. Şu da denebilir ki; örgütler işgören seçim sürecini örgütün değerlerine, normlarına, geleneklerine

¹⁶⁷ Başak Eren, a. g. e. , s. 61.

¹⁶⁸ Fatih Özbilgin, a. g. e. , s. 32.

uyacak ve onları kabul edecek kişileri seçip, sistemi bozacak kişileri elemek amacıyla kullanmaktadır.¹⁶⁹

b)Üst Yönetimin Tutum ve Davranışları: Üst yönetimin davranışlarının da örgüt kültürünün yaşatılması ve öğrenilmesi üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Üst yöneticiler, sözleri ve davranışları aracılığı ile normlar oluşturabilirler; bunlar ne derecede risk alınacağı, işgörenlere ne derecede özgürlük tanınacağı, uygun kıyafetin nasıl olacağı, ücret artışı ve terfilerden yararlanmak için hangi hareketlerin önemli olduğudur.

c)Örgütsel Toplumsallaşma: Toplumsallaşma, bireyin bir toplum içinde geçerli değer ve davranış kalıplarını öğrendiği ve toplumsal bir varlık olduğu süreçtir.

Örgüt yeni işgörenleri seçmede ne kadar başarılı olursa olsun, yeni işgörenler örgüt kültürü hakkında tam bilgili değillerdir ve hemen öğrenemezler. Örgütler bu nedenle, işe yeni giren personele kültürü öğretmek ve onların uyumlarını sağlamaya yardımcı olmak isterler. İşte bu uyum sağlama sürecine ‘toplumsallaşma’ denilmektedir. İnsanlar nasıl toplumda yaşayarak toplumsallaşıyorsa, personel de örgüt içinde çalışarak toplumsallaşmaktadır. Kişiler örgüt içinde istenen ve istenmeyen davranışları, iletişim kurmayı öğrenirler. Bu süreçte deneyimli personelin tutum ve davranışları gözlenir ve nesilden nesile aktarılan hikayeler dinlenir. Bu şekilde örgüt kültürü öğrenilerek devamlılığı ve yaşatılması sağlanır.¹⁷⁰

Örgütsel toplumsallaşma süreci, üç ara basamak içerir: (1) Yeni gelenlere işe girmeden önce birtakım bilgilerin verilmesi; (2) Yeni üyelerin örgüt ile karşılaşması ve beklentileriyle gerçekleri karşılaştırması; (3) Yeni üyelerin kendi çalışma gruplarının kültürlerine uyum göstermeleri. Toplumsallaşma süreci, örgütsel sonuçları da üç alanda etkilemektedir: Verimlilik, işe bağlılık, devamsızlık.

¹⁶⁹ Başak Eren, a. g. e. , s. 62.

¹⁷⁰ Başak Eren, a. g. e. , s. 63.

İlk aşamada işgören örgüte katılmadan önce, önceden oluşmuş değerler, tutumlar ve beklentilerle örgüte gelir. Bu aşama, bireyin işe girmeden önceki çeşitli tutumları, eğitim süreci içinde öğrendiği değerleri kapsar. Esas olan bireyin yeni girdiği işteki örgütsel değerleri kabul etmeye istekli olduğudur.

İkinci aşamada birey kendi beklentileri ile örgütün değerlerini keşfedip anlar ve eğer ikilem varsa bunları gidermeye çalışır. Beklentilerin doğru çıkması, daha önce kazanılmış algıların doğrulanmasını sağlar. Beklentiler ve gerçekler farklı olduğunda, yeni işgören, örgütün istediği beklentileri benimsemek için toplumsallaşma sürecine girecektir.

Son aşama ise sosyalleşme aşamasıdır. İşgören işini en iyi biçimde nasıl yapacağını, yeni rolleri nasıl başaracağını, üye olduğu yeni grubun değer ve normlarına nasıl uyum sağlayacağını gösterir. Artık birey örgütün değer ve normlarıyla bütünleşmiş; kendinden bekleneni bilmekte ve de bekleneni en iyi biçimde yapmaya çaba göstermektedir. Tüm bunlar olumlu toplumsallaşmanın sonucudur. Böylece işgören verimliliği ve örgütsel bağlılık olumlu etkilenir ve işgörenin örgütten ayrılma eğilimi de azalma gösterir.

3. 3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞİŞTİRİLMESİ

Değişim yönetiminde örgüt kültürünün rolünü daha iyi anlamak için örgüt kültürünün değiştirilmesinden söz etmek gerekmektedir. Örgüt kültürünün değişimde araştırmacılar ve pratisyenler iki farklı görüşü savunmuşlardır. Bir grup, örgüt kültürünün uzun bir süreçte şekillenip gelişmesinden yola çıkarak yılların bilgi birikimi ve tecrübesinin değiştirilmesinin zor olduğunu savunmuşlardır. Diğer grupta örgüt kültürünün belli bir zaman zarfında ve belli koşullarda geçerli olduğunu; zaman ve koşullar değiştikçe örgüt kültürünün de değişeceğini savunurlar. Bu görüşe göre örgüt kültürü, seçim kriterleri, üst yönetimin faaliyetleri ve sosyalleşme faaliyetleri ile korunmaktadır. Ayrıca bu sürecin devamı olan temel değerler; hikaye ve mitler, liderler, tören ve sembollerle örgüt içinde neyin ve kimin önemli olduğunu

çalışanlara iletmektedirler. Bu faktörleri değiştirerek bir örgütün kültürünü değiştirmek mümkündür. Günümüzde ağırlık kazanan ve kabul gören görüşe göre örgüt kültürü değiştirilebilmektedir.¹⁷¹

Kültürel değişim yavaş ve zor bir süreçtir; benzer olarak örgüt kültürü de sonuçta bireyler ve onların taşıdıkları kültürel özellikler yoluyla şekillendiğine göre, örgüt kültüründeki değişikliklerde yavaş ve zor olacaktır. Örgütün yüzeyinde birtakım şeyler değişirken, daha derine inince birçok departmanın değişime direndiği ve birçok kilit çalışanın da yeni yollar öğrenmek istemediği görülür.¹⁷² Örgüt-çevre etkileşimi örgütsel değişimi zorunlu hale getirmektedir. Örgüt içinde birtakım değişiklikler görülebilir. Bunlar yasal, ekonomik, teknolojik, demografik, kültürel v.b. pek çok değişkenlerde meydana gelen değişikliklerden kaynaklanabilir. Bu değişimlerden bazıları kabul görürken bir kısmı ise direnişlerle karşılaşır. Özellikle direnişin olduğu durumlarda kültürel değişim çok daha zor ve yavaş olacaktır. Ancak çağın gereklerine uygun faaliyet göstermek ve devamlılığı sağlamak için bir işletme, değişimi çalışanlara belli yöntemlerle benimsetmeli ve bundan sonra değişim gerçekleştirilmelidir.

Örgütsel kültürü başarılı bir biçimde değiştirmek için önce eski kültürü anlamak gerekir. Bu neyin, niçin değiştirileceği sorusuna yanıt verir. Neyin değişeceği belirlendikten sonra daha etken bir kültür geliştirme konusunda görüşleri olan işgörenleri değişim sürecine katmak gerekir. Örgüt kültürü örgütün içindeki ve dışındaki birey ve grupların ilişkileri ve etkileşimiyle uzun dönemde geliştiği için üst yönetimin emriyle değiştirilemez. Örgüt içinde işgörenlerin ve yöneticilerin etkileşimiyle oluşan kültür, örgüt dışında müşteriler, rakipler ve toplumsal çevrenin beklentilerinden etkilenir. Bu nedenle kültürel değişimin uzun sürede gerçekleşeceğini dikkate almak gerekir.¹⁷³ Örgüt kültürünün, örgütsel amaçları destekleyip desteklememesi, devamlı kalite iyileştirmesini teşvik edip etmemesi veya öğrenen örgütü yaratıp yaratmaması gibi hususlar incelenebilir. Sonucun olumsuz

¹⁷¹ Beril Akıncı, a. g. e. , s. 93.

¹⁷² John R. Schermerhorn, James G. Horn and Richard N. Osborn, *Managing Organizational Behaviour*, fifth edition, USA: Wiley & Sons, Inc. , 1994, s. 441.

¹⁷³ Belkıs Özkara, *Evrimsel Ve Devrimci Örgütsel Değişim*, s. 94.

çıkması durumunda örgüt kültürünün değişimi gündeme gelir. Ayrıca yöneticiler örgüt kültürünün değişiminde, sonuçlar üzerinde yoğunlaşarak da örgütteki birtakım farklılıkların görülmesini sağlamış olurlar.¹⁷⁴ Günümüzde örgüt kültürünün değiştirilmesi ile örgütsel performansın yükseleceğine inanan yönetici sayısı oldukça fazladır. Ancak böyle bir durumun başarılı olabilmesi için tepe yöneticisi, mevcut hoşnut olabilecek diğer yönetici ve çalışanların desteğini kazanmalıdır.¹⁷⁵

Örgüt kültürünün değişmesi ve yönetimiyle ilgili olarak üzerinde tartışılan bir konu, bir örgütte kültürün tek başına mı, yoksa örgütün diğer özellikleriyle birlikte mi değişeceği konusudur. Örgüt bir 'makine' olarak düşünüldüğünde, kültür de bağımsız bir değişken olarak kabul edilmekte, 'makinenin nasıl eskiyen bir parçası yenisiyle değiştiriliyorsa, kültürde böyle değişebilir.' görüşü kabul edilmektedir. Diğer yandan örgütü 'organizma' veya 'açık sistem' olarak ele alan görüşe göre, örgütün birbirine bağımlı parçalardan meydana geldiği kabul edilmiş olmaktadır. Buna göre örgüt diğer özelliklerinden soyutlayarak değiştirilemez. Değişim stratejisine sistem yaklaşımı açısından bakılırsa sistemdeki bir ögenin değişmesi, diğer parçaları da değiştireceğinden, örgüt kültürünün değişmesi demek örgütte pek çok şeyin (amaç, yapı, strateji, ödül sistemleri v.b.) de birlikte değişmesi demektir.¹⁷⁶

Bir örgüt kültürünün oluşumunu ve değiştirilmesini etkileyen başlıca etmenler olarak şunlar sayılabilir: Yüz yüze sözel iletişim, rol modelliği, personel seçme süreçleri, hizmet içi eğitim ve personel geliştirme çalışmaları, örgütsel yapı, strateji, politika, prosedürler, statü sistemleri, terfi süreçleri, karar ölçütleri, ödül-teşvik sistemleri, fiziksel çevre düzenlemeleri, sosyalizasyon süreci, örgütsel değerler, felsefeler... örgüt kültürünü değiştirmede ve güçlendirmede kullanılacak temel etkenlerdir. Bir kültürün değiştirilmesinde temel öğeler olarak inançlar, değerler, semboller ve uygulamaların birlikte düşünülmesi gerekmektedir. Ancak inanç ve değerlerin doğrudan değiştirilmesi güç olabilir; semboller ve

¹⁷⁴ Nancy C. McDaniel, 'Key Stages and Common Themes in Outcome Measurement,' *American Humane Association* (1996), Volume II, Number 3, ss. 3.

¹⁷⁵ Erhan Yıldırım, 'Stratejik Yönetim Ve Örgüt Kültürü İlişkisi,' (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002), s. 70.

¹⁷⁶ Mehmet Şişman, a. g. e. , s. 119.

uygulamalarda yapılacak değişikliklerle örgütsel inançlar ve değerler de vurgulanabilir.

Örgüt kültürünün değişmesinde kısaca şu iki modelden de söz edilebilir. İlk modelde örgütün 'ideal bir şirket' örneği vardır, onun kültürünü benimser. İkinci modelde ise örgüt dış çevredeki uyumu için yeni kültür ve strateji geliştirir. Değişimde başarıyı sağlayan esas nokta; ideal kültürü kopya etmek yerine, yeni strateji geliştirmektir.¹⁷⁷ Bu arada farklı çıkar gruplarının üyelerinin sahip olduğu özellikler incelenip, paylaşılan ve zıt inançları tanımlamakla; başarılı ve başarısız örgütsel değişimin nedenleri hakkında da bilgi sahibi olunabilmektedir.¹⁷⁸

Kilmann, Saxton ve Serpa'ya göre kültürün değişebilmesi, onun ne derece oturmuş bir kültür olduğuna ve o ortamda birden çok kültürün var olup olmadığına bağlıdır. Kültür değişiminin arzu edildiği katman, ne kadar derin olursa ve örgütte ne kadar çok sayıda kültür varsa, kültür değişim süreci, o kadar zor ve zaman alıcı olur.¹⁷⁹ Kültürdeki değişimin ne kadar süreceği ve değişimin örgütteki davranış ve karar verme yöntemlerinde ne kadar sağlam ve yerleşmiş olduğu, aynı zamanda kültür değişim usulüne de bağlıdır. Olması gereken, normlar seviyesinde bir kültür değişimi uygulamak ve oluşmuş olan yeni kültür başarı kazandıktan sonra da, kültürün daha derin ve ana bölümlerini değiştirmeye yönelik değişimi kalıcı kılmaktır.

3. 3. 1. Örgüt Kültürünün Değiştirilmesinin Nedenleri

Örgüt kültürünün değişmesi konusu genel olarak anlatıldıktan sonra örgüt kültürünün değişme nedenleri üzerinde durulmalıdır. İşletmelerin en temel amacı istikrarlı bir biçimde varlıklarını devam ettirebilmektir. Ancak her işletme bunu

¹⁷⁷ Michael R. Carrell, Daniel F. Jennings and Christina Heavrin, *Fundamentals of Organizational Behaviour*, USA: Prentice Hall International, 1997, s.574-575.

¹⁷⁸ Joanne Silvester and Neil R. Anderson, "Organizational Culture Change: An Inter-group Attributional Analysis," *Journal Of Occupational & Organizational Psychology* (March 1999), Vol.72, Issue 1, ss. 6.

¹⁷⁹ Ayşenur Tarazoğlu, a. g. e. ,s. 69.

sağlayabilmek için hızla değişen içsel ve dışsal koşullara ayak uydurabilmelidir. Değişimi gerektiren iç ve dışsal nedenler şu şekilde sıralanabilir:¹⁸⁰

Dışsal nedenler (çevresel):

- a) Kültür ve kültürel değerlerde görülen değişimler.
- b) Pazar ihtiyaçlarında, koşullarında, Pazar yapısında veya başka Pazar parametrelerinde görülen değişimler.
- c) Teknolojideki değişimler.
- d) Bilimdeki değişmeler.
- e) Kaynaklardan yararlanma biçiminde oluşan değişimler.
- f) Örgüt kurucuların amaçlarında görülen değişimler.

İçsel nedenler:

- a) Örgüt üyelerinin değer ve amaçlarında oluşan değişimler.
- b) Örgüt başarısındaki yetersizlikler.
- c) Benzer örgütlerde de, değişim programlarının başlatılmış olması.
- d) Örgüt içi geliştirilen teknolojik ilerlemeler.
- e) Lider değişimi (iç oluşumlar).

Bunların dışında da şu üç neden sayılabilir:¹⁸¹

- f) Örgütün hayat eğrisindeki (doğuş,büyüme, olgunluk, çöküş) dönem ve durumlarındaki değişimler.
- g) Kültürü yaratan varsayımların zaman içinde değişmesi.
- h) Örgütün çevreden gelen bir kriz sonucunda veya örgüt içi güçlerin kültür değişimini başlatabilecek duruma gelmesi.

R. Kilmann'a göre aşağıdaki dört etken de örgüt kültüründe değişime neden olmaktadır:¹⁸²

1. Örgüt kültürü, örgütün temel amaçlarını destekler nitelikte değilse;
2. Örgüt kültürü, örgütün başarısını itici bir güç olarak harekete geçiremiyorsa;

¹⁸⁰ Elif Aras, "İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Tekstil sektöründen Bir Uygulama," (yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,1995), s. 70.

¹⁸¹ Erol Eren, *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, s. 153.

¹⁸² Erhan Yıldırım, a. g. e. , s. 71.

3. Örgüt kültürü, örgütteki çıkar gruplarının işletme çıkarları ile örtüşmesini ve örgütteki diğer çıkar grupları arasında uyumu sağlayamıyorsa;

4. Örgüt kültürü, örgüt bireyelerine örgütün karmaşık sorunlarını ele almaya ve çözüm üretmeye yönlendirici katılımcı bir ortam oluşturmuyorsa, örgüt kültürünün değişimi kaçınılmaz hale gelir.

Yukarıda sayılan içsel ve dışsal değişimi gerektiren etkenler, hem örgütün içinde bulunduğu toplumu hem de örgütte çalışanları derinden etkileyecektir. Tüm bu faktörler kültürü derinden etkileyip kültürel değişikliği zorunlu kılmaktadırlar.Şu da bilinmelidir ki tüm etkenlerin içinde özellikle ‘kültür ve kültürel değerlerde görülen değişimler’ ve ‘örgüt üyelerinin değer ve amaçlarında oluşan değişimler’ örgüt kültürü değişiminde en büyük etkenlerdir. Bunlar örgüt kültürünü doğrudan etkilemektedir;ama örneğin teknolojik yenilikler ve pazar koşullarındaki yenilikler, işletmeyi yeniliğe zorlayacak,dolaylı olarak da bunun sonucunda yeni faaliyetlere uygun bir kültür oluşturulacaktır.

İşletmede gerçekleştirilen her değişiklik için de buna uygun strateji geliştirilmelidir. İşletmenin kültürü ile stratejik karar mekanizmalarında bir uyumsuzluk riskine karşı da, kültürel öğelerde de değişikliğe gitmek etkili bir yöntem olacaktır. Stratejiye uygun yönetici atama, örgüt yapısında değişim, eğitim ve yetiştirme programları uygulanması ve yeni idari sistem ve prosedürler geliştirilmesi; kültürü strateji yönünde değiştirmek için uygulananlara örnek olarak sayılabilir.

Araştırmacılar örgüt kültürünü değiştirmenin en iyi yolu konusunda anlaşma sağlayabilmiş değillerdir. Her değişim reçetesi, yöneticilere ve diğer örgüt bireyelerine her şeyden evvel mevcut kültürü analiz etmeyi önermektedir.Örgüt kültüründe istenilen değişimi sağlayabilmek için izlenecek bir değişim modelinin aşamaları aşağıdaki gibidir:¹⁸³

¹⁸³ Erhan Yıldırım, a. g. e. , s. 71.

1. Örgüt geleceğinin açık bir vizyonunun ifade edilmesi ve ona ulaştıracak örgüt kültürünün tanımlanması.
2. Tepe yönetiminin desteğinin sağlanması.
3. Tepe yöneticiler tarafından çalışanlar için arzu ettikleri değerleri, beklentileri ve davranış biçimlerini içeren yeni bir kültürün belirlenmesi.
4. Örgütsel yapıda, insan kaynakları yöntemlerinde, yönetim tarzı ve uygulamalarında kültürel değişimi destekleyecek değişikliklerin yapılması.

Esnek ve insan odaklı bir kültür amaçlanıyorsa, yöneticiler çalışanların karar sürecine katılımlarını desteklemeli, değerlendirme ve ödül sistemi buna uygun gerçekleştirilmelidir. Eğer, otoriter ve üretim odaklı bir kültür isteniyorsa, yöneticiler otoriteye itaati ve uzmanlığı teşvik etmeli, ödüllendirme ve değerlendirme buna göre yapılmalıdır.

Tüm işletmelerde kültürel değişim zor bir süreçtir. Ancak günümüzün rekabet koşullarında varlığını sürdürmek ve değişen koşullara uyum açısından bu değişimi gerçekleştirmek, işletmeler açısından son derece önemli ve faydalıdır.

3. 3. 2. Örgüt Kültürünün Değişme Araçları

Çalışmanın bir önceki bölümünde bir işletmede meydana gelecek olan değişmelerin direnişle karşılanabileceği anlatılmıştı. Değişime direncin nedenleri; bireyin çıkar odakları, bilgi ve güven eksikliği, değişim hakkında farklı görüşler, alışkanlıklar, değişime gösterilen düşük tolerans, değişiklik fikrinin kaynağı gibi unsurlardır.

Örgütsel değişimin etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi için değişime direnci azaltacak veya ortadan kaldıracak faaliyetlerin uygulanması gerekir. Eğitim ve iletişim, katılım, destek ve kolaylık, müzakere ve anlaşmalar, atamalar, baskı bu konuda akla gelen yollardır.

İşletme içinde alışılmış faaliyetler yürütüldüğü sürece, herkes belli bir güven ve rahatlık içinde çalışmalarını sürdürecektir, işletmenin yönetim yapısı ve

faaliyetlerinde değişime gidildiğinde, bireylerde endişe ve güvensizlik görülmeye başlanacaktır. Bireyler alışılmış faaliyetleri yürütürken işletme içinde güven duygusu yüksektir ve bu durumda değişim başlangıç seviyesindedir. Fakat birey, değişimden haberdar olmaya başlayınca; bireyler bu yeni duruma adapte olabilme, bu değişimi örgüt yapısına uyumlu hale getirme çabalarına girişeceklerdir. Diğer yandan da bireyler bu yeni duruma uyum sağlamaları konusunda güvensizlik yaşayacaklardır. Ayrıca bu noktada değişim ile örgütsel öğrenmenin ilişkisinden söz edilmesi doğru olur. Bireyler belli bir seviyede değişim ile ilgili her şeyden haberdar olacaklardır. En yüksek öğrenme düzeyinde, bireylerin örgüte güveni en aza inecektir. Belli bir noktadan sonra öğrenme aynı seviyede kalacak, yeni duruma alışıp, faaliyetlerini bu yönde düzenleyen bireyler de tekrar belli bir güven ortamı içinde faaliyetlerine devam edeceklerdir.¹⁸⁴

Örgüt kültürünün değiştirilmesi sürecinin pahalı, zaman alan ve zor bir süreç olduğu daha önce de belirtilmişti. Örgüt kültürünün değiştirilmesini mümkün kılan birtakım yaklaşımlar da mevcuttur. Bu yaklaşımlar doğrudan ve dolaylı olarak ikiye ayrılır.¹⁸⁵ Örgüt kültüründe doğrudan yaklaşımlar denilince; rol davranışı, olumlu pekiştirme ve haberleşme akla gelmelidir.

Rol davranışında, liderler astlarının kabullenmelerini istediği kural ve değerleri içeren davranışları gösterme durumundadır. Olumlu pekiştirmede ise, astlar istenen davranışı gösterdiklerinde onları teşvik amacıyla, bu davranışlarını onaylama ve ödüllendirme yoluna gidilir. Üçüncü yol olan haberleşmede ise, yöneticiler, kültürü çalışanlara aktif bir biçimde anlatarak, görüşmeler yoluyla değişimi sağlamaktadırlar.

Örgüt kültürünün değişimindeki dolaylı yaklaşımlar ise personel araştırması, terfi ve tayin, örgüt modeli ve fiziksel düzenlemelerdir. Personel araştırması, tayin ve terfi, kültüre uyum sağlayan ve uyum sağlaması için yetiştirilebilecek bireylerin arama ve bulma çalışmalarını kapsamaktadır. Örgüt modeli ise, yapı, politikalar,

¹⁸⁴ Elif Aras, a. g. e. , s. 74.

¹⁸⁵ Elif Aras, a. g. e. , s. 75.

örgütün denge sistemi, ve arzu edilen değer ve davranışların ifade edilmesini içermektedir. Fiziksel düzenlemelerden kastedilen ise; büro alanının, büro alet ve eşyalarının fiziki olarak düzenlenmesidir.

Her değişim konusu gibi örgütteki kültürel değişimde direnişle karşılaşacaktır. Bu direniş azaltmak veya ortadan kaldırmak için de çeşitli unsurlardan yararlanılabilir. Bunlar davranış değiştirme, davranış değişimini haklı gösterme, kültürel haberleşmeyi kullanma, işe alma ve adaptasyon ve muhaliflerin görevden alınmasıdır.¹⁸⁶ Bunlardan kısaca şöyle söz edilebilir. Davranış değiştirmede, çalışanlar değişimin temel değerini görebiliyorlarsa işletmenin neyi başarmak amacıyla olduğunu çok daha iyi anlar ve kabul ederler. İkinci yol ise davranış değişimini haklı göstermedir. Kültürel değişimde ilk adım olarak davranış değiştirme önemlidir; daha sonraki aşamalarda ise örgüt üyelerinin inanç, değer ve tutumları yeni istenen davranışlarla tutarlı olmalı ve onları desteklemelidir. Yöneticiler davranış değişimlerini olabildiğince asli motive edici unsurlarla desteklemelidirler. Burada, kültürel değişimin çalışanlara anlatılması ve haklı gösterilmesi söz konusudur. Diğer bir yol olan kültürel değişmeyi kullanmada, açık ve üstü kapalı yollar, çalışanlara örgüt kültürünü benimsetmede yardımcı olmaktadır. İlanlar, notlar, konuşmalar ve haberleşmenin diğer direkt şekilleri açık kültürel mesajlara girerken; hikayeler, örfler, logolar, dekor, kıyafetler, kahramanlar v. b. örgüt kültürünü değiştirmede üstü kapalı kültürel mesajlardır. İşe alma ve adaptasyonda, çalışanlar arası gerginlik durumunda, işe yeni alınan birey ve istenen kültürel yapı arasında uzlaştırılmaz bir çekişme olmadığının ispat edilmesi gerekir. Birey-kültür uyumu için işe alma ve adaptasyon çok önemlidir. Son unsur olan muhaliflerin görevden alınması için de şu bilinmelidir ki, değişime direnenlerin işten ayrılmaları veya çıkarılmaları, işletme açısından olumsuz bir durum olup, en son çare olarak başvurulmalıdır. Elden geldiğince değişim, çalışanlara olumlu bir biçimde benimsetilmeye çalışılmalıdır.

¹⁸⁶ Elif Aras, a. g. e. , s. 76.

3. 4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YÖNETİLMESİ

Örgüt kültürünün örgütsel değişimdeki rolünü anlamak için örgüt kültürünün yararları, örgüt kültürünün yaşatılması ve öğrenilmesi, örgüt kültürünün değiştirilmesinin yanı sıra örgüt kültürünün yönetimi konusunun da açıklanması gerekir. Örgüt kültürü ve yönetim arasında karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır. Örgüt kültürünün etkin bir yönetim aracı niteliği taşıdığı ve aynı zamanda yönetimin bir sonucu olarak da ele alınabileceği göz ardı edilemez. Örgüt kültürünün de örgütlenip, koordine edilip kontrolünün yapılabileceğini söylemek mümkündür. Örgüt kültürü kendiliğinden şekillenmez, çoğu zaman ekonomik ve sosyal amaçlar doğrultusunda biçimlendirilir.

3. 4. 1. Örgüt Kültürü Yönetiminin Amaç Ve Yöntemleri

Örgüt kültürünün bilinçli bir biçimde şekillendirilmesine yönelik faaliyetler örgütün stratejik ve operasyonel amaçları doğrultusundadır. Örgüt tarafından ulaşılmaya çalışılan bu amaçlar, güçlü bir örgüt kültürü sayesinde çok daha kolay elde edilecektir. Bu yüzden denilebilir ki; örgüt kültürü yönetiminde temel amaç herşeyden önce, örgütün stratejik ve operasyonel amaçlarına daha etkin ve daha verimli bir biçimde ulaşmasını sağlamaktır. Burada söz edilen, örgüt kültürü, örgütün ulaşmak istediği amaçların dışında amaçlara hizmet etmemelidir. Örgüt üyelerince benimsenen değer, norm ve inançlarla, örgütün amaçları doğrultusunda gerçekleştirdiği faaliyetler sırasında arzu edilen değer, norm ve inançlar arasında uyum sağlanmalıdır.¹⁸⁷

Örgüt kültürü yönetimi, bir kültürün değiştirilmesi, yeniden oluşturulması ve yaşatılması sürecini kapsamaktadır.¹⁸⁸ Örgüt kültürü yönetiminde ilk adım örgüt kültürünün yaratılmasıdır. Daha önceki bölümlerde bu konudan söz edilmişti; ancak şu da bir gerçek ki örgüt kültürü yönetimiyle güçlü bir örgüt kültürü yaratmadan önce güçlü bir örgüt kültürünün ne ifade ettiği belirlenmelidir. Güçlü bir örgüt

¹⁸⁷ Göksel Ataman, a. g. e. , s. 546-547.

¹⁸⁸ Mehmet Şişman, a. g. e. , s. 120.

kültürü, örgüt üyelerinin ortak inanç,değer ve normlar etrafında birleşmeleri ile oluşur. Örgütçe benimsenen değer, norm ve inançların, örgüt üyelerince benimsenmesiyle örgüt kültürünün gücü artmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürünün olduğu yerde, ortaklaşa paylaşılan inanç, değer ve normların dışında başka inanç, değer ve normlar taşıyan bozucu nitelikte alt kültürler oluşmaz. Ayrıca güçlü bir örgüt kültürü, kültürü oluşturan değer, norm ve inançların örgüt yapı ve süreçleriyle uyumlaşmasının bir sonucu özelliğini taşır.

Örgüt kültürünü yönetme ve kontrol etme, örgütlerdeki üst yönetimin görevlerinden biridir. Güçlü bir örgüt kültürünün yaratılması için önce örgüt ve çalışanlar için önemli olan inanç, değer ve normların neler olduğu belirlenmeli, daha sonra da çalışanların bu değer, norm ve inançları benimsemesi sağlanmalıdır. Yöneticiler liderlik yeteneklerini kullanarak işgörenleri ikna ve telkin yoluyla yeni bir kültürün değerlerini kabul etmelerini sağlayabilirler.¹⁸⁹

Bilinçli ve sağlıklı bir biçimde gerçekleştirilen örgüt kültürü yönetimi, toplumsal değerlerle bunların örgüt açısından taşıdığı önemin farkına varıp aynı zamanda bu değerlerde olabilecek değişiklikleri öngörmelidir. Örgüt kültürünü oluşturan inanç, değer ve normların belirlenmesi ve bunların toplumun inanç, değer ve normlarıyla uyumlaştırılması, örgüt kültürü yönetiminin başarıya ulaşması için çok gereklidir. Bunların yanı sıra, benimsenmesi gereken inanç, değer ve normların örgüt üyelerince kabulünün sağlanması da önemlidir. Burada anlatılmak istenen şudur ki, örgüt kültürü yönetimine düşen görev; inanç, değer ve normların algılanması ve çalışanlarca kabul edilmesini sağlamaktır.

Örgüt kültürü yönetiminde incelenmesi gerekli bir husus da “örgüt geliştirmedir”. Örgüt geliştirme, tüm örgütün etkinliğinin artırılması için bir değişme uzmanının yardımıyla örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmeye, kültür, yapı, süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik planlı bir değişim başlama ve gerçekleştirme çabasıdır. Örgüt geliştirme, örgüt üyelerinin sahip

¹⁸⁹ Ali Rıza Terzi, a. g. e. , s. 123.

olduğu değer ve normları değiştirip, geliştirerek örgüt kültürü yönetimine yardımcı olur.¹⁹⁰

Örgüt kültürü yönetiminde yukarıda söz edilenlerin dışında yararlı olabilecek diğer noktalar ise, canlı değerler sistemi oluşturulması, sembolik yönetim ve değer yönelimli insan kaynakları yönetimidir.¹⁹¹ Bunları kısaca açıklamak gerekirse; örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışı ve geliştirilmesinden bu yana yönetimin en önemli görevlerinden biri değerlerin korunması, geliştirilmesi ve gelecek kuşaklara aktarılmasıdır. Bu şekilde oluşan canlı değerler sistemi, güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulmasında önemli rol oynar.

Sembolik yönetim yeni bir kavram olup, son yıllarda popüler bir hale gelmiştir. Sembolik yönetim, örgütsel değer, inanç ve normlar çerçevesinde bilinçli olarak sembollerin ve sembolik hareketlerin oluşturulması anlamına gelmektedir ve yöneticilere güçlü bir örgüt kültürü yaratma konusunda yardımcı olması gözardı edilemez. Dil, seremoniler, masallar, hikayeler gibi kültür taşıyıcıları yönetim konularında en az diğer konular kadar önemlidir.

Personel seçme ve işe alımı, iş değerlemesi, performans değerlendirme, ücretleme gibi işlemlere sahip olan günümüzün önemli konularından olan insan kaynakları yönetimi de, ortak değer, inanç, normlar çerçevesinde gerçekleştirilmesiyle güçlü bir örgüt kültürünün oluşumunda yardımcıdır. Her ne kadar örgütteki her bireyin kendine özgü değer, inançları, normları olsa da, güçlü bir örgüt kültürünün varlığı için ortak değerlerde birleşme sağlanmalıdır. Bu da insan kaynaklarının personel alımında, örgütün değer, inanç, normlarına benzer nitelikte eleman alımına özen göstermesi sonucunu doğurur. Aynı zamanda, oryantasyon ve eğitim programlarında da üyelere örgütün değer, inanç ve normları hakkında bilgi verilmesi, güçlü bir örgüt kültürü varlığı için önemlidir. Tüm bunların yanı sıra, motivasyonda da çalışanların norm ve inançlarının bilinmesi ve bunlara uygun motivasyon araçlarının seçilmesi de örgütte başarıyı artırır.

¹⁹⁰ Göksel Ataman, a. g. e. , s. 548.

¹⁹¹ Göksel Ataman, a. g. e. , s. 549.

3. 5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN BAŞARISINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü yönetiminin ne ifade ettiği, güçlü bir örgüt kültürünün varlığı için neler gerektiği bir önceki bölümde anlatıldıktan sonra bu bölümde çalışmanın esas amacı olan; örgütsel değişimin başarısında nelerin önemli olduğu ve örgüt kültürünün rolü tartışılacaktır.

3. 5. 1. Örgütsel Değişimin Başarısı

Değişim yaşamın ayrılmaz ve önemli bir parçasıdır, değişimi kontrol edebilmek yoğun bir çaba gerektirmektedir. Bunun için değişimi yönetme, örgütlerde bir sorun haline gelmektedir. Değişimi başarılı bir biçimde yönetmek için başarılı yöneticilere ve liderlere ihtiyaç vardır.

Yöneticilerin değişimi sürekli olarak çalışanlara tanıtmaları gerekir. Yöneticilerin başarısı değişimi yönetme yeteneğine ve işgörenin işbirliği ve değişim için verdiği desteğe bağlıdır. Yöneticiler değişim konusunda işgörenlerin tepkilerinin farkına varmalı ve örgüt yapısını özenle biçimlendirmelidirler. İşgörenlerin değişim ile ilgili düşünce ve tepkileri, değişime yeni bir bakış açısı kazandırabilir. Bu arada, yöneticilerin değişimi uygulayacak olanların fikirlerinden yararlanılabileceğini kabul etmeleri çok önemlidir.¹⁹²

Yöneticilerin bazıları değişimi zorlayan baskıları önemsemeyerek süregelen durumun korunmasına çalışırken, bazıları ise eskiden başarılı oldukları günlere dönmelerini sağlayacak işleri geleneksel yollarla yapmayı tercih edebilirler. Esas yapılması gereken, değişimin gerekli olduğunu kabul edip, belli süreç içinde fırsatları araştırmak ve bilinçli ve beşeri olarak değişime rehberlik etmektir. Değişimle uğraşan yönetici aktif, bilinçli, sorumlu ve yenilikçi bir lider olmalıdır. Yöneticinin süreç ve olaylara tepki göstermek yerine onları biçimlendirmeye çalışmasıyla

¹⁹² Ufuk Durma, a. g. e. , s. 45.

aktifliği anlaşılır. Bilinçli yönetici tüm olaylar hakkında iyi ve doğru bilgilere sahip olurken; sorumluluk sahibi yönetici ise hiçbir zaman sorumluluk almaktan kaçmaz. Yenilikçi yönetici değişimi fırsat olarak görür, gerek karar alırken gerek değişim hakkında bilgi verirken yeniliklerden yararlanır, farklı düşünce ve görüşleriyle değişime yön verir ve örgütü geleceğe hazırlar.

Yöneticiler değişimde insan unsurunun üzerinde önemle dururlar. Örgüt kültürünün örgütsel değişmedeki rolü esas bu noktada anlaşılır. Yöneticiler çalışanlarda arzu edilen tepkileri elde edebilmek için birtakım hareket tarzları geliştirirler. Değişim sayesinde çalışanlarda heyecan, heves gözlenir ve hizmetlerde gelişme gösterebilirler. Yöneticiler kadar çalışanların da değişimin gereğini anlamaları gerekir. Bu sayede değişim desteklenecek ve çok daha kolay kabul edilecektir. Bu arada örgütün geleceğini biçimlendirmek için birtakım çalışmalar yapılması gerekir. Mevcut durum değerlemesi yapılmalı, aynı kalması gerekenler ve değişecek olanlar saptanmalıdır. Bunlar durumu gözden geçirme, engelleri tanıma ve çalışanların hislerini anlama olanağını sağlar. Yapılan tüm bu çalışmalar değişimi hızlandırır.

Şunun da altı çizilmelidir ki; örgütün gelecekteki yönelimi tasarlanabilir. Tasarımlar stratejik, yönetsel ve işlemsel düzeylerde olabilir. Yeni bir sistemi tasarlama, bundan etkilenecek birey ve bölümlerin katılımıyla ancak başarılabilir. Açık sistem yaklaşımına göre, örgütteki herhangi bir değişiklik tüm örgütü etkileyeceğinden, örgütün gelecekteki durumunun tasarımı da mevcut işlemleri etkileyecektir. Neyin, nasıl değişmesi gerektiğini anlamak için analiz yapmak gerekir.¹⁹³

Değişim örgütü kimi zaman zor bir duruma düşürebilir. Bu durumda örgütün konumunu doğru saptamak önemlidir. Yöneticilere yine önemli görev düşmektedir; yöneticiler örgütün düştüğu durumu, nasıl oluştuğunu, örgütün konumunu ve değişen durumu anlamaya çaba göstermelidirler ve değişimin çalışanların üzerindeki etkilerini

¹⁹³ Ufuk Durna, a. g. e. , s. 47.

anlamaya çalışmalıdırlar. Bu durum çözüldükten sonra, değişimin yönünü belirleyip sorunlara doğru çözümler getirilmesi gerekir. Örgütte çalışanların oluşturduğu kültürü ve bu kültürün etkilerini anladıktan sonra yapılan değişim hareketlerinin başarılı olacağı söylenebilir.

Değişim uygulamalarında üzerinde durulan bir nokta vardır ki bu da, en baştan itibaren değişimden etkilenenlerin değişime karşı anlamlı etkilerinin bulunmasıdır. Değişim faaliyetleriyle yakından ilgilenen kişiler planlara, yürütme faaliyetlerine ve değişime sahip çıkacaklardır. Bu ilgiyi tüm örgüte yaymak önemlidir. Böyle olunca da örgütün konumunu, olması gereken yeri belirlemek kolaylaşacaktır.

Başarılı bir değişim yönetimi için birkaç öneri verilmek istenirse bunlar; realist programlar yapmak, fikirleri açıklamaya fırsat vermek, planlama için objektif veriler kullanmak, potansiyel engelleri tahmin etmek, etkin iletişim sağlamak, zamanlamaya önem vermek ve gerekli beşeri, finansal ve fiziksel kaynakları tahmin etmek v. b. olarak sayılabilir.

Başarılı bir örgütsel değişim çeşitli aşamalardan oluşur. Bunlar; dikkatli planlama, değişimi gerçekleştirme, değişime olumlu yaklaşım ve iletişimdir.

a) Dikkatli Planlama: Başarılı bir değişim sağlamak için değişimle ilgili olan bireylerin değişimin üstesinden gelme yeteneğine sahip olmaları gerekir. İşin gerekleriyle bireyin yetenekleri kıyaslanırken yöneticiler dikkatli olmalıdırlar. Yeni görev konusunda bireyin tutumu da önemlidir; kişi yeni işi yapma konusunda güven sorunu yaşayabilir. Kişinin başarılı olacağından yönetici emin olsa bile bu sorunu çözmelidir. İşgörenin yeteneğinden emin olunmalı, değişim boyunca kişinin gelişimi izlenmeli ve gerekli olan eğitim sağlanmalıdır.

b) Değişimi Gerçekleştirme: İş sürecinin yapısı işgörenin tutumunda önemli bir etkiye sahiptir. Değişim uygulamalarında işgörenlerin küçük parçalar yerine tam görevler üzerinde çalıştırılmaları daha doğru olacaktır. Ayrıca çalışan kendisinin

değişim planına nasıl yerleştirildiğini bilmeli, çalışanlara bireysel sorumluluğu olan işler verilmeli, değişimin amacını ve örgüt için ne ifade ettiğini çalışanların anlamaları sağlanmalıdır. Tüm iş yükünü bir işgörene yüklemek yerine, birkaç işgören arasında paylaşmak yerinde olacaktır. Önemli olan çalışanlara çeşitlilik kazandıran değişimleri yaratmaktır.

c) Değişime Olumlu Yaklaşım: İnsanlar değişime karşı her zaman tepki gösterirler, bu durum değişimin ne ifade ettiğini bilmemelerinden kaynaklanır. Değişimin işgörenler açısından ne gibi faydalar getireceği üzerinde durulmalıdır. İşgörenlerin elde edeceği faydalar belirsizse açık hale getirilmelidir. Bu arada çalışanları değişim fikrine motive etmek için de birtakım değerler ve promosyonlar sağlanabilir. Parasal tazminatlar ve parasal olmayan ödüller de çalışanlara verilebilir. İşgörenler, değişimin kendi ihtiyaçlarıyla uyumlu ve değişimin başarısının kendilerine bağlı olduğunu anlarsa değişimi benimsemeleri de kolay olacaktır. Bu yüzden çalışanlar o örgüte ait olduklarını hissedeceklerdir. Şunu da belirtmek gerekir ki, aitlik duygusu için de firmayla ilgili haberlerin paylaşılması gerekir.

d) İletişim: Değişim yapılmak istenen örgütte, değişimin neleri kapsayacağı iyi anlatılmalı, aksi takdirde çalışanların örgüte güveni azalır, performansları düşer, ardından değişimle ilgili olumsuz fikirler yayılır. Yöneticiler işgörenlerin değişimle ilgili fikirlerini doğru öğrenmelidir. Burada yöneticilere görev düşmektedir; soruları cevaplamak için toplantılar yapılabilir, kısa yapılan açıklamalar bile değişimle ilgili korkuların giderilmesini sağlayacaktır. Grup tartışmaları yapılarak da çalışanlar değişime teşvik edilebilir; çalışanların fikirlerine de önem vermek gerekir. Değişim süresince gelişmeler sürekli izlenmeli, kontroller yapılmalıdır. Gelişmeyi gözlemek ve geri besleme için iletişim ağı içinde olunmalıdır. Haberleşme kanallarının açık olması yönetim ve astlar arasında karşılıklı güven oluşmasına ve aynı zamanda yenilik konusuna karşı duyulan endişenin azalmasına yardımcı olacaktır.¹⁹⁴ Örgütte herhangi bir problem olduğunda personel yöneticiyle görüşme ihtiyacında olacaktır. Yönetici personele değişim konusunda güven vermezse problem daha derine inecek, bunun sonucunda personel daha üst yönetimle görüşmek isteyecektir. Bu durumda

¹⁹⁴ Erol Eren, *Yönetim Psikolojisi*, s. 180.

personeler firmanın yardım programına katılması önerilebilir. Yönetici, işgöreni endişelenmemesi ve işine dönmesi konusunda ikna edebilmelidir.

Başarılı bir örgütsel değişimin ilkeleri bulunmaktadır; bunlar ilgi ve teşvik, ikna, etkin iletişim, eğitim, açıklık, ödüllendirme, kişisel ilişkiler, karşılaştırmalı avantaj, yeni değerler ve yeni misyon ve geleceğe bakmaktır.¹⁹⁵

- a) **İlgi ve Teşvik:** İşgörenlerin değişime katılması, değişime direnmeyi azaltma, değişimi sahiplenme ve çalışanları motive etme olanağı sağlar. Yöneticiler değişim konusunda işgörenlerin de fikrini almalı, onları teşvik etmelidir. İşgörenleri teşvik etmeyle onların ilgisi sağlanır. Yöneticiler değişik yaklaşımlarla çalışanların ilgisini çekebilir. Takım duygusu da işgörenlerin desteğini sağlar. Değişim tanıtılmadan önce ilgi çekilerek, değişime direnmeler ve eleştiriler azalması sağlanır.
- b) **İkna:** Bir değişim fikrinin başarılı olması için her şeyden önce çalışanların buna samimiyetle inanmaları gerekir. Yöneticiler çalışanları değişim fikrine yavaş yavaş alıştırmalı, çalışanların değişimle ilgili fikirlerin tatmin etmelidir. Yöneticiler çalışanları değişime ikna konusunda çaba harcamaktan kaçınmamalıdır. Tabi yöneticilerin de çalışanları ikna ederken dürüst olmaları ve güven telkin etmeleri gerektiği unutulmamalıdır.
- c) **Etkin İletişim:** Örgütte değişim öncesinde ve sonrasında iletişim sağlanmalıdır. Değişimle ilgili hedef ve ilkeler yazılı veya sözlü mutlaka işgörelere iletilmelidir. Bunun için küçük grup toplantıları veya düzenli büyük brifing oturumları düzenlenmelidir. Değişimle ilgili bilgi verecek olumlu, iyimser, direkt ve doğru iletişim kuran liderler seçilmelidir. Başarılı bir değişim ancak sağlıklı ilişkilerin kurulmasıyla sağlanabilir.

¹⁹⁵ Ufuk Durna, a. g. e. , s. 52-53-54-55.

- d) **Eğitim:** Değişimle ilgili çalışanlara eğitim ve geliştirme hizmetleri de sağlanmalıdır. Eğitim için gerekli kaynaklar sağlanarak, planlar yapılmalıdır; yeni değer ve davranışları çalışanlara kazandırmak için eğitim şarttır. Değişim sureci için gerekli olan biçimsel ve biçimsel olmayan eğitimin hedefleri ve genel şekli detaylı ve açık bir şekilde belirlenmeli ve çalışanlara aktarılmalıdır.
- e) **Açıklık:** Değişimde açıklık olması değişimin destek kazanması için mutlaka gerekli olan bir unsurdur. Değişim ne kadar açıksa benimsenmesi de kolay olacaktır. Yöneticiler değişimin amaçlarını açık ve gerçekçi bir biçimde çalışanlara açıklamalıdır, bu arada karmaşık değişimlerin de basit olarak açıklanması yanlıştır. Değişimin başarısı için açıklık unsuruna dikkat etmek gerekir.
- f) **Ödüllandirme:** İnsanlar istediklerini elde edebilmek için davranışlarında motive edilmeye yatkındır. İřęörenlerin işe katılmalarını sağlamak için teşvik edilmeleri gerekir; puanlar, ödeme sistemleri, takdimler ve iş tayinleri gibi çeşitli ödüllendirme biçimleri bulunmaktadır. Bu ödüllendirme biçimlerini çok iyi araştırmak ve tasarlamak önemlidir. Böyle olunca da iřęörenlerin değişimi benimsemeleri ve uygulamaları kolaylaşır.
- g) **Kişisel İlişkiler:** Değişimi başarılı kılmak için yöneticinin personelle iyi ilişkiler içinde olması gerekmektedir. Herşeyden önce personelinin duygu, düşünce, istek ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmalıdır. Değişim temelde duygularla ilgilidir; çalışanların beyinleri ve yürekleriyle değişime katılmalarını isteyen şirketler başarılı olmaktadır. Gerçekte de en başarılı değişim programları, büyük örgütlerin çalışanlarıyla en doğrudan bağlantıyı, değerler yoluyla kurduğunu ortaya çıkarmıştır ve bu değerler

inançlar ve duygularla ilgilidir.¹⁹⁶ İlke ve kurallar konusunda çok katı olunmamalı, esneklik sağlanmalıdır. Değişim süreci insanlarla ilgili olduğundan işgörenler kendi aralarında ve yöneticilerle ilişkilerini geliştirmelidir. Değişim konusunda personel bilgilendirilmeli, endişeleri giderilmeli, personelin de değişimle ilgili fikirlerini ortaya koymasına imkan verilmelidir.

h) Karşılaştırmalı Avantaj: Belirli bir değişimin gerekliliğini kanıtlamanın en açık yolu, yeni metodlar, prosedürler veya avantajlarını, mevcut durum ve potansiyel alternatiflerle karşılaştırmaktır. Buna, yeni evrak akış sisteminin kurulması ve mevcut sistemle kıyaslanıp üstünlüklerinin ortaya konulması örnek olarak verilebilir.

i) Yeni Değerler ve Yeni Misyon: Örgütün misyon ve hedeflerinin açıkça belirlenmesi gerekir. Ayrıca örgüt müşteri ve tüketiciler hakkında da bilgi sahibi olmalı, çalışanların sorumlu oldukları faaliyet sahası net bir biçimde belirlenmelidir. Yeni grup değerleri geliştirilip, kişisel ilişkilere yeni boyutlar eklenmelidir. Yöneticiler örgütün mevcut grup değerlerini bilmeli ve personelin birbiriyle olan ilişkilerine de dikkat etmelidir.

j) Geleceğe Bakmak: Çalışanlar çoğu zaman benzer ve rutin işleri yapmaktan sıkılırlar, bu yüzden de geçmişten kurtulmak için zamana ve yeni fırsatlara ihtiyaç duyarlar. Geleneksel yöntemleri bırakarak yeni yöntem ve süreçleri denemenin çeşitli avantajlar sağlayacağı unutulmamalıdır.

Yukarıda sıralanan ve örgütsel değişimi başarıya götüren bu ilkeler örgüt kültürünün de başarısında önemli yere sahiptirler.

¹⁹⁶ Jeanie Daniel Duck, "Değişim Yönetimi Dengeleme Sanatı," *Harvard Business Review* (Kasım-Aralık 1993), ss. 70-71.

3. 5. 2. Örgütsel Değişimle Beraber Örgüt Kültürünün Değişmesi

Örgütsel değişimin başarısı incelenirken sürekli değinilen bir nokta vardır ki o da; yöneticilerin personelle ilişkilerinin iyi olması, değişim konusunda onların da fikirlerinin alınması ve güven temin edilmesidir. Bu üç önemli nokta ve bir önceki bölümde sayılan tüm nitelikler hep örgüt kültürüyle ilişkilidir.

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

Örgüt kültürü kavramının yaygın olarak kullanılmaya başlanmasıyla birlikte 1980'li yıllardan itibaren örgüt kültürünün değişmesinden sıkça söz edilmeye başlanmıştır. Güçlü örgüt kültürünün örgütsel verimliliği, performansı arttırdığına ilişkin görüşler ortaya atıldıkça, bununla beraber örgüt kültürlerinin değiştirilmesi gibi konular da gündeme gelmiştir.

Örgüt kültürü kavramı, örgüt üyelerinin aralarındaki ve örgütle olan ilişki ve etkileşimlerinin nitelik ve biçimini anlatmak için kullanılmaktadır. Bu ilişki ve etkileşimlerin ortama verdiği genel hava; örgütün dinamik, tutucu, yeniliklere açık, değişikliklere çabuk ve kolay uyum sağlayan veya sağlayamayan veya başka niteliklerini ortaya koyan bir anlatıma sahiptir.¹⁹⁷ Bir örgütü bu biçimde etkileyen ve örgüt kültürünü oluşturan, daha çok o örgütteki biçimsel olmayan ilişkilerdir. Böyle olunca da örgüt kültürü, çok kapsamlı, ve güçlü etkileri olan bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kadar karmaşık ve güçlü ilişkiler sisteminin değiştirilmesinin güçlüğüyse aşıkardır. Şu da vardır ki, bu güçlü olgunun değiştirilmesinde başarı

¹⁹⁷ Güngör Onal, a. g. e. , s. 137.

kazanmak, örgütte en zor değişiklikleri bile yapabilmek anlamına gelecektir. Yapılmak istenen değişiklikler biçimsel olmayan gruplara kabul ettirilebildiği andan itibaren, örgütün bütün üyeleri bu değişikliğe hazırlar demektir. Bunu sağlayabilmek için de örgütteki ilişki türlerini, etkileşmeleri en ince ayrıntısına kadar sabırla incelemek ve kurulmuş olan gruplar, liderleri ve ne biçimde tepki gösterebileceklerini belirlemiş olmak gerekir.

Örgüt kültürü ve örgütsel değişim arasındaki ilişki için şunlar söylenebilir: Örgüt kültürü örgütte işlerin yapılış tarzları ile ilgilidir. Örgütte uygulamaya konulacak herhangi bir değişim planı işlerin yapılış tarzını etkileyeceğinden veya temelinden sarsacağından, işgörenlerin örgüt kültürü bağlamındaki temel değer ve inançlarını da etkileyecektir. Bu nedenle örgütlerdeki değişim uygulamaları aynı zamanda kültürel bir değişim planlamasını da gerektirmektedir şeklinde açıklanabilir.

Değişim kavramı örgüt kültürüyle birleştiğinde örgütteki biçimsel olmayan ilişkileri değiştirmek anlamına gelmektedir. Örgütsel değişimin başarısında da değinildiği gibi, bireylere ve gruplara örgütsel değişikliğin gerekliliği ve yararları konusunda güven verilirse ve örgüt içindeki ilişki ve etkileşimleri çok iyi bilinirse her türlü sorun çözümler hale gelmektedir.

Çevre ile ilişkide bulunan bir örgütün etkinlik ve verimliliği için, değişen çevre koşullarını kendi içinde de özümsemeye çalışması gerekir. Bunu da mevcut düzenini, alışkanlıklarını da buna uyarlayarak sağlayabilir. İşte bu durumda da kültürünü de bu değişime göre yönlendirebilmesi gerekir.¹⁹⁸

Örgüt kültürünün değişmesiyle ilgili tartışmalardan çıkarılabilecek sonuca göre, yapılan araştırmalar doğrultusunda, örgüt kültürünün yönetiminin desteğiyle, tümüyle olmasa bile, değişebileceği söylenebilir. Örgüt yeni kurulduğunda yönetim, örgüt kültürünün oluşmasında büyük etkiye sahiptir. Henüz örgütte birtakım kültürel değerler, gelenekler oluşmamıştır. Böyle bir durumda yönetim, örgüt amaçlarını

¹⁹⁸ Başak Eren, a. g. e. , s. 74.

gerçekleştirmeye yönelik güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak ve yayılmasını sağlamak için büyük bir fırsata sahiptir. Ancak, eğer örgüt geçmişte başarılı bir yöneticiye sahip değilse ve bu yönetici güven uyandıramamışsa, işgörenler paylaşılan değerlerle doyum sağlayamamış ise; yeni bir yöneticiden mevcut değerleri değiştirmesi ve yenilerini yerleştirmesi için örgütte diğer değişimlerin yanı sıra kültürü değiştirmesi beklenebilir. Daha açık bir biçimde ifade edilecek olursa; örgütün başında yeniliklere açık ve çevreyi tanıyan, risk almaya yönelimli bir yöneticisi varsa, bu kişi örgütün başarı standartlarını, ödül sistemlerini ve örgütsel hedeflerini de değiştireceğinden, örgüt kültüründe de değişim gerçekleşmesi kaçınılmaz olacaktır. Değişimin başarılı olabilmesi, örgüt stratejisi ile uyumlu olmayı ve kültürü geliştirmeyi gerektirmektedir.



4. BÖLÜM

UYGULAMA

4. 1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

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

Örgüt kültürünün varlığını ve örgütsel değişimdeki yeri ve rolünü incelemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Daha açık bir ifadeyle, bu araştırma, örgüt kültürü ölçeğinde, katılımcılık, terfi-teşvik, oryantasyon, sosyalleşme, değişime uyum, açıklık, rekabet gibi yaygın kültürel değerlere ilişkin algıları incelemek amacıyla bankacılık sektöründeki çalışanların katılımlarıyla gerçekleştirilmiştir. Bu boyutlar aynı zamanda değişimin başarısını ve yerleşmesini etkileyen boyutlar olarak kabul edilebilir.

Bu uygulama ile çalışanların örgüt kültürüne bakış açıları, ast-üst ilişkileri, örgütün çeşitli değerlerini kültüre nasıl yansıttıkları ve kültür ile beraber değişim sürecinin de o değerlerle ilişkileri değerlendirilmeye çalışılmıştır.

4. 2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE SINIRLILIKLARI

Yapılan araştırma, Şekerbank T.A.Ş.' nin İstanbul'da 15 şubesinde 100 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada, örgüt kültürü ve örgütsel değişim konularının en güncel olarak kabul edildiği bankacılık sektörü göz önüne alınmıştır. Araştırma esnasında dört sınırlama dikkati çekmektedir. Seçim sırasında göz önüne alınan ilk husus, bankacılık sektöründe anket çalışmasının yapılması için izin alınması zorluğunun bulunmasıdır. Çünkü örgüt kültürü ve değişim, bankaların özel konularına girmekte ve kolay kolay banka personeli dışından kimselere anket yapması konusunda izin verilmemektedir. Ayrıca anket uygulaması için şube müdürleri ile ayrı ayrı telefon ile görüşülmüş, izin verdikleri takdirde anket çalışması uygulanmıştır. Bu konuda, bu çalışmaya yalnızca Şekerbank destek olmuştur. İkinci sınırlılık konusu ise zamandır. Bu tez çalışmasının zaman kısıtı olması nedeniyle çalışanlardan yaptıkları anketi geri toplamada zaman konusunda problemler yaşanmıştır. Bir diğer dikkati çeken sınırlılık konusu ise, bankanın faaliyet gösterdiği yerlerdir. Öncelikle şunu da belirtmek gerekir ki, Şekerbank T.A.Ş.'nin genel merkezi Ankara'dadır; ulaşılabilirliği kolay olması açısından sadece İstanbul ilinde Avrupa yakasında 4 şube ve Anadolu yakasında 11 şubede anket çalışması uygulanmıştır.

Ayrıca anket, yaklaşık 135 çalışana dağıtılmış olup, sadece 100 adeti geri alınmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı yaklaşık % 74'dür. Bu husus da, araştırmanın bir başka sınırlılığını ortaya koymaktadır.

Araştırmanın Hipotezleri :

1. Banka çalışanları olumlu örgüt kültürü algılarına sahiptir.
2. Banka çalışanları değişimle ilgili olumlu tutumlara sahiptir.
3. Banka çalışanlarının örgüt kültürü algıları ile değişim ile ilgili tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
4. Bankanın şubeleri arasında çalışanların örgüt kültürü algıları bakımından anlamlı bir farklılık vardır.
5. Bankanın şubeleri arasında çalışanların değişime karşı tutumları bakımından anlamlı bir farklılık vardır.
6. Çalışanların örgüt kültürü algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
7. Çalışanların örgüt kültürü algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.

8. Çalışanların örgüt kültürü algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
9. Çalışanların örgüt kültürü algıları aynı kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.
10. Çalışanların örgüt kültürü algıları görev ve unvanlarına göre farklılık göstermektedir.
11. Çalışanların örgüt kültürü algıları görev yaptıkları bölüme göre farklılık göstermektedir.
12. Çalışanların örgütsel değişime karşı tutumları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
13. Çalışanların örgütsel değişime karşı tutumları yaşa göre farklılık göstermektedir.
14. Çalışanların örgütsel değişime karşı tutumları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.
15. Çalışanların örgütsel değişime karşı tutumları aynı kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.
16. Çalışanların örgütsel değişime karşı tutumları görev ve unvanlarına göre farklılık göstermektedir.
17. Çalışanların örgütsel değişime karşı tutumları görev yaptıkları bölüme göre farklılık göstermektedir.

4. 3. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİ

Araştırma bankacılık sektöründe uygulanmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmış, bankalardan Şekerbank bu çalışmaya destek vermiştir. Araştırma, Şekerbank'ın 15 şubesinde gerçekleştirilmiştir, bu şubelerden 11'i Anadolu yakasından, 4'ü Avrupa yakasından seçilmiştir. Yaklaşık 135 adet anket dağıtılmasına karşılık, ancak 100 çalışan anketleri cevaplamıştır.

Veri toplama aşamasında, anket formu örnek kitle olarak belirlenen orta ve üst düzey çalışanlara ulaştırılması amacıyla şube müdürlerine elden dağıtılmıştır ve

tekrar şube müdürlerinden geri alınmıştır. Çalışanlar rasgele örnekleme metodu ile seçilmiştir.

4. 4. ÖRNEKLEM GRUBU

Örneklem grubunda araştırmanın gerçekleştirildiği kurum olan Şekerbank T.A.Ş.'den söz edilmesi gerekir.

Şekerbank, Genç Cumhuriyet'in sanayi ve ticarete yükselme çabalarının bir parçası olarak şeker pancarı üreticisi ve şeker sektörünün finansal ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla 1953 yılında, Pancar Kooperatifleri Bankası adı altında Eskişehir'de şekillenir. Şekerpancarı üreticilerinin Pancar Kooperatiflerindeki küçük birikimlerinin birleşmesiyle oluşturulan sermaye ile çalışmaya başlayan banka, 1956 yılında Ankara'ya taşınarak Şekerbank adını alır. Bu temel yapının bilincinde hizmet veren Şekerbank, kurucusu Pancar Kooperatifleri ortaklarının meydana getirdiği bir buçuk milyonluk kitleden aldığı güçle, bugünlere erişmiştir. Karlı ve başarılı çalışmalarını günün rekabetçi ortamında teknoloji yatırımlarıyla destekleyen Şekerbank, insana yatırımı da göz ardı etmemiş ve hizmette kalite unsurunu daima ön planda tutmuştur. Bu prensipler neticesinde Şekerbank'ta müşteri, sıcak bir ortamı, güler yüzlü ve cana yakın davranışı daima bulabilmiştir. Onun içindir ki Şekerbank müşterileri yıllar yılı bankalarıyla adeta özdeşleşmişler, Şekerbank'la çalışmanın keyifli mutluluğunu hep yaşamışlardır. Çok ortaklı geniş sermaye tabanına oturan sağlam yapısını, istikrarlı ve kararlı büyümesiyle 2002 yılına taşıyan Şekerbank, ortaklarından ve halktan aldığı güç ve destekle, bugün yurt içinde 197 şubeye ulaşmış, borsada işlem gören %34,39 hissesini halka açarak, Türkiye'nin en geniş sermaye tabanına sahip kuruluşlardan biri haline gelmiştir. Almanya'da bir dış temsilciliği, KKTC'de kurulu olan Off-Shore (Kıyı Bankası), 400'ü aşkın yurt dışı muhabir banka ilişkisi ile müşterilerin dış işlemlere yönelik talep ve ihtiyaçlarını da karşılamaktadır. Karlı ve başarılı çalışmalarını günün rekabetçi ortamında teknoloji ve insan yatırımıyla destekleyen Şekerbank, hizmette kalite unsurunu daima ön planda tutmuştur. Güçlü özkaynaklarını ve "önce insan" prensibinden hareketle, personel ile müşteri ilişkilerindeki samimi yaklaşımı ile içtenliği ve "İnsan aktif

bankacılık" ilkesi, Şekerbank'ın daima farklılığı olmuştur. Gelecek kuşaklar mazinin çetin mücadelesini veren Şekerbanklılar'ı övgüyle anacaktır. Geçmişin acı tatlı hatıraları ve tecrübeleri geleceğimize ışık tutacak ve yön verecektir.

Şekerbank olarak hedefleri; başta ülkemiz ve halkımıza layık olduğu hizmeti özveri ile vermek, karlılıklarını günün koşullarından etkilenmeksizin sürdürebilmek, 50 yıllık deneyimleri ve halkımızdan aldığı güçle daha iyiye ulaşmak, müşterilere güler yüzlü, cana yakın ve sıcak bir ortam sağlamak için çalışmalarını daha özverili bir şekilde sürdürmektedir.

Toplam Personel Sayısı: 2990

Personel Kadın/Erkek Oranı: Kadın %44; Erkek %56

Ortakları: Şekerbank T.A.Ş. Personeli Munzam Vakfı, Şekerbank T.A.Ş. Personeli Vakfı, S.S Konya Pancar Eki Koop., Konya Şeker Fabrikası A.Ş., Kayseri Şeker Fabrikası A.Ş., Pankobirlik S.S. Pancar Eki Koop. Birl. ve geri kalanı Halka arz ile 24 Pancar Kooperatifi.

Şekerbank; dürüst, kendisinden neler beklendiğini bilen, dinamik, çalışkan, kendini her zaman geliştirmek isteyen çalışanlarla ilerlemeyi kendisine ilke edinmiştir.

Birlikte paylaşmayı, üretmeyi, araştırmayı destekleyen banka tüm çalışanlarına eşit fırsatlar tanır.

Şekerbank'da insan kaynakları önemli bir rol üstlenir. Bankanın hedefleri doğrultusunda diğer birimleri ile uyum içerisinde çalışmaktadır. İnsan gücü ihtiyacının Banka içinden veya dışından karşılanmasındaki ilke, objektif ve amaçlara uygun olmaktır. Doğru hedef grubuna ulaşmak amacı ile işe alınacak personeli merkezi sınav sistemi ile üniversiteler kanalıyla yaptığı seçme sınavı sonucu lisans düzeyinde eğitim almış, iyi derecede yabancı dil bilenler arasından seçmektedir.

Banka'ya yeni atanan tüm personel Ankara ve İstanbul'da hizmet içi eğitimden geçerler. Eğitimin sürekliliğini en iyi olma yolunda önemli bir araç olarak gören Şekerbank, Banka içi ve Banka dışı çeşitli konularda kurs ve seminerler

düzenleyerek çalışanlarının katılımını sağlamaktadır. Ayrıca yabancı dil, bilgisayar öğrenmek ve geliştirmek isteyen personelinde eğitim masraflarının bir kısmı bankaca karşılanmaktadır.¹⁹⁹

4. 5. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada veri toplama aşamasında anket yöntemi kullanılmıştır. Deneklere uygulanan anket, üç bölümden ve toplam 46 sorudan oluşmaktadır. Anketteki tüm sorular kapalı uçlu sorulardır. Anketin birinci bölümündeki 6 soru, araştırmacı tarafından, araştırmanın uygulanacağı kitlenin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla oluşturulmuştur. İlk 6 soruda, anketi uygulayanların adı, soyadı istenmemektedir, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, görevi/unvanı, görev yaptıkları bölüm ve kaç yıldır bu kurumda çalışmış oldukları sorulmaktadır. İkinci bölümde çalışanların örgüt kültürüne bakış açıları ve örgüt kültürünün katılımçılık, terfi-teşvik, oryantasyon, sosyalleşme, değişime uyum, açıklık ve rekabet gibi boyutlarına ilişkin 23 soru bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise, çalışanların örgütsel değişim ve değişimin eğitim, katılımçılık, müşteri odaklılık, teşvik, değişime uyum, risk, sosyalleşme, açıklık ve rekabet boyutları ile ilgili tutumlarına yönelik 17 soru bulunmaktadır.

Ankette 1'den 40'a kadar olan tüm 2. ve 3. bölüm sorularında 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte sadece 4, 7 ve 9. sorularda 1: kesinlikle katılıyorum, 2: katılıyorum, 3: fikrim yok, 4: katılmıyorum, 5: kesinlikle katılmıyorum şeklinde düzenlenmiştir; diğer tüm sorularda ise 1: kesinlikle katılmıyorum, 2: katılmıyorum, 3: fikrim yok, 4: katılıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum şeklinde kodlanmıştır.

Anketin 2. bölümündeki 1'den 23'e kadar olan sorular Litwin ve Stringer tarafından geliştirilen örgüt kültürü envanterinden alınmıştır. 3. bölümündeki 24'ten 40'a kadar olan sorularda ise, Öğretim Görevlisi Dr. Turhan Erkmen'in doktora tezi çalışmasında hazırlanmış olduğu örgütsel değişim soru formundan yararlanılmıştır.

Anket formunun örneği Ek.1'de bulunmaktadır.

¹⁹⁹ www.sekerbank.com.tr.

4. 6. VERİ ANALİZ TEKNİKLERİ

Araştırmada SPSS 10.01'den yararlanılmıştır. Hipotezlerin yorumlanmasında sırayla şu analiz teknikleri kullanılmıştır: Demografik değişkenlerin yorumlanmasında frekans dağılımlarından, değişim ve kültürle ilgili olumlu algılara sahip olunmasıyla ilgili hipotezlerde ortalama yönteminden, örgüt kültürü algıları ile değişime karşı tutumların arasında anlamlı ilişkiyi bulmak için Spearman'ın korelasyonundan, değişime tutum ve kültür algılamalarının şubeler arası farklılıklarının incelenmesinde çok değişkenliler arasındaki farklılıkları belirlemede Kruskal Wallis'ten, çalışanların demografik özelliklerinin değişime karşı tutum ve örgüt kültürü algılarında yarattığı farklılıkları bulmak için de çok değişkenlilerde Kruskal Wallis ve iki değişkenliler arasındaki farklılıklarda da Mann Whitney U'dan yararlanılmıştır.

Ayrıca yapılan tüm analizlerde anlamlılık değerine göre yorumlar yapılmaktadır. Bu değer 0.05 olarak esas alınmıştır. (p değeri)Yorumlama yapılırken bu değer 0.05'ten küçük olması farklılıkları yansıtmaktadır.

4. 7. BULGU VE YORUMLAR

4. 7. 1. Demografik Değişkenlerin Frekans Dağılımları

Bu bölümde çalışanların demografik özelliklerinin frekans dağılımlarından söz edilecektir.

Tablo 4. 7. 1. 1. : Frekanslar

		yaşınız	cinsiyetiniz	eğitim durumunuz	göreviniz/ ünvanınız	görev yaptığınız bölüm	kac yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz
N	Valid	100	100	100	100	100	100
	Missing	0	0	0	0	0	0

Tablo 4. 7. 1. 2. : Yaşla ilgili Frekans Dağılım Tablosu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-30	52	52,0	52,0	52,0
	31-40	44	44,0	44,0	96,0
	41-50	4	4,0	4,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Tablo 4. 7. 1. 2. 'den görüldüğü üzere, ankete 100 kişi katılmış; frekanslara bakıldığında 100 kişinin 52'si 21-30 yaşları arasında, 44'ü 31-40 yaşları arasında, 4'ü ise 41-50 yaşları arasındadır. Anketi cevaplayanlar arasında 51 ve üzeri yaşlarda çalışan bulunmamaktadır.

Tablo 4. 7. 1. 3. : Cinsiyetle İle İlgili Frekans Dağılım Tablosu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	kadın	66	66,0	66,0	66,0
	erkek	34	34,0	34,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Tablo 4. 7. 1. 3. 'e bakılırsa anketi cevaplayan 100 kişiden 66'sı kadın, 34'ü erkektir.

Tablo 4. 7. 1. 4. :Eğitim Durumuyla ilgili Frekans Dağılım Tablosu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	lise	35	35,0	35,0	35,0
	üniversite	61	61,0	61,0	96,0
	lisansüstü	4	4,0	4,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Tablo 4. 7. 1. 4. 'den de anlaşılacağı gibi, Ankete katılan 100 kişiden ilköğretim mezunu bulunmamaktadır, bunların 35'i lise, 61'i üniversite ve sadece 4'ü lisansüstü mezundur.

Tablo 4. 7. 1. 5. : Görev/ Unvan İle İlgili Frekans Dağılım Tablosu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	müdür	11	11,0	11,0	11,0
	memur	39	39,0	39,0	50,0
	uzman	8	8,0	8,0	58,0
	yönetmen	15	15,0	15,0	73,0
	müşteri temsilcisi	10	10,0	10,0	83,0
	müdür ve uzman yardımcılığı	17	17,0	17,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Tablo 4. 7. 1. 5. 'dan görüldüğü gibi, ankete katılan toplam 100 kişinin 11'i müdür, 39'u memur, 8'i uzman, 15'i yönetmen, 10'u müşteri temsilcisi, 17'si ise müdür ve uzman yardımcısı olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 4. 7. 1. 6. : Görev Yapılan Bölüm İle İlgili Frekans Dağılım Tablosu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	operasyon	11	11,0	11,0	11,0
	yönetici	13	13,0	13,0	24,0
	pazarlama	25	25,0	25,0	49,0
	eğitim ve servis	2	2,0	2,0	51,0
	kart basım	14	14,0	14,0	65,0
	cari hesaplar	18	18,0	18,0	83,0
	krediler	17	17,0	17,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

“Görev yapılan bölüm” tablosuna baktığımızda, ankete katılan 100 kişiden 11'inin operasyon, 13'ünün yönetici, 25'inin pazarlama, 2'sinin eğitim ve servis, 14'ünün kart basım, 18'inin cari hesaplar, 17'sinin ise krediler bölümünde çalıştığı anlaşılmaktadır.

Tablo 4. 7. 1. 7. : Aynı Kurumda Çalışma Süresi İle İlgili Frekans Dağılım Tablosu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-az	23	23,0	23,0	23,0
	1-3	34	34,0	34,0	57,0
	4-10	37	37,0	37,0	94,0
	10-..	6	6,0	6,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Çalışma süreleri ile ilgili frekans tablosundan da anketi cevaplayan 100 kişinin 23'ünün 1 yıldan az, 34'ünün 1-3 yıl arası, 37'sinin 4-10 yıl arası ve 6'sının da 10 yıldan fazla bu kurumda çalışmış oldukları anlaşılmaktadır.

4. 7. 2. Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları İle Değişime Karşı Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

H_1 = Banka çalışanlarının örgüt kültürü algıları ile değişim ile ilgili tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu hipotezin geçerliliğini kanıtlamak için Spearman'ın korelasyonu kullanılmıştır.

Tablo 4. 7. 2. 1. : Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları İle Değişime Karşı Tutumları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Tablosu

			DEGISIM
Spearman's rho	KULTUR	Correlation Coefficient	,442**
		Sig. (2-tailed)	,0000
		N	100

** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Çalışanların örgüt kültürü algıları ve değişime karşı tutumları arasında anlamlı bir ilişki vardır, çünkü kültür algıları ve değişime karşı tutumlar arasındaki korelasyon $r= 0.44$ çok yüksek bir ilişkiyi göstermemekle birlikte %99 (.01) güven düzeyinde anlamlıdır.

4. 7. 3. Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarına İlişkin Bulgular

4. 7. 3. 1. Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Düzeyi

H_1 = Banka çalışanları olumlu örgüt kültürü algılarına sahiptir.

Bu hipotezi ispatlamak için de örgüt kültürü algıları ortalamaları incelenmiştir.

$\bar{x} = 3,412173913$ olarak ortalama değeri hesaplanmıştır.

Bu yüzden de banka çalışanlarının örgüt kültürü algılamaları olumludur.

4. 7. 3. 2. Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları İle Demografik Özellikleri Arasındaki Farklılıkların İncelenmesine İlişkin Bulgular

Çalışanların örgüt kültürü algılarına ilişkin bulguları yorumlamada her zaman anlamlılık değeri (0.05) dikkate alınmaktadır. Bu değerden küçük olan her sonuç farklılığı belirtmektedir.

4. 7. 3. 2. 1. Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Cinsiyete Göre Farklılık Gösterme Durumu

H_1 = Çalışanların örgüt kültürü algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Bu hipotezin geçerliliğini bulmada Mann-Whitney U' dan yararlanılmıştır.

Tablo 4. 7. 3. 2. 1. : Cinsiyete Göre Çalışanların Örgüt Kültürü Arasındaki Farklılıklar

	soru1	soru2	soru3	soru4	soru5	soru6	soru7
Mann-Whitney U	941,5	904	917,5	1079	1021	1053	1027
Wilcoxon W	1536,5	1499	1512,5	1674	3232	1648	1622
Z	-1,577	-1,924	-1,68	-0,341	-0,814	-0,577	-0,739
Anlamlılık (çift kuyruklu)	0,115	0,054	0,093	0,733	0,416	0,564	0,46

a. grouping variable : cinsiyet

soru8	soru9	Soru10	soru11	soru12	soru13	soru14	Soru15	soru16
984,5	1012,5	1062	1048	980,5	1050	1105	1101,5	1019
1579,5	1607,5	3273	3259	3191,5	1645	1700	1696,5	1614
-1,115	-0,839	-0,466	-0,573	-1,079	-0,543	-0,133	-0,16	-0,825
0,265	0,402	0,641	0,567	0,281	0,587	0,894	0,873	0,409

soru17	soru18	Soru19	soru20	soru21	soru22	soru23
1058	1100,5	1063	966	1071,5	1019,5	846
1653	1695,5	1658	3177	3282,5	3230,5	3057
-0,614	-0,198	-0,492	-1,297	-0,445	-0,827	-2,135
0,539	0,843	0,623	0,194	0,656	0,408	0,033

Demografik özelliklerin örgüt kültürü algılarına ilişkin farklılığı inceleyen hipotezlerde örgüt kültürü algılarıyla ilgili ilk 23 soru dikkate alınacaktır. Tabloya bakıldığında anlamlılık değeri 0.05'ten küçük olması ($p < 0.05$), cinsiyete göre örgüt kültürü algılarında bir farklılık bulunduğunu göstermektedir. Görülüyor ki sadece anketin 23. sorusunda $p=0,03$ 'tür. Açık şekilde ifade edilirse; “banka yönetiminin rekabet halindeki bölümler ve kişiler arasında çatışmanın gerekli olduğu inancındadır” düşüncesinde bankada çalışan kadınlar ve erkekler fikir ayrılığı yaşamaktadırlar. Özellikle bayan personel rekabet konusunda olumsuz görüşe sahiptir. Ortalamanın 46.32 olması ve erkeklerin oranından düşük olması bunu gösterir. (mean rank=46.32) Diğer tüm konularda çalışanlar arasında örgüt kültürü algılarında cinsiyete göre bir farklılık bulunmamaktadır.

4. 7. 3. 2. 2. Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Yaşa Göre Farklılık Gösterme Durumu

H_1 = Çalışanların örgüt kültürü algıları yaşa göre farklılık göstermektedir.

Bu hipotezde de Kruskal Wallis kullanılır.

Tablo 4. 7. 3. 2. 2. : Yaşa Göre Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları Arasındaki Farklılıklar

	soru1	soru2	soru3	soru4	Soru5	soru6	soru7	soru8
Chi-Square	3,336	0,575	0,806	3,312	0,817	0,462	1,414	0,124
Df	2	2	2	2	2	2	2	2
Anlamlılık	0,189	0,75	0,668	0,191	0,665	0,794	0,493	0,94

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: yaş

soru9	soru10	soru11	soru12	soru13	soru14	soru15	Soru16
0,686	2,954	3,436	0,681	2,015	1,964	2,083	0,027
2	2	2	2	2	2	2	2
0,71	0,228	0,179	0,711	0,365	0,375	0,353	0,986

soru17	soru18	soru19	soru20	soru21	soru22	soru23
1,427	0,139	0,125	4,857	2,015	1,279	0,133
2	2	2	2	2	2	2
0,49	0,933	0,94	0,088	0,365	0,527	0,935

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, çalışanların örgüt kültürü algıları yaşlara göre farklılık göstermemektedir. Tüm anlamlılık değerleri 0.05'den büyüktür bu durumda da hipotez geçerli değildir. ($p > 0.05$) Çalışanların örgüt kültürü algılarında yaşlara göre bir farklılık bulunmamaktadır.

4. 7. 3. 2. 3. Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Eğitim Durumlarına Göre Farklılık Gösterme Durumu

H_1 = Çalışanların örgüt kültürü algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Bu hipotezde de yine Kruskal Wallis kullanılmıştır.

Tablo 4. 7. 3. 2. 3. : Eğitim Durumlarına Göre Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları Arasındaki Farklılıklar

	soru1	soru2	soru3	soru4	soru5	soru6	soru7	soru8
Chi-Square	3,287	1,048	1,124	3,098	1,009	1,407	9,283	0,847
Df	2	2	2	2	2	2	2	2
Anlamlılık	0,193	0,592	0,57	0,212	0,604	0,495	0,01	0,655

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: eğitim durumu

soru9	soru10	soru11	soru12	soru13	soru14	Soru15	soru16	soru17
1,185	0,465	0,126	0,056	1,926	0,833	0,169	0,646	0,487
2	2	2	2	2	2	2	2	2
0,553	0,792	0,939	0,972	0,382	0,659	0,919	0,724	0,784

soru18	soru19	soru20	soru21	soru22	soru23
2,118	9,152	2,492	4,236	1,117	1,92
2	2	2	2	2	2
0,347	0,01	0,288	0,12	0,572	0,383

Bu hipotezde sadece 2 soruda çalışanların eğitim durumlarına göre örgüt kültürü algıları farklılık göstermektedir. 7 ve 19. sorularda anlamlılık değeri 0.05'den düşüktür. 7. soruda çalışanların kuruma bağlılıklarının az olduğu ve kişisel çıkarların ön planda olması sorgulandığında, çalışanların verdiği cevaplar eğitim durumlarına göre farklılık oluşturmuştur. Ortalamalara bakılırsa üniversite mezunlarının

ortalaması diğerlerine göre düşük olduğundan denilebilir ki, üniversite mezunları katılımcılık boyutunda kişisel çıkarlar ve kuruma bağlılık hakkında diğerlerine göre farklı görüştedir. Diğer yandan en yüksek ortalamaya 69.25 ile lisansüstü mezunlar sahiptir. Tüm bunlar gösteriyor ki eğitime bağlı olarak beklenti düzeyleri yükselmektedir. Diğer soru olan 19.sorudaki örgüt kültürünün değişime paralel oluşturduğu gelenekler, normlar, değerlerin değişimi desteklediği görüşü hakkında çalışanların eğitim seviyesine göre yine fikir ayrılığı göze çarpmaktadır. Ortalamalara bakıldığında da diğerlerine göre ortalaması düşük olduğundan, lise mezunlarının değişime uyum boyutunda farklı görüşleri dikkati çekmektedir. Lise mezunları (43.39), gelenek, norm gibi örgüt kültürü unsurlarının değişimi desteklediği konusunda diğerlerine göre hemfikir değildir. En yüksek ortalamaya ise 81.50 ile lisansüstü mezunları sahiptir. Gelenek, norm gibi unsurların değişimdeki önemi ile ilgili olarak lise mezunları bilinçli değildirler. Hipotez sadece bu 2 soruda geçerli sayılabilir ama diğer sorulara göre örgüt kültürü algılarında çalışanların eğitim seviyesine göre bir farklılık görülemez.

4. 7. 3. 2. 4. Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Gösterme Durumu

$H_1 =$ Çalışanların örgüt kültürü algıları aynı kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 4. 7. 3. 2. 4. : Aynı Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları Arasındaki Farklılıklar

	soru1	soru2	soru3	soru4	soru5	soru6	soru7	soru8
Chi-Square	5,310	1,288	0,498	1,344	1,26	2,317	3,453	14,179
Df	3	3	3	3	3	3	3	3
Anlamlılık	0,15	0,732	0,919	0,719	0,739	0,509	0,327	0,003

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Aynı Kurumda Çalışma Süreleri

soru9	soru10	soru11	soru12	soru13	soru14	Soru15	soru16	soru17
0,211	1,706	8,294	4,924	2,346	3,274	3,87	3,477	3,932
3	3	3	3	3	3	3	3	3
0,976	0,636	0,04	0,177	0,504	0,351	0,276	0,324	0,269

soru18	soru19	soru20	soru21	soru22	soru23
0,213	13,757	2,451	2,136	2,013	1,235
3	3	3	3	3	3
0,976	0,003	0,484	0,545	0,57	0,745

Bu hipotezde çalışanların örgüt kültürü algılarını çalışma sürelerine göre farklılığı sorgulanmaktadır. Bu hipotez de yalnızca 8, 11 ve 19. sorularda geçerli olmaktadır. Çünkü bu sorularda anlamlılık değeri $p < 0.05$ 'dir. 8. soruda bulunan "yöneticilerin çalışanlarını fikir geliştirmeleri konusunda cesaretlendirmektedirler" görüşü ile ilgili çalışanlar, aynı kurumda çalışma sürelerine göre farklı yanıtlar vermişlerdir. Ortalamalara bakılırsa en çok, 4-10 yıldır o kurumda çalışanlar(42.16), yöneticilerin çalışanları teşvik ettiği hakkında diğerlerine göre olumsuz yanıtlar vermişlerdir. En olumlu cevaplar ise 67.65 ortalama ile 1 yıldan az çalışanlar vermişlerdir. Yine terfi-teşvik boyutuyla ilgili olan 11. soruda, çalışanların parasal ödül yanında parasal olmayan ödüller de aldığı savunulmuştur; düşük ortalama ile 4-10 yıldır o kurumda çalışanların(40.32) cevapları olumsuz yönde farklılık yaratmaktadır. En olumlu cevapları ise 59.17 ortalama ile 10 yıldan fazla aynı kurumda çalışanlar vermişlerdir. 19. soruda değişime uyum boyutu için sorulan; normlar, gelenekler gibi örgüt kültürü unsurlarının değişimi desteklediği görüşünde ise 34.57 gibi düşük ortalama ile o kurumda 1 yıldan az çalışanların görüşleri olumsuz yönde farklılık yaratmaktadır. Bu soruya 59.26 ortalama ile sahip olan 1-3 yıl arası aynı kurumda çalışanlar en olumlu yanıtları vermişlerdir. Bu sayılan üç soru dışında, aynı kurumda çalışma sürelerine göre örgüt kültürü algılarında farklılık olmamaktadır.

4. 7. 3. 2. 5. Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Görev ve Unvanlarına Göre Farklılık Gösterme Durumu

$H_1 =$ Çalışanların örgüt kültürü algıları görev ve unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

Bu hipotezde de Kruskal Wallis kullanılmıştır.

Tablo 4. 7. 3. 2. 5. : Görev Ve Unvanlara Göre Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları Arasındaki Farklılıklar

	soru1	soru2	soru3	soru4	soru5	soru6	soru7	soru8
Chi-Square	5,34	7,089	8,691	7,083	2,355	3,885	3,355	2,294
df	5	5	5	5	5	5	5	5
Anlamlılık	0,376	0,214	0,122	0,215	0,798	0,566	0,645	0,807

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: goreviniz/unvanınız

soru9	soru10	soru11	soru12	soru13	soru14	Soru15	soru16	soru17
5,032	2,106	6,56	0,068	6,283	5,374	6,341	1,538	1,866
5	5	5	5	5	5	5	5	5
0,412	0,834	0,255	1	0,28	0,372	0,274	0,909	0,867

soru18	soru19	soru20	soru21	soru22	soru23
3,656	6,922	3,122	4,769	2,116	2,865
5	5	5	5	5	5
0,6	0,226	0,681	0,445	0,833	0,721

Burada soruların anlamlılık değerlerine bakıldığında, 0,05'den küçük olması farklılığı gösterdiği için ve hiçbir değer de 0.05'den küçük olmadığı için bu hipotez geçersizdir. Daha açık bir ifadeyle, soruları yanıtlama biçimlerini göz önüne alarak çalışanların örgüt kültürü algılarında görev ve unvanlarına göre farklılık görülmediği söylenebilmektedir.

4. 7. 3. 2. 6. Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Görev Yaptıkları Bölüme Göre Farklılık Gösterme Durumu

H_1 = Çalışanların örgüt kültürü algıları görev yaptıkları bölüme göre farklılık göstermektedir.

Bu hipotezde de Kruskal Wallis kullanılmıştır.

Tablo 4. 7. 3. 2. 6. : Görev Yapılan Bölüme Göre Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları Arasındaki Farklılıklar

	soru1	soru2	soru3	soru4	soru5	soru6	soru7	soru8
Chi-Square	3,814	4,87	12,953	8,027	12,322	13,923	9,949	9,412
Df	6	6	6	6	6	6	6	6
Anlamlılık	0,702	0,561	0,044	0,236	0,055	0,031	0,127	0,152

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: görev yapılan bölüm

soru9	soru10	soru11	soru12	soru13	soru14	Soru15	soru16	soru17
4,709	12,769	10,335	5,205	17,293	7,008	15,855	10,666	2,033
6	6	6	6	6	6	6	6	6
0,582	0,047	0,111	0,518	0,008	0,32	0,015	0,099	0,917

soru18	soru19	soru20	soru21	soru22	soru23
2,099	5,873	19,192	10,989	19,457	6,033
6	6	6	6	6	6
0,91	0,438	0,004	0,089	0,003	0,419

Bu hipotez sadece 3, 6, 10, 13, 15, 20 ve 22. sorularda geçerli olmaktadır. Çünkü bu soruların anlamlılık değerleri 0.05'den düşüktür. 3. sorudaki "Bankada sorunların çözümünde ve yeni projelerin hazırlanmasında takım çalışmasından yararlanılmaktadır." görüşünde en düşük ortalama ile yöneticiler(39.73) farklılık yaratmışlardır. Katılımcılık boyutunda ele alınan takım çalışmasından yararlanma örgüt kültürü açısından önemlidir ve bu konuda diğer bölümlerde çalışanlara göre yöneticilerin görüşleri başkadır. Bu soruda en olumlu cevapları eğitim ve servis bölümü çalışanları(91.50) vermişlerdir. 6. soruda belirtilen, yine katılımcılık boyutunun bir parçası olan, bireysel kararlara göre ekip kararlarının kurumda baskın olduğu görüşüne, en düşük ortalaması olan pazarlama bölümü(38.62) çalışanları olumsuz yönde farklı yanıtlar vermişlerdir. En olumlu yanıtlar ise 75.25 ortalama ile eğitim ve servis bölümü çalışanlarına aittir. 10.soruda terfi-teşvik boyutu vurgulanmaktadır; bu soruda vurgulanan "Bankada kariyer planlaması mevcuttur" görüşüne 38.75 ortalama ile cari hesaplarda çalışanlar diğer bölüm çalışanlarına göre olumsuz cevaplar vermişlerdir. En olumlu yanıtlar 80.50 ile eğitim ve servis bölümü çalışanlarıdır. 13.ve 15. sorular örgüt kültürünü etkileyen bir boyut olan oryantasyonla ilgilidir. 13. soruda işe almada daha çok iç kaynaklardan yararlanıldığı görüşünde 37.91 ortalama ile krediler bölümü çalışanları olumsuz cevapları ile farklılık yaratmışlardır. 76.00 ortalamaya sahip eğitim ve servis bölümü çalışanları ise en olumlu yanıtları vermişlerdir. 15. soruda işe yeni girenlerin kurum kültürüne uyum için oryantasyondan yararlanıldığı kabul edilmiş, bu soruya 36.26 ortalama ile pazarlama bölümü çalışanları diğer bölümlere göre olumsuz görüş bildirmiştir. En olumlu görüşe ise eğitim ve servis bölümü çalışanları(83.75) sahiptir. Örgütte açıklık

boyutuna ilişkin bir soru olan 20. soruda banka yönetiminin hiçbir zaman mevcut durumla yetinmediği savunulmuştur. Bu soruya 34.94 gibi diğerlerine göre düşük bir ortalama ile, cari hesaplarda çalışanlar farklı cevaplar vermişlerdir. 92.00 ortalama ile eğitim ve servis bölümü çalışanları bu soruya en olumlu görüş bildirmişlerdir. Son olarak yine açıklık boyutuna ilişkin olarak 22. soru sorulmuş, kuruma ilişkin kitapçıkların, dokümanların tüm çalışanlara ulaştığı savunulmuştur. Burada da 38.31 ortalama ile yöneticiler ve ona yakın bir ortalama ile 38.50 ile kart basım bölümünde çalışanlar diğer bölümlere nazaran olumsuz yönde farklı görüş bildirmişlerdir. 71.50 ortalama ile sahip olan eğitim ve servis bölümü çalışanları ise, bu soruya en olumlu yanıtları vermişlerdir.

4. 7. 4. Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarına İlişkin Bulgular

4. 7. 4. 1. Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının Düzeyi

H_1 = Banka çalışanları değişimle ilgili olumlu tutumlara sahiptir.

Bu hipotezi ispatlamak için de örgütsel değişime karşı tutumların ortalamaları incelenmiştir.

H_1 = Banka çalışanlarının değişim algılamaları olumludur.

$\bar{x} = 3,690588235$ olarak ortalama değeri hesaplanmıştır.

Bu yüzden de banka çalışanlarının değişime karşı tutumları olumludur.

4. 7. 4. 2. Çalışanların Değişime Karşı Tutumları İle Demografik Özellikleri Arasındaki Farklılıkların İncelenmesine İlişkin Bulgular

Çalışanların örgütsel değişime karşı tutumlarına ilişkin bulguları yorumlamada her zaman anlamlılık değeri (0.05) dikkate alınmaktadır. Bu değerden küçük olan her sonuç farklılığı belirtmektedir.

4. 7. 4. 2. 1. Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumlarının Cinsiyete Göre Farklılık Gösterme Durumu

H_1 =Çalışanların örgütsel değişime karşı tutumları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Burada ise Mann-Whitney U uygulanmıştır.

Tablo 4. 7. 4. 2. 1. :Cinsiyete Göre Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumları Arasındaki Farklılıklar

	Soru24	soru25	soru26	Soru27	soru28	soru29	soru30
Mann-Whitney U	1114,5	956,5	1091	1087	1086	929	1038
Wilcoxon W	1709,5	1551,5	1686	1682	1681	1524	1633
Z	-0,059	-1,317	-0,254	-0,285	-0,312	-1,628	-0,652
Anlamlılık(çift kuyruklu)	0,953	0,188	0,799	0,776	0,755	0,103	0,514

a Grouping Variable: cinsiyet

soru31	soru32	soru33	soru34	soru35	soru36	soru37	soru38
1119,5	1014	996	1008,5	1097	959	1064	1112
1714,5	3225	3207	3219,5	1692	1554	3275	1707
-0,021	-0,911	-1,048	-0,973	-0,189	-1,376	-0,506	-0,093
0,983	0,363	0,295	0,331	0,85	0,169	0,613	0,926

soru39	soru40
980	947
1575	1542
-1,239	-1,437
0,215	0,151

Demografik özelliklerin çalışanların değişime karşı tutumlarında yarattığı farklılığa ilişkin hipotezlerde ise, 24'den 40' a kadar olan sorulardan yararlanılacaktır. Tablo 4. 7. 4. 2. 1.'e bakıldığında anlamlılık değeri 0.05'den küçük

olan hiçbir soru bulunmamaktadır. Diğer bir ifade ile, çalışanlara kültürün değişmesi ve değişime karşı olan tutumlarına ilişkin sorular sorulmuş; erkekler ve bayanlar arası değişime karşı tutumlarında bir farklılığa rastlanmamıştır. Erkekler ve bayanlar hemen hemen birbirlerine yakın cevaplar vermişlerdir. Böylece uygulama altına giren işletmeler için hipotezin geçersizliği ispatlanmıştır.

4. 7. 4. 2. 2. Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumlarının Yaşa Göre Farklılık Gösterme Durumu

$H_1 =$ Çalışanların örgütsel değişime karşı tutumları yaşa göre farklılık göstermektedir.

Bu hipotezde Kruskal Wallis kullanılmıştır.

Tablo 4. 7. 4. 2. 2. : Yaşa Göre Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumları Arasındaki Farklılıklar

	soru24	soru25	soru26	soru27	soru28	soru29	soru30	soru31
CHP-Square	3,261	10,008	0,919	0,32	0,658	1,718	0,419	3,241
Df	2	2	2	2	2	2	2	2
Anlamlılık	0,196	0,007	0,632	0,852	0,719	0,424	0,811	0,198

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: yaş

Soru32	soru33	soru34	soru35	soru36	soru37	soru38	soru39	soru40
4,137	3,57	0,106	12,604	0,107	0,686	0,428	0,378	0,988
2	2	2	2	2	2	2	2	2
0,126	0,168	0,948	0,002	0,948	0,71	0,807	0,828	0,61

Çalışanların değişime karşı tutumları ele alındığından anketin 3. bölüm sorularına (24-40 arası sorular) bakılması gerekir. 25 ve 35. sorularda çalışanların yaşa göre farklılık gösterdiği dikkati çekmektedir. 25. soru değişim konusunda katılımcılık boyutunu ele alır, bu soruda değişim uygulamalarında ekip oluşturulması, tüm üyelerin katılımı ve işbirliği ile çalışmaların ekiplerce desteklenmesi savunulmaktadır. Ortalamalara bakıldığında, 31-40 yaşları arası çalışanlar (41.27) bu soruya diğerlerine göre olumsuz yanıtlar vermişlerdir. En olumlu cevapları ise 66.75 ortalama ile 41-50 yaşları arası çalışanlar vermişlerdir. 35. soruda ise değişimin risk boyutu incelenip, bankanın ilerlemesinde büyük riskleri

göze aldığı görüşü esas alınmıştır. 39.55 gibi düşük bir ortalamayla 31-40 yaş arası çalışanlar yine diğerlerine göre başka yanıtlar verip olumsuz yönde farklılık yaratmışlardır. Bu soruya en olumlu cevapları ise 41-50 yaşları arasındakiler(68.50) vermişlerdir. Bu 2 soruda hipotez geçerlidir, bunlar dışında çalışanların değişime tutumları arasında yaşa göre bir farklılık bulunmamaktadır.

4. 7. 4. 2. 3. Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumlarının Eğitim Durumlarına Göre Farklılık Gösterme Durumu

H_1 = Çalışanların örgütsel değişime karşı tutumları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Bu hipotezin geçerliliği için yine Kruskal Wallis'den yararlanılmıştır.

Tablo 4. 7. 4. 2. 3. : Eğitim Durumlarına Göre Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumları Arasındaki Farklılıklar

	soru24	soru25	soru26	soru27	soru28	soru29	soru30	soru31
Chi-Square	0,148	1,152	2,452	2,982	0,147	0,161	3,075	1,102
Df	2	2	2	2	2	2	2	2
Anlamlılık	0,929	0,562	0,293	0,225	0,929	0,922	0,215	0,576

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: eğitim durumu

Soru32	soru33	soru34	Soru35	soru36	soru37	soru38	soru39	soru40
0,239	7,572	0,241	0,147	3,182	1,407	0,366	1,434	0,569
2	2	2	2	2	2	2	2	2
0,887	0,023	0,887	0,929	0,204	0,495	0,833	0,488	0,752

Tabloya bakıldığında sadece 33. soruda anlamlılık değeri küçüktür. ($p=0,023$) Değişimin eğitim boyutuyla ilgili olan bu soruda çalışanlara yeni uygulamaların , becerilerin kazandırılması için eğitimler, seminerler ve konferanslarla destek olunduğu savunulmuş, ortalamalara bakılınca bu soruya 32.50 gibi en düşük ortalamayla cevap veren lisansüstü mezunları olumsuz yönde farklılık yaratmıştır. 59.26 gibi en yüksek ortalamayla lise mezunları bu soruya en olumlu yanıtları vermişlerdir. 33. soru hariç tüm değişim sorularına verilen yanıtlara göre çalışanların değişime karşı tutumlarında eğitime göre farklılık olmadığı açıktır.

4. 7. 4. 2. 4. Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumlarının Aynı Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Gösterme Durumu

H_1 = Çalışanların örgütsel değişime karşı tutumları aynı kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.

Bu hipotezin yorumlanmasında da Kruskal Wallis kullanılmıştır.

Tablo 4. 7. 4. 2. 4. : Aynı Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumları Arasındaki Farklılıklar

	soru24	soru25	soru26	soru27	soru28	soru29	soru30	soru31
Chi-Square	2,572	1,138	0,613	0,937	0,469	7,265	2,557	4,494
Df	3	3	3	3	3	3	3	3
Anlamlılık	0,462	0,768	0,894	0,816	0,926	0,064	0,465	0,213

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: Aynı kurumda çalışma süresi

Soru32	soru33	soru34	Soru35	soru36	soru37	soru38	soru39	soru40
1,289	3,118	0,851	5,998	0,491	0,516	1,46	1,197	3,334
3	3	3	3	3	3	3	3	3
0,732	0,374	0,837	0,112	0,921	0,915	0,692	0,754	0,343

Değişim sorularına bakıldığında, hiçbir değişim sorusunda anlamlılık değeri 0.05'den küçük değildir. Öyleyse hipotez geçersizdir, daha açık bir ifadeyle çalışanların değişime karşı tutumları aynı kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermemektedir.

4. 7. 4. 2. 5. Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumlarının Görev Ve Unvanlarına Göre Farklılık Gösterme Durumu

H_1 = Çalışanların örgütsel değişime karşı tutumları görev ve unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

Bu hipotezi yorumlarken de Kruskal Wallis'den yararlanılmıştır.

Tablo 4. 7. 4. 2. 5. : Görev Ve Unvanlarına Göre Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumları Arasındaki Farklılıklar

	soru24	soru25	soru26	soru27	soru28	Soru29	soru30	soru31
Chi-Square	5,792	4,647	3,136	4,082	2,278	4,626	6,338	2,214
Df	5	5	5	5	5	5	5	5
Anlamlılık	0,327	0,46	0,679	0,538	0,81	0,463	0,275	0,819

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: görev/unvan

Soru32	soru33	soru34	soru35	soru36	soru37	Soru38	soru39	soru40
1,426	4,108	4,747	6,657	2,309	3,382	5,278	2,536	3,526
5	5	5	5	5	5	5	5	5
0,921	0,534	0,448	0,247	0,805	0,641	0,383	0,771	0,619

Bu hipotezde değişime karşı tutumla ilgili tüm sorulara bakıldığında, bu değerlerin hiçbirisi 0.05'den küçük değildir. Bu yüzden de değişime karşı tutumlarda çalışanlar arası görev ve unvanlara göre bir farklılık bulunmamaktadır.

4. 7. 4. 2. 6. Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumlarının Görev Yaptıkları Bölüme Göre Farklılık Gösterme Durumu

H_1 = Çalışanların örgütsel değişime karşı tutumları görev yaptıkları bölüme göre farklılık göstermektedir.

Bu hipotezde de Kruskal Wallis kullanılmıştır.

Tablo 4. 7. 4. 2. 6. : Görev Yapılan Bölüme Göre Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumları Arasındaki Farklılıklar

	soru24	soru25	soru26	soru27	soru28	soru29	soru30	soru31
Chi-Square	12,759	5,449	6,056	4,119	8,57	8,666	10,999	5,673
Df	6	6	6	6	6	6	6	6
Anlamlılık	0,047	0,488	0,417	0,661	0,199	0,193	0,088	0,461

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: görev yapılan bölüm

Soru32	soru33	soru34	soru35	soru36	soru37	soru38	soru39	soru40
5,21	9,079	7,058	9,764	11,89	5,981	7,796	3,357	8,393
6	6	6	6	6	6	6	6	6
0,517	0,169	0,316	0,135	0,064	0,425	0,253	0,763	0,211

Tablo 4. 7. 4. 2. 6. 'dan anlaşılıyor ki sadece 24. soruya göre hipotez geçerlidir. Soru katılımcılıkla ilgili olup, değişim uygulamaları için ekiplerin oluşturulması, üyelerin de katılımı ve işbirliği ile değişimin gerçekleştirildiği savunulmuştur. Ortalamalara bakılınca 38.94 olan en düşük ortalamayla pazarlama bölümü çalışanları diğerlerine göre başka yanıtlar vererek bölümlere göre olumsuz yönde farklılık oluşturmuşlardır. Bu soruya en olumlu yanıtları verenler 81.50 ortalamayla eğitim ve servis bölümü çalışanlarıdır. Bu yüzden ekip oluşturulması hususu dışında çalışanların değişime karşı tutumları arasında çalıştıkları bölüme göre bir farklılık bulunmamaktadır.

4. 7. 5. Çalışanların Örgüt Kültürü Algıları İle Değişime Karşı Tutumlarının Şubelere Göre Farklılıklarının İncelenmesi

4. 7. 5. 1. Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Şubelere Göre Farklılıklarının İncelenmesi

$H_1 =$ Bankanın şubeleri arasında çalışanların örgüt kültürü algıları bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

Bu hipotezle ilgili olarak, şubelere göre örgüt kültürü algıları açısından farklılık aranmaktadır. Bu amaçla Kruskal Wallis uygulanmıştır.

Tablo 4. 7. 5. 1. 1. :Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Şubelere Göre Farklılık Gösterme Durumu

	soru1	soru2	soru3	soru4	soru5	soru6	soru7	soru8
Chi-Square	16,346	8,797	17,891	23,551	13,6	5,158	12,269	16,568
df	14	14	14	14	14	14	14	14
Anlamlılık	0,293	0,844	0,212	0,052	0,48	0,983	0,585	0,28

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: şubeler

soru9	soru10	soru11	soru12	soru13	soru14	soru15	soru16	soru17
22,27	14,331	25,313	20,826	32,899	7,325	13,733	25,629	7,943
14	14	14	14	14	14	14	14	14
0,073	0,425	0,032	0,106	0,003	0,921	0,47	0,029	0,892

soru18	soru19	soru20	soru21	soru22	soru23
17,424	27,788	17,39	24,33	11,088	9,689
14	14	14	14	14	14
0,234	0,015	0,236	0,042	0,679	0,785

Örgüt kültürü algılarında farklılıkların rastlandığı sorular 11, 13, 16, 19 ve 21. sorulardır. Sırayla soruları incelerken farklılığı yaratan şubeleri bulmak için yine ortalamalara bakılır. Fakat burada çok sayıda şube olduğundan; önce ortalamanın düşük olduğu şube bulunur, kontrol etmek amacıyla da o şube çıkarıldıktan sonra da tekrar Kruskal Wallis uygulanır. Eğer anlamlılık değeri hala 0.05'den düşükse o zaman ikinci en düşük ortalaması olan şube seçilip çıkartılarak aynı uygulama yapılır.

11. sorunun anlamlılık değeri 0.05'den küçük olduğu için şubelerin ortalamalarına bakılır. 27.25 ortalamayla en düşük olan şube Şekerbank'ın 12 kodlu şubesidir; en olumsuz görüşleri bu şube çalışanları bildirmiştir. Fakat çok fazla şube olduğundan farklılığı yaratanın sadece 12 kodlu şube olduğundan emin olunmalıdır. Bu yüzden 11. soru için sadece bu şube çıkartılarak Kruskal Wallis uygulanır.

Tablo 4. 7. 5. 1. 2. : Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Şubelere Göre Farklılıklarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu

	SUBE	N	Mean Rank
soru11	1. şube	5	56,90
	2. şube	6	35,08
	3. şube	6	44,00
	4. şube	9	35,00
	5. şube	6	42,50
	6. şube	5	41,00
	7. şube	7	27,50
	8. şube	8	43,94
	9. şube	8	46,69
	10. şube	8	66,19
	11. şube	7	73,00
	13. şube	8	51,13
	14. şube	7	64,36
	15. şube	6	50,75
	Tota	96	

Tablo 4. 7. 5. 1. 3. : Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Şubelere Göre Farklılık Gösterme Durumu

	soru11
Chi-Square	22,618
df	13
Anlamlılık	,046

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: SUBE

Fakat yine görülüyor ki anlamlılık değeri hala 0.05'den küçüktür. Bu da farklılığı yaratan 12.şube dışında bir şube daha olduğunu göstermektedir. O halde yine ikinci ortalaması en düşük şube olan 29.64 ortalamayla 7 kodlu şubesine aynı işlemler uygulanır.

Tablo 4. 7. 5. 1. 4. :Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Şubelere Göre Farklılıklarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu

	SUBE	N	Mean Rank
soru11	1. şube	5	51,10
	2. şube	6	30,92
	3. şube	6	39,50
	4. şube	9	30,94
	5. şube	6	37,75
	6. şube	5	36,00
	8. şube	8	38,88
	9. şube	8	41,81
	10. şube	8	60,56
	11. şube	7	66,57
	13. şube	8	45,63
	14. şube	7	57,93
	15. şube	6	45,92
	Total	89	

Tablo 4. 7. 5. 1. 5. : Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Şubelere Göre Farklılık Gösterme Durumu

	soru11
Chi-Square	18,200
df	12
Asymp. Sig.	,110

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: SUBE

Artık görülmektedir ki, anlamlılık değeri 0.05'den büyük hale gelmiştir. Demek ki farklılığı yaratan 7 ve 12. şubelerdir. Bu 2 şubede çalışanların terfi-teşvik ile ilgili olan “parasal ödüllerin yanında parasal olmayan ödüllerde verilir” sorusuna

yanıtları diğer şubelere göre olumsuz yönde farklıdır. En olumlu cevapları ise 76.71 ortalama ile 11 numaralı şube vermiştir.

13. soruya bakıldığında 23.43 ortalamayla 7 kodlu şubesinin olumsuz yönde farklılık yarattığı düşünülebilir.

Tablo 4. 7. 5. 1. 6. : Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Şubelere Göre Farklılıklarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu

	ŞUBE	N	Mean Rank
Soru13	1. şube	5	39,00
	2. şube	6	40,08
	3. şube	6	41,42
	4. şube	9	23,83
	5. şube	6	25,00
	6. şube	5	48,70
	8. şube	8	46,81
	9. şube	8	37,94
	10. şube	8	56,31
	11. şube	7	60,36
	12. şube	4	53,63
	13. şube	8	69,00
	14. şube	7	64,14
	15. şube	6	52,08
	Total	93	

Tablo 4. 7. 5. 1. 7. : Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Şubelere Göre Farklılık Gösterme Durumu

	soru13
Chi-Square	25,830
df	13
Anlamlılık	,018

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: SUBE

Görülüyor ki hala anlamlılık değeri 0.05'den düşüktür, o yüzden ikinci en düşük ortalamalı şubeye bakılır; o da 27.44 ile 4 numaralı şubesidir. Bu şubeyi de çıkartıp emin olmak için yeniden analiz yapılabilir.

Tablo 4. 7. 5. 1. 8. : Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Şubelere Göre Farklılıklarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu

	SUBE	N	Mean Rank	
Soru13	1. şube	5	32,30	
	2. şube	6	34,50	
	3. şube	6	35,00	
	5. şube	6	20,75	
	6. şube	5	41,70	
	8. şube	8	39,56	
	9. şube	8	32,19	
	10. şube	8	48,75	
	11. şube	7	52,50	
	12. şube	4	45,75	
	13. şube	8	60,50	
	14. şube	7	55,86	
	15. şube	6	44,83	
	Total		84	

Tablo 4. 7. 1. 5. 9. : Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Şubelere Göre Farklılık Gösterme Durumu

	soru13
Chi-Square	18,264
df	12
Anlamlılık	,108

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: SUBE

Anlamlılık değeri artık 0.05'den büyük olduğuna göre, örgüt kültürünün oryantasyon boyutuyla ilgili 13. soru olan “dış kaynaklar yerine iç kaynaklardan eleman alınır” savına sadece 4 ve 7 numaralı şubeler diğer şubelere göre olumsuz yönde farklı yanıtlar vermişlerdir. En olumlu yanıtları 76.00 ortalamayla 13. şube çalışanları vermişlerdir.

16. soruya bakıldığında ise, ilk aşamada ortalaması en düşük olan 7 numaralı şube(27.43) çalışanlarının olumsuz yönde farklı görüş bildirdiği düşünülür. İspatı için 7 kodlu şube çıkartıldığında anlamlılık değeri 0.05'den büyük hale gelmektedir.

Tablo 4. 7. 1. 5. 10. : Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Şubelere Göre Farklılıklarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu

	SUBE	N	Mean Rank
soru16	1. şube	5	37,00
	2. şube	6	50,25
	3. şube	6	42,33
	4. şube	9	31,06
	5. şube	6	29,00
	6. şube	5	48,60
	8. şube	8	54,06
	9. şube	8	41,44
	10. şube	8	41,44
	11. şube	7	74,29
	12. şube	4	54,75
	13. şube	8	55,69
	14. şube	7	50,36
	15. şube	6	50,25
	Total	93	

Tablo 4. 7. 1. 5. 11. : Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Şubelere Göre Farklılık Gösterme Durumu

	soru16
Chi-Square	20,465
df	13
Anlamlılık	,084

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: SUBE

Demek ki sosyalleşme ile ilgili olan “değişimle getirilen yeni değerlerle ilgili davranışları önce yöneticiler göstermektedir” görüşüne yalnızca 7 numaralı şube çalışanları olumsuz olarak farklı görüş sunmuşlardır. 80.86 gibi bir ortalamayla 11 numaralı şube çalışanları en olumlu cevapları vermişlerdir.

19. soruda ise en düşük 23.19 ortalamaya sahip 9 kodlu şubenin olumsuz yönde farklı görüş bildirdiği düşünülür, ispatı için analiz yapıldığında anlamlılık değerinin 0.05’den büyüdüğü görülür.

Tablo 4. 7. 1. 5. 12. : Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Şubelere Göre Farklılıklarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu

	SUBE	N	Mean Rank
soru19	1. şube	5	39,60
	2. şube	6	48,92
	3. şube	6	62,92
	4. şube	9	39,11
	5. şube	6	25,42
	6. şube	5	56,40
	7. şube	7	44,71
	8. şube	8	46,31
	10. şube	8	32,06
	11. şube	7	52,07
	12. şube	4	43,25
	13. şube	8	55,13
	14. şube	7	46,64
	15. şube	6	62,92
	Total	92	

Tablo 4. 7. 1. 5. 13. : Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Şubelere Göre Farklılık Gösterme Durumu

	soru19
Chi-Square	19,013
df	13
Anlamlılık	,123

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: SUBE

Kültürün değişime uyumu ile ilgili olan 19. soruda sadece 9 kodlu şube çalışanları olumsuz olarak farklı yanıtlar vermişlerdir; normlar ve gelenekler gibi unsurlarıyla örgüt kültürünün değişimi desteklemesi görüşüne bu şube dışında tüm şubeler benzer görüşler ortaya koymuşlardır. 9. şube çalışanları norm ve geleneklerin kültürel değişimdeki rolü ve öneminin bilincinde değildir. Bu soruya en olumlu yanıtları aynı ortalamaya sahip olan 3 ve 15 numaralı şube çalışanları (70.50) vermişlerdir.

Son olarak da 21. soruya bakıldığında en düşük, 26.75 ortalama ile 9 kodlu şube çalışanları olumsuz biçimde farklı cevaplar vermişlerdir. Bu şube çıkarılıp analiz yapıldığında görülüyor ki anlamlılık değeri 0.05'den büyüktür.

Tablo 4. 7. 1. 5. 14. : Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Şubelere Göre Farklılıklarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu

	SUBE	N	Mean Rank
soru21	1. şube	5	65,80
	2. şube	6	43,17
	3. şube	6	50,83
	4. şube	9	41,56
	5. şube	6	43,17
	6. şube	5	34,00
	7. şube	7	51,00
	8. şube	8	60,25
	10. şube	8	30,88
	11. şube	7	50,71
	12. şube	4	48,50
	13. şube	8	35,63
	14. şube	7	51,00
	15. şube	6	50,83
	Total	92	

Tablo 4. 7. 1. 5. 15. : Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Şubelere Göre Farklılık Gösterme Durumu

	soru21
Chi-Square	17,540
df	13
Anlamlılık	,176

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: SUBE

Kültürün açıklığı ile ilgili olan bu soruda, işgörenlerin davranış kalıplarını belirleyen birtakım normların bulunduğu savunulmuş, ve bu soruya yalnızca 9 kodlu şube çalışanları diğer şube çalışanlarına göre daha olumsuz görüş bildirerek farklılık yaratmışlardır. En olumlu cevapları ise, 72.90 ortalama ile 1 numaralı şube çalışanlar vermişlerdir.

Tüm bu soruların yanı sıra 4. sorusunda p değeri incelendiğinde, $p=0.052$ olduğundan bu sorunun da şubeler arası farklılığa işaret ettiği düşünülebilir. Şubelerin ortalamaları incelendiğinde 23.57 ortalama ile 7 numaralı şubenin olumsuz yönde görüş bildirerek, diğerlerine göre farklılık yarattığı görülmektedir. En olumlu yanıtları ise, 10 kodlu şube (72.50) çalışanları vermişlerdir.

Tablo 4. 7. 1. 5. 16. : Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Şubelere Göre Farklılıklarını Gösteren Ortalamalar Tablosu (skalaya göre)

	1.şube	2. şube	3. şube	4. şube	5.şube	6. şube	7. şube	8. şube	9. şube
soru11	2,8	1,83	2,33	1,89	2,17	2	1,57	2,13	2,38
soru13	2,8	2,667	2,833	2	2	3,2	1,857	3,125	2,625
soru16	3,2	3,833	3,5	3	2,5	3,8	2,714	3,875	3,5
soru19	3,4	3,66667	4,16667	3,44444	2,83333	4	3,57143	3,625	2,75
soru21	4,4	3,66667	4	3,66667	3,66667	3,4	4	4,25	2,875

	10. şube	11. şube	12. şube	13. şube	14. şube	15.şube
soru11	3,5	3,71	1,5	2,5	3	2,7
soru13	3,5	3,714	3,5	4	3,857	3,3
soru16	3,5	4,571	4	4	3,857	3,8
soru19	3,25	3,85714	3,5	3,875	3,71429	4,2
soru21	3,375	4	3,75	3,5	4	4

Bu tablo ile farklılık gözlenen 5 soru için ortalamaları en düşük olanlara bakarak, belirtilen şubelerin farklı yanıt verme nedenleri anlaşılabilir. 11. soruda 7 ve 12 kodlu şubeler araştırmada kullanılan skalalara göre 1'e yakın yani olumsuz yanıtlar vererek farklılık yaratmışlardır. 13. soruda 4 ve 7 kodlu şubeler de diğerlerine göre olumsuz yanıt vermişlerdir. 16. soruda 7 kodlu şube çalışanları yine olumsuz görüş bildirmişlerdir.(5 numaralı şubenin daha düşük ortalaması olduğu halde 7 numaralı şubesinde cevaplanan anket sayısı fazladır.) 19. soruda 9 kodlu şube diğer şube personeline göre olumsuz yanıt vermişlerdir. 21. soruda ise yine 9 kodlu Şube diğer şube çalışanlarına göre daha olumsuz görüş sunmuşlardır.

Belirtilen sorular ve tespit edilen şubeler dışında, farklı şube çalışanları arasında farklı örgüt kültürü algıları bulunmamaktadır.

4. 7. 5. 2. Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının Şubelere Göre Farklılıklarının İncelenmesi

$H_1 =$ Bankanın şubeleri arasında çalışanların değişime karşı tutumları bakımından anlamlı bir farklılık vardır.

Burada da yine Kruskal Wallis kullanılmıştır.

Tablo 4. 7. 5. 2.1. : Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumlarının Şubelere Göre Farklılık Gösterme Durumu

	soru24	soru25	soru26	soru27	soru28	soru29	soru30	soru31
Chi-Square	13,376	13,526	17,785	6,757	9,721	22,75	17,505	11,603
Df	14	14	14	14	14	14	14	14
Anlamlılık	0,497	0,486	0,217	0,944	0,782	0,064	0,23	0,638

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: SUBE

soru32	soru33	soru34	soru35	soru36	soru37	soru38	soru39	soru40
10,954	15,243	10,556	25,077	23,313	12,902	7,843	8,233	13,58
14	14	14	14	14	14	14	14	14
0,69	0,362	0,72	0,034	0,055	0,534	0,897	0,877	0,481

Bu hipotezi yorumlarken sorularda anlamlılık değerine bakıldığında, sadece değişimin risk boyutu ile ilgili olan 35. soruda bu değer 0.05'den küçüktür. Şubeler arası değişime karşı tutumlarda sadece bu soruda bir farklılık gözlenmektedir. Hangi şubenin farklılık yarattığını bulmak için ortalamalara bakıldığında, 23.83 ortalamayla 5 numaralı şubenin diğer şubelere göre olumsuz yönde farklı görüş bildirdiği anlaşılır. Daha açık bir ifadeyle, bankanın rekabet ortamında ilerleyebilmesinde riskleri göze aldığı görüşüne 5 kodlu şubenin diğer şubede çalışanlara göre olumsuz yanıt vermişlerdir. Bu şube çıkartılıp kontrolü için tekrar Kruskal Wallis analizi uygulandığında anlamlılık değerinin 0.05'den büyük hale geldiği görülmektedir. Sadece 5 kodlu şubenin olumsuz cevaplarıyla farklılık yarattığı ispatlanmıştır. En olumlu yanıtlar ise 13 kodlu şube çalışanları (69.94) vermişlerdir.

Tablo 4. 7. 5. 2. 2. : Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumlarının Şubelere Göre Farklılıklarını Gösteren Ortalamalar Tablosu

soru35	SUBE	N	Mean Rank
	1. şube	5	27,40
	2. şube	6	58,75
	3. şube	6	49,25
	4. şube	9	62,22
	6. şube	5	38,80
	7. şube	7	55,07
	8. şube	8	40,94
	9. şube	8	26,75
	10. şube	8	50,19
	11. şube	7	38,79
	12. şube	4	63,00
	13. şube	8	64,44
	14. şube	7	45,71
	15. şube	6	39,75
	Total	94	

Tablo 4. 7. 5. 2. 3. : Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumlarının Şubelere Göre Farklılık Gösterme Durumu

	soru35
Chi-Square	19,739
df	13
Anlamlılık	,102

a Kruskal Wallis Test

b Grouping Variable: SUBE

Bu sorunun yanı sıra 36. sorusunda p değeri incelendiğinde, $p=0.055$ olduğundan bu sorusunda şubeler arası farklılığa işaret ettiği düşünülebilir. Şubelerin ortalamaları incelendiğinde 25.79 ortalama ile 11 kodlu şube ve 31.33 ortalama ile 5 kodlu şubelerin olumsuz yanıt verdiği anlaşılmaktadır. En olumlu yanıtları ise, 1 kodlu şube (67.20) ile 13 kodlu şube (73.50) çalışanları vermişlerdir.

Tablo 4. 7. 5. 2. 4. : Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumlarının Şubelere Göre Farklılıklarını Gösteren Ortalamalar Tablosu (skalaya göre)

ŞUBELER	1. şube	2. şube	3. şube	4. şube	5. şube	6. şube	7. şube
35.soru ortalaması	2,4	3,5	3,1666667	3,5	2	2,8	3,4285714

ŞUBELER	8. şube	9. şube	10. şube	11. şube	12. şube	13. şube
35. soru ortalaması	2,875	2,25	3,25	2,8571429	3,75	3,75

ŞUBELER	14. şube	15. şube
35. soru ortalaması	3,1428571	2,8333333

Yukarıdaki ortalama tablosu incelenerek de 5 kodlu şubenin “2” ile çalışmada kullanılan skalaya göre diğerlerine oranla daha olumsuz yanıt verdiği ve bu yüzden diğerlerine göre farklılık yarattığı anlaşılmaktadır. Birbirine yakın ortalamalar ile 2, 4, 12 ve 13 kodlu şubelerinde olumlu yanıt verdiği yine bu tablodan anlaşılmaktadır.

SONUÇ

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

Örgüt kültürünün özellikleri denilince ilk olarak paylaşılabılır olması, öğrenilen bir olgu olması, örgüt üyelerinin inanç ve belleklerinde yer alması, düzenli tekrarlanan davranışsal kalıplar halinde bulunması, bütünleştiriciliği akla gelmektedir.

Örgütler sürekli bir değişim içindedirler; sürekli çevre ile etkileşim halindedirler. Örgütsel değişim, örgütün işgörenlerinde, alt sistemlerinde ve bunlarla ilişkilerinde örgütle çevresi arasında ortaya çıkabilecek her tür değişimi içermektedir. Şu da bilinmelidir ki çoğu değişim bir dirençle karşılaşılır. Yöneticilerin bu dirençle karşılaşmamaları için en baştan önlem almaları gerekir. Yöneticiler değişimin gerekliliğini çalışanlara anlatmalı, değişimde onların da fikirleri alınıp katkıları sağlanmalıdır. Ayrıca değişime özenle yaklaşılmalı, değişimin doğası tespit edilmeli, planlamada en iyi yöntem seçilip uygulanmalıdır.

Değişimin birçok amacı bulunmaktadır. Örgütün etkinliğini artırmak, verimliliği yükseltmek, gelişen teknolojiye ayak uydurup örgütlerde yenilik sağlamak, örgütü çevreye uyarlamak, örgütün motivasyonunu artırmak, örgütü geleceğe hazırlamak, sorunları çözmek, çalışanlar arası güveni geliştirme, iletişimi artırmak gibi değişimin pek çok amacı bulunmaktadır.

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

Örgüt kültürünün örgütsel değişimle olan ilişkisine bakıldığında görülüyor ki, değişim kültürle yakından ilgili bir olgudur. Değişim farklı kültürler tarafından farklı biçimlerde görülebilmektedir. Örgüt kültürü, değişimin çalışanlar tarafından kabul edilmesini de kolaylaştırmaktadır. Örgüt kültürünü dikkate almadan yapılan değişim stratejilerinin başarılı sonuç vermesi çok zordur.

Örgütsel değişim ve örgüt kültürü arasındaki bu ilişkiden hareketle bu araştırmada, bankacılık sektöründe anket çalışması uygulanmış ve çeşitli sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre de değişimin kültürle ilişkisi daha açık bir biçimde anlaşılabilir. Ayrıca anket soruları hazırlanırken kültür ve değişimin çeşitli boyutları göz önüne alınmıştır. Bu boyutlar katılımcılık, terfi-teşvik, oryantasyon, sosyalleşme, değişime uyum, açıklık, rekabet, eğitim, risk, müşteri odaklılıktır.

Şekerbank çalışanlarının yanıtladığı sorulara göre, örgüt kültürü algıları ve değişime karşı tutumları arasında çok yüksek düzeyde olmasa da oldukça anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların örgüt kültürü algıları ve değişime karşı tutumlarına ayrı ayrı bakıldığında olumlu olduğu görülmektedir. Verilen yanıtlara göre, çalışanların örgüt kültürü algılarında yaşa göre, cinsiyete göre, görev ve unvanlarına göre fazla bir farklılık bulunmamaktadır. Bunun yanı sıra eğitim durumlarına göre, aynı kurumda çalışma sürelerine göre ve görev yapılan bölüme göre çalışanların örgüt kültürü algılarında farklılığa rastlanmaktadır. Değişime karşı tutumlarda çalışanlar arası cinsiyete, yaşa, eğitime, görev ve unvana ve görev yapılan bölüme göre pek fazla farklılık bulunmamaktadır. Ancak şubeler arası örgüt kültürü algılarına bakıldığında farklılığa rastlanmaktadır. Özellikle 4, 7, 9, 12 numaralı şubelerin diğer şube çalışanlarına göre olumsuz görüşleri göze çarpmaktadır. Bu da şubelerin birer alt kültür olma özelliklerine dikkat çekmektedir. Bu sayılan şubelerin tepe yöneticileri, çalışanların birbiriyle olan ilişkilerini daha yakından izlemeli, onların kültürel farklılıklarına daha çok dikkat etmelidir. Diğer yandan çalışanların örgütsel değişime karşı tutumlarında şubeler arası fazla bir farklılık bulunmamaktadır. Sadece 5 numaralı şubenin, değişime karşı tutumlarında olumsuz görüşleri olduğundan söz edilebilir. Bu bankanın, yapılan anket çalışmasına göre değişime karşı olumlu görüş içinde olduğu söylenebilir. Ama gerçek bir değişim aşamasında çalışanların tepkilerinin farklı olabileceği de unutulmamalıdır.

Örgüt kültürünün değiştirilmesinde eski kültürü anlamak çok önemlidir, böylece neyin değiştirilmesi gerektiği anlaşılır. Örgüt kültürünün değişimi uzun zaman alan bir süreçtir. Örgüt kültürünün değişiminin başarılı olması için tepe yöneticisinin diğer yönetici ve çalışanlarla birlikte hareket etmesi gerekmektedir.

Örgüt çevresiyle sürekli etkileşim halindedir. Bu yüzden açık sistem yaklaşımına göre örgüt bir bütündür; örgütte değişim, örgütün pek çok unsurunun birlikte değişmesi anlamına gelmektedir. Örgüt kültürü değişiminde temel unsurlar olan değer, inanç, sembollerin beraber düşünülmesi doğru olacaktır. Ayrıca normlar düzeyinde kültür değişimi sağlanıp, başarı kazanıldıktan sonra yeni kültürü diğer bölümlere yaymak ve değişimi kalıcı kılmak esas alınmalıdır.

Değişimin örgütün kültürü ile uyumunu sağlamada uygun strateji belirlemek önemlidir. Uyumsuzluğu engellemek için kültürel öğelerde de değişimi sağlamak yerinde olur. Değişim uygulanırken örgüt kültürünün tanımlanması değişimin başarısını artırır. Bu arada tepe yönetim desteği sağlanmalı, çalışanlarında katkısı ile değişim paralelinde yeni kültür oluşturulmalıdır.

Örgütün kültürünü meydana getiren o örgütte yer alan insanlar olduğuna göre, değişim fikri ortaya atıldığında onların fikirlerinin alınması ve güven temin edilmesi değişim için çok önemlidir. Çalışanlara değişim konusunda güven verilirse değişime dirençte önlenir ve her tür sorun daha kolay çözülür. Bunun içinde yöneticilerin çalışanlarla ilişkilerinin iyi olması gerekir. Ayrıca örgütteki çalışanların ilişki türlerini, oluşan grupları, etkileşimleri ve tepkilerini bilmek yararlı olacaktır.

Örgütün verimlilik ve etkinliği için de değişen çevreye göre örgütün kültürünü değişime göre uyarlaması önemlidir. Değişimde liderin rolü de dikkate alınmalıdır. Yenilikçi, araştırmacı, örgütünü ve çalışanlarını iyi tanıyan bir lideri bulunan bir örgüt, değişimi yaşarken beraberinde örgüt kültüründe de değişimi beraberinde getirecektir.

Değişim ile her zaman ve her yerde karşılaşılacağı bilinmeli ama değişimin sağlam temeller üzerinde olabilmesi için kültürün de uyumu mutlaka sağlanmalıdır.

BİBLİYOGRAFYA

Tezler:

- Aras, Elif. “ İşletmelerde Örgüt Kültürü ve Tekstil Sektöründen Bir Uygulama”. (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995).
- Durna, Ufuk. “ Örgütsel Değişim Yönetimi Tekstil Sektöründe Örgütsel Değişim Uygulamaları Ve Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Nitelikleri Konulu Araştırma”. (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995).
- Eren, Başak. “ Organizasyon Kültürünün İşgücü Verimliliğine Etkisi”. (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997).
- Erkan, Nurgün. “ Örgüt Kültürü İle Yöneticilerin Liderlik Tarzları İlişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1995).
- Özbilgin, Fatih. “ Örgüt Kültürü: Sigorta Sektöründe Bir Uygulama”. (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994).
- Özmen, Semiha Ebru. “ Değişim Karşısında Birey Davranışı”. (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999).
- Süzgen, Cömert. “ Kültürel Çevrenin Uluslararası İlişkiler Açısından Önemi, Türkiye Kültürel Yargısı Ve Uluslararası İşletmeler Üzerinde Etkileri”. (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001).

Tarazoğlu, Ayşenur. “ Kültürel Varsayım Boyutları Üzerine Bankalarda Gerçekleştirilmiş Bir Çalışma”. (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997).

Uğuz, Sare Sevgi. “ Örgüt Kültürünün Yönetim Ve Organizasyon Yapısına Etkileri Ve Örgüt Kültürü İle İlgili Bir Araştırma”. (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999).

Yıldırım, Erhan. “Stratejik Yönetim Ve Örgüt Kültürü İlişkisi”. (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002).

Kitaplar:

Akat, İter, Gönül Budak ve Gülay Budak. *İşletme Yönetimi*. İzmir: [yy], 1997.

Akıncı, Z. Beril. *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*. İstanbul: İletişim Yayınları, 1997.

Alptekin, Mehmet. *Kültür Ve Liderlik*. Trabzon: K. T. Ü. İnşaat-Mimarlık Fakültesi Yayınları, 1968.

Altuğ, Duygu. *Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış*. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları, 1997.

Ataman, Göksel. *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001.

Balay, Refik. *Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları, 2000.

Ball, Donald A. and Wendell H. Jr. Mc Culloch. *The Challenge Of Global Competition*. 6th edition. USA : Irwin Publications, 1998.

Can, Halil. *Organizasyon Ve Yönetim*. 3. b. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994.

Carrell, Michael R. , Daniel F. Jennings And Christina Heavrin. *Fundamentals of Organizational Behaviour*. USA: Prentice Hall International, 1997.

Çelebioğlu, Fuat. *Davranışsal Açıdan Örgütsel Değişim*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 1990.

Dinçer, Ömer. *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler*. İstanbul: İz yayınları, 1994.

Eren, Erol. *Yönetim Psikolojisi*. 3. baskı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları No:105, 1989.

Eren, Erol. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 7.b. İstanbul: Beta Yayınları, 2001.

Goffee, Rob ve Gareth Jones. *Kurum Kültürü*. Çev. Kıvanç Katmandu. Ankara: Mediacat Yayınları, 2002.

Greenberg, Jerald ve Robert A. Baron. *Behaviour In Organizations*. 6th edition. USA: Prentice Hall International, 1997.

Gümüştekin, Gülten E. *İşletmenin Örgütsel Etkinliğini Artırmada Yönetim Bilgi Sistemleri*. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını No:1, 1998.

Gürgen, Haluk. *Örgütlerde İletişim Kalitesi*. No:221. İstanbul: Der Yayınları, 1997.

Güvenç, Bozkurt. *İnsan ve Kültür*. 5. b. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1991.

Güvenç, Bozkurt. *Kültürün Abc'si*. 1. b. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1997.

Hatipoğlu, Zeyyat. *Temel Yönetim Ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları, 1993.

Hodgetts, Richard M. *Yönetim Teori, Süreç Ve Uygulama*. Çev. Esin Can Mutlu Ve Canan Çetin. 2. b. İstanbul: Beta yayınları. 1999.

Huczynski, Andrzej. *Encyclopedia Of Organizational Change Methods*. U. S. A. :The Camelot Press, 1989.

Hussey, D. E. *Kurumsal Değişimi Başarmak*. İstanbul: Rota yayınları, 1997.

Hussey, David. *Değişim Yönetimi*. Çev. Ali Çimen. İstanbul: Timaş yayınları, 1998.

Karlöf, Bengt. *Çağdaş Yönetim Kavramları Ve Kalkınma Modelleri*. Çev. Ziya Kütevin. İstanbul: İnkılap Yayınları, 1993.

Kavrakoğlu, İbrahim. *Değişim ve Yaratıcılık*. Rekabetçi Yönetim Dizisi No:4. İstanbul: Kalder yayınları, 1998.

Kırel, Çiğdem. *Örgütlerde Etik Davranışlar Yönetimi Ve Bir Uygulama Çalışması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını. No: 1211, 2000.

Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*. 7. b. İstanbul: Rota Yayınları, 1999.

Kutal, Gülten ve Ali Rıza Büyükuslu. *Endüstri İlişkileri Boyutunda Çok Uluslu Şirketler Ve İnsan Kaynağı Yönetimi Teori Ve Uygulama*. İstanbul: Der Yayınları, 1996.

Maddux, Robert B. *Takım Kurma*. Çev. Can İkizler. İstanbul: Alfa Yayınları, 1999.

- Morgan, Gareth. *Yönetim Ve Örgüt Teorilerinde Metafor*. Çev: Gündüz Bulut. İstanbul: Mess Yayınları, 1998.
- Mucuk, İsmet. *Pazarlama İlkeleri*. 11. b. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999.
- Mullings, J. Laurie. *Management And Organizational Behaviour*. 5.th edition. Great Britain: Financial Times Pitman Publishing, 1999.
- Murat Açıköğretim. *İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon 4. Sınıf E. Kitabı*. 1. b. Ankara: Açıköğretim Yayınları Umut Serisi, 1997.
- Onal, Güngör. *İşletme Yönetimi Ve Organizasyonu*. No:4. İstanbul:Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını, 1995.
- Öğrenen Organizasyon Uzmanlık Grubu. *Öğrenen Organizasyonlar*. 2.b. No:16. İstanbul: Kalder Yayınları, 2000.
- Özkara, Belkıs. *Evrimsel ve Devrimsel Örgütsel Değişim*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayını, 1999.
- Schermerhorn, John R. , James G. Horn and Richard N. Osborn. *Managing Organizational Behaviour*. Fifth edition. USA: Wiley & Sons, Inc. , 1994.
- Schultz, Majken. *On Studying Organizational Cultures*. Berlin: Printed by Geike GmbH, 1995.
- Sucu, Yaşar. *Örgütsel Değişim*. Ankara: Elit yayınları, 2000.
- Şimşek, M. Şerif. *Teknolojik Değişim Ve Yönetim Sorunları*. Erzurum: Baylan Yayınları, 1978.

Şişman, Mehmet. *Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma)*. No:732. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 1994.

Terzi, Ali Rıza. *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayınları, 2000.

Tokat, Bülent. *Örgütlerde Değişim Ve Değişimin Yönetimi*. No:6. İstanbul: Myra yayınları, 1999.

Türkoğlu, Faruk. *Kişisel ve Kurumsal Değişim Kültürü*. 1. b. İstanbul: Arıtan Yayınları, 2000.

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

Makaleler :

Arslan, Ali. “ Şirketinizde İşler Nasıl Yapılıyor? Kurumunuzdaki Kültürden Haberdar mısınız? ”. *Aktif İnsan Dergisi*. Sayı: 44. (Ağustos 1999), ss. 22-23.

Astarlıoğlu, Sabri. “ Örgütlerde Gelişme Ve Değiştirici Müdahale ”. *Uludağ Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt VIII. Sayı 1-2. (Kasım 1987), ss. 67-75.

Augustine, Norman R. “ Bir Sektörü Yeniden Biçimlendirmek ”. *Harvard Business Review* (Mayıs-Haziran 1997), ss. 21-30.

Ay, Canan ve Aylin Ünal. “ Pazarlama ve Örgüt Kültürü ”. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı 5. (1999), ss. 75-85.

Berberoğlu, Güneş N. “ Örgüt Kültürü Ve Yönetmel Etkinliğe Katkısı ”. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt VIII. Sayı 1-2. (1990), ss. 153-161.

Berberoğlu, Güneş, Senem Besler ve H. Zümrüt Tonus. “ Örgüt Kültürü: Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Örgüt Kültürü Araştırması ”. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt XIV. Sayı 1-2. (1998), ss. 29-52.

Bodur, Muzaffer ve Hayat Kabasakal. “ Türkiye-Arap Kümesinde Kurumsal Kültür: Globe Araştırması ”. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. Cilt 2. Sayı 1. (Mayıs 2002), ss. 5-22.

Bolat, Ünal. “ Değişim Ve Önyargı ”. *Aktif İnsan Dergisi*. Yıl: 4. Sayı :44. (Ağustos 1999), ss. 20.

Collins, James ve Jerry I. Porras. “Şirketinizin Vizyonunu Oluşturmak ”. *Harvard Business Review*. (Mart-Nisan 1995), ss. 20-27.

Çağlar, İrfan. “ Yönetim-Kültür bağlamında İşletmeler İçin Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma ”. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt 3. Sayı 3. (Kış 2001), ss. 125-148.

Drucker, Peter F. “ Değişim Çağının Yönetimi ”. *Türk Henkel Dergisi* (yayın 4, 1995), ss. 70-85.

Duck, Jeanie Daniel. “ Değişim Yönetimi Dengeleme Sanatı ”. *Harvard Business Review*. (Kasım-Aralık 1993), ss. 61-83.

- Erdoğan, İlhan. “ Kültür-Yönetim İlişkisi Ve Yönetimsel Sorunlarımızın Kültürel Yönü ”. *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*. Yıl 3. Sayı 9. (Kasım 1978), ss. 33-45.
- Erkmen, Turhan. “ Reengineering and Organizational Culture ”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. Cilt 26. Sayı 2. (Kasım 1997), ss.155-168.
- Hatton, C. , M. Rivers , H. Mason , L. Mason , E. Emerson , C. Kiernan , D. Reeves and A. Alborz. “ Organizational Culture And Staff Outcomes İn Services For People With Intellectual Disabilities ”. *Journal Of Intellectual Disability Research*. Volume 43. Part 3. (June 1999), ss. 206-218.
- İncesoyluer, Cemal. “ Değişimde Takım Anlayışı Ve İhlas Tarsan ”. *Aktif İnsan Dergisi*. Yıl: 4. Sayı 40. ss.19.
- Kılınç, Tanıl. “ Örgüt Geliştirmenin Temel Öğeleri Ve Örgüt Geliştirmenin Süreci” . *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. Cilt 18. Sayı 2. (Kasım 1989), ss. 33-47.
- Köse, Sevinç, Semra Tetik ve Cuma Ercan. “ Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler” . *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt 7. Sayı 1. (2001), ss. 219-241.
- Küpelı, İ. Ethem. “ İnsan-Eğitim ve Değişim ”. *Aktif İnsan Dergisi*. Yıl:3. Sayı 26. ss. 19.
- Mc Daniel, Nancy C. “ Key Stages and Common Themes in Outcome Measurement” . *American Humane Association*. Volume II. Number 3. (1996), ss. 5-20.

Özen, Şükrü. “ Bağlam, Aktör, Söylem Ve Kurumsal Değişim: Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci ”. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*. Cilt 2. Sayı 1. (Mayıs 2002), ss. 47-90.

Özgener, Şevki. “ Building a Total Quality Culture ”. *Dokuz Eylül University Journal Of Faculty Of Business*. Volume 2. Number 1. (2001), ss. 34-46.

Özkara, Belkıs. “ Kurumsallaşma Teorisinde Örgütsel Değişim Sorunu ”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt II. Sayı 1. (Temmuz 2000), ss. 10-16.

Pınar, İbrahim. “ Öğrenen Organizasyonun Kültürel Çerçevesi ”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. Cilt 28. Sayı 2. (Kasım 1999), ss. 33-78.

Silvester, Joanne and Neil R. Anderson. “ Organizational Culture Change: An Intergroup Attributional Analysis ”. *Journal Of Occupational & Organizational Psychology*. Vol 72. Issue 1. (March 1999), ss. 8-23.

Strebel, Paul. “ Çalışanlar Değişime Niçin Direnç Gösterir? ”. *Harvard Business Review*. (Mayıs-Haziran 1996), ss. 137-153.

Van, Vianen, E. Annelies, M. Fisher and H. Agneta. “ Illuminating The Glass Ceiling: The Role Of Organizational Culture Preferences ”. *Journal Of Occupational & Organizational Psychology*. Vol. 75. Issue 3. (Sep. 2002), ss. 2-45.

Web Adresleri:

www.arabul.com/sonucSifir.asp?Searchstring=yalın%20yönetim

<http://home.nycap.rr.com/klarsen/learnorg/>

www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=796

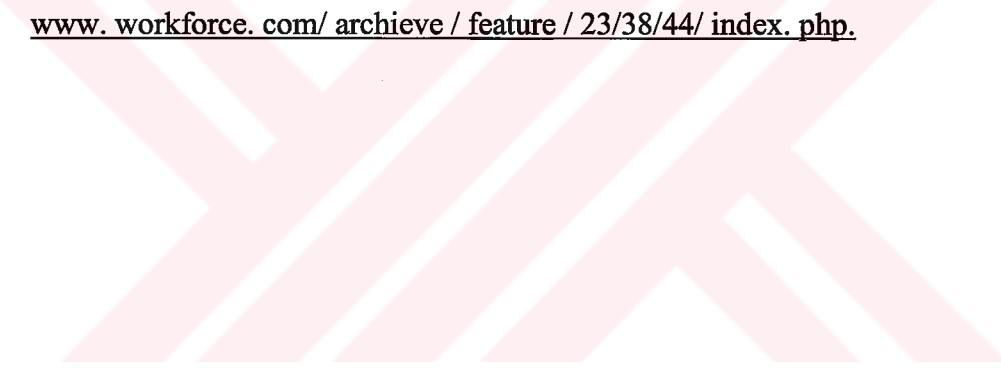
www.organizedchange.com/tqmelem.htm

www.Pamij.com/hickok.html

www.sekerbank.com.tr

www.workforce.com/archive/feature/22/30/62/index.php

www.workforce.com/archieve/feature/23/38/44/index.php



EK 1

ANKET FORMU

Bu çalışma Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Anabilim dalı İnsan Kaynakları Yönetimi yüksek lisans programında yürütülen bir tez çalışmasıdır.” Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Rolü ve Önemi” konulu bu çalışmada, her soruyu cevaplamaya ve kurumunuz için en geçerli tek seçeneği işaretlemeye özen gösterdiğiniz için ve bu çalışmaya değerli katkılarınızla destek verdiğiniz için teşekkür ederiz. Cevaplarınızın gizliliğinin bizler için de önemli olduğunu hatırlatmak isteriz.

ESRA POLAT
Yıldız Teknik Üniversitesi
İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi
Yüksek Lisans Öğrencisi

Tez Danışmanı
Öğr. Gör. Dr. TURHAN ERKMEN

1. BÖLÜM

1. yaş:

21-30 31-40 41-50 51 ve üzeri

2. Cinsiyetiniz

Kadın Erkek

3. Eğitim Durumunuz:

İlköğretim Lise Üniversite Lisansüstü

4. Göreviniz/Ünvanınız:.....

5. Görev yaptığınız bölüm:.....

6. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz:

1 yıldan az 1-3 yıl 4-10 yıl 10 yıldan fazla

2. BÖLÜM

Lütfen her soruya doğru bulduğunuz tek seçeneği işaretleyiniz.

1. Bankanın kültürü, üst yönetimin değerlerini yansıtmaktadır.

Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

2. Bankada uygulamada gerekli bilgiler çalışanlarca paylaşılmaktadır.

Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

3. Bankada sorunların çözümünde ve yeni projelerin hazırlanmasında takım çalışmasından yararlanılmaktadır.

Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

4. Bankada verilen kararlarda mutlaka tepe yönetiminin onayına gerek duyulmaktadır.
 Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum
5. Bankada yetkiler dağıtılmış olarak bulunmaktadır.
 Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum
6. Bankada bireysel yargı ve kararlardan ziyade ekiplerin aldıkları kararlara önem verilmektedir.
 Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum
7. Bankada çalışanların, kuruma bağlılıkları fazla bulunmamaktadır, ve çalışanlar daha çok kendi kişisel çıkarlarını ön plana almaktadır.
 Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum
8. Bankada yöneticiler çalışanlarını fikir geliştirmeleri için cesaretlendirmektedirler.
 Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum
9. Bankada performans değerlendirme ve geliştirme sistemi, başarıdan çok kişiler arası ilişkilere dayalıdır.
 Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum
10. Bankada kariyer planlaması mevcuttur.
 Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum
11. Bankada çalışanlara parasal ödüller yanında tatil, ayın personeli gibi parasal olmayan ödüllerde verilmektedir.
 Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum
12. Bankada ödül ve teşvikler, ceza ve eleştirilerden daha çok kullanılmaktadır.
 Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum
13. Bankada boşalan mevkilere eleman alırken dış kaynaklardan ziyade, terfi, nakil gibi iç kaynaklardan yararlanılmaktadır.
 Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum
14. Bankada oryantasyon eğitimi örgütsel değişmelere uyum için uygulanmaktadır.
 Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum
15. Bankada işe yeni girenlerin kurum kültürüne uyum sağlamada oryantasyon programlarından yoğun bir biçimde yararlanılmaktadır.
 Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum
16. Yöneticiler, değişimle birlikte getirilen yeni değer ve anlayışlarla ilgili davranışları önce kendileri göstererek, diğer çalışanlara örnek oluştururlar.
 Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum
17. Bankamız karşılıklı anlayış ve işbirliğine dayalı rahat bir çalışma ortamına sahiptir.
 Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum
18. Banka yönetimi çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışmayı teşvik etmektedir.
 Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

19. Banka içinde değişim gerçekleştirilirken, örgüt kültürü değişime paralel olarak oluşturduğu değerler, normlar ve geleneklerle değişimi desteklemektedir.

Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

20. Banka yönetimi, yapılan her işin daha da iyi olabileceğini ileri sürmektedir, mevcut durumla hiçbir zaman yetinmemektedir.

Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

21. Bankada işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten bir takım yerleşmiş normlar bulunmaktadır.

Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

22. Bankada kuruma ilişkin kitapçıklar, örgüt şemaları, ayrıntılı işlem ve kurallara ilişkin dökümanlar tüm çalışanlara ulaşmaktadır.

Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

23. Banka yönetimi rekabet halindeki bölümler ve kişiler arasında çatışmanın gerekli olduğu inancındadır.

Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

3.BÖLÜM

Lütfen her soruya doğru bulduğunuz tek seçeneği işaretleyiniz.

24. Bankada değişim uygulamaları için ekipler oluşturulur, tüm üyelerin katılımı ve işbirliği ile çalışmalar bu ekipler tarafından gerçekleştirilmektedir.

Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

25. Bankada tüm birimler sözkonusu değişimi destekler niteliktedir ve bu değişim için her tür kaynak tahsis edilmektedir.

Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

26. Değişim uygulamaları, bankada çalışan personel arasında yeni fikirler üretme çabasını harekete geçirmektedir.

Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

27. Çalıştığınız bankada herhangi bir sorun ile karşılaşıldığında müşteri beklenti ve hakları gözetilerek karar alınmaktadır.

Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

28. Bankada müşteri tatmin ve ihtiyaçlarını belirleme yönelik araştırmalar yapılmaktadır.

Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

29. Bankada gerçekleştirilen değişim uygulamaları ile müşterilerin ihtiyaç ve beklentileri daha fazla önem kazanmıştır.

Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

30. Değişim uygulamaları ile faaliyetin nasıl gerçekleştirildiği ile ilgili detaylardan çok faaliyetin sonuçlarına göre ödüllendirme yoluna gidilmektedir.

Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

31. Bankada uygulanan eğitimler, bankanın stratejisine hizmet etmektedir.

Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

- 32. Bankada yeni metod ve uygulamaların gerektirdiği bilgi ve becerileri kazandıracak yönde eğitim verilmektedir.**
- Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum
- 33. Değişimin beraberinde getirdiği yeni uygulamaların yerleşmesi ve tüm çalışanlara yeni becerilerin kazandırılması için seminer, konferans ve çeşitli eğitim programları ile destek olunmuştur.**
- Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum
- 34. Bankada iş yapma yöntemleri ve iş süreçleri çevrede meydana gelen teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimler dikkate alınarak değiştirilmektedir.**
- Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum
- 35. İçinde bulunduğumuz rekabet ortamında ilerleyebilmek için bankamız kimi zaman bazı büyük riskleri göze almaktadır.**
- Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum
- 36. Değişim uygulamaları ile beraber örgüt hiyerarşisinde astlar ve üstler birbirlerine daha fazla yaklaşırlar.**
- Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum
- 37. Değişim uygulamaları boyunca bankada çalışan bireyler arasında yakınlık ve yardımlaşma olduğu dikkati çekmektedir.**
- Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum
- 38. Bankada değişim uygulamaları ile ilgili yeni sorumluluklar açık bir biçimde tanımlanmıştır.**
- Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum
- 39. Değişim uygulamalarında başarıya ulaşma gayreti kişiler ve gruplar arasında yapıcı rekabeti artırmaktadır.**
- Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum
- 40. Değişim uygulamaları eski süreçlerin değişmesini, bu eski süreçlerdeki gereksiz bazı işlemlerin ayıklanmasını ve parçalar halindeki işlerin birleştirilmesini sağlamaktadır.**
- Tamamen katılıyorum Katılıyorum Fikrim yok Katılmıyorum Kesinlikle katılmıyorum

EK 2

Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Cinsiyete Göre Farklılıklarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu

Ranks

	cinsiyetiniz	N	Mean Rank	Sum of Ranks
1.soru.	kadın	66	53,23	3513,50
	erkek	34	45,19	1536,50
	Total	100		
2.soru	kadın	66	53,80	3551,00
	erkek	34	44,09	1499,00
	Total	100		
3.soru	kadın	66	53,60	3537,50
	erkek	34	44,49	1512,50
	Total	100		
4.soru	kadın	66	51,15	3376,00
	erkek	34	49,24	1674,00
	Total	100		
5.soru	kadın	66	48,97	3232,00
	erkek	34	53,47	1818,00
	Total	100		
6.soru	kadın	66	51,55	3402,00
	erkek	34	48,47	1648,00
	Total	100		
7.soru	kadın	66	51,94	3428,00
	erkek	34	47,71	1622,00
	Total	100		
8.soru	kadın	66	52,58	3470,50
	erkek	34	46,46	1579,50
	Total	100		
9.soru.	kadın	66	52,16	3442,50
	erkek	34	47,28	1607,50
	Total	100		
10.soru	kadın	66	49,59	3273,00
	erkek	34	52,26	1777,00
	Total	100		
11.soru	kadın	66	49,38	3259,00
	erkek	34	52,68	1791,00
	Total	100		
12.soru	kadın	66	48,36	3191,50
	erkek	34	54,66	1858,50
	Total	100		
13.soru	kadın	66	51,59	3405,00
	erkek	34	48,38	1645,00
	Total	100		
14.soru	kadın	66	50,76	3350,00
	erkek	34	50,00	1700,00
	Total	100		
15.soru	kadın	66	50,81	3353,50
	erkek	34	49,90	1696,50
	Total	100		
16.soru	kadın	66	52,06	3436,00

	erkek	34	47,47	1614,00
	Total	100		
17.soru	kadın	66	51,47	3397,00
	erkek	34	48,62	1653,00
	Total	100		
18.soru	kadın	66	50,83	3354,50
	erkek	34	49,87	1695,50
	Total	100		
19.soru	kadın	66	51,39	3392,00
	erkek	34	48,76	1658,00
	Total	100		
20.soru	kadın	66	48,14	3177,00
	erkek	34	55,09	1873,00
	Total	100		
21.soru	kadın	66	49,73	3282,50
	erkek	34	51,99	1767,50
	Total	100		
22.soru	kadın	66	48,95	3230,50
	erkek	34	53,51	1819,50
	Total	100		
23.soru	kadın	66	46,32	3057,00
	erkek	34	58,62	1993,00
	Total	100		

EK 3

Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Yaşa Göre Farklılıklarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu

Ranks

	yaşınız	N	Mean Rank
soru1	21-30	52	52,26
	31-40	44	50,34
	41-50	4	29,38
	Total	100	
soru2	21-30	52	52,03
	31-40	44	48,47
	41-50	4	53,00
	Total	100	
soru3	21-30	52	52,62
	31-40	44	47,91
	41-50	4	51,50
	Total	100	
soru4	21-30	52	54,30
	31-40	44	45,17
	41-50	4	59,75
	Total	100	
soru5	21-30	52	52,63
	31-40	44	47,83
	41-50	4	52,25
	Total	100	
soru6	21-30	52	52,12
	31-40	44	48,90
	41-50	4	47,13
	Total	100	
soru7	21-30	52	52,50
	31-40	44	47,26
	41-50	4	60,13
	Total	100	
soru8	21-30	52	50,05
	31-40	44	50,65
	41-50	4	54,75
	Total	100	
soru9	21-30	52	48,57
	31-40	44	52,13
	41-50	4	57,75
	Total	100	
soru10	21-30	52	50,01
	31-40	44	49,01
	41-50	4	73,25
	Total	100	
soru11	21-30	52	50,44
	31-40	44	48,36
	41-50	4	74,75
	Total	100	
soru12	21-30	52	50,44
	31-40	44	49,57

	41-50	4	61,50
	Total	100	
soru13	21-30	52	51,68
	31-40	44	50,86
	41-50	4	31,13
	Total	100	
soru14	21-30	52	48,60
	31-40	44	51,16
	41-50	4	68,00
	Total	100	
soru15	21-30	52	49,93
	31-40	44	49,43
	41-50	4	69,63
	Total	100	
soru16	21-30	52	50,62
	31-40	44	50,56
	41-50	4	48,38
	Total	100	
soru17	21-30	52	48,04
	31-40	44	52,91
	41-50	4	56,00
	Total	100	
soru18	21-30	52	50,57
	31-40	44	50,06
	41-50	4	54,50
	Total	100	
soru19	21-30	52	50,27
	31-40	44	50,38
	41-50	4	54,88
	Total	100	
soru20	21-30	52	46,45
	31-40	44	53,28
	41-50	4	72,50
	Total	100	
soru21	21-30	52	49,61
	31-40	44	50,05
	41-50	4	67,13
	Total	100	
soru22	21-30	52	48,33
	31-40	44	52,02
	41-50	4	62,00
	Total	100	
soru23	21-30	52	49,77
	31-40	44	51,01
	41-50	4	54,38
	Total	100	

EK 4

Çalışanların Örgüt Kültürü Algularının Eğitim Durumlarına Göre Farklılıklarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu

Ranks

	egitim durumunuz	N	Mean Rank
soru1	lise	35	45,67
	üniversite	61	53,92
	lisansüstü	4	40,63
	Total	100	
soru2	lise	35	51,07
	üniversite	61	49,43
	lisansüstü	4	61,88
	Total	100	
soru3	lise	35	51,53
	üniversite	61	49,11
	lisansüstü	4	62,63
	Total	100	
soru4	lise	35	56,61
	üniversite	61	47,63
	lisansüstü	4	40,75
	Total	100	
soru5	lise	35	53,19
	üniversite	61	48,50
	lisansüstü	4	57,50
	Total	100	
soru6	lise	35	49,04
	üniversite	61	52,17
	lisansüstü	4	37,75
	Total	100	
soru7	lise	35	59,59
	üniversite	61	44,06
	lisansüstü	4	69,25
	Total	100	
soru8	lise	35	47,31
	üniversite	61	52,05
	lisansüstü	4	54,75
	Total	100	
soru9	lise	35	53,47
	üniversite	61	48,25
	lisansüstü	4	58,88
	Total	100	
soru10	lise	35	48,00
	üniversite	61	51,76
	lisansüstü	4	53,13
	Total	100	
soru11	lise	35	51,10
	üniversite	61	50,45
	lisansüstü	4	46,00
	Total	100	
soru12	lise	35	49,83
	üniversite	61	51,00

	lisansüstü	4	48,75
	Total	100	
soru13	lise	35	54,29
	üniversite	61	47,60
	lisansüstü	4	61,63
	Total	100	
soru14	lise	35	47,21
	üniversite	61	52,11
	lisansüstü	4	54,75
	Total	100	
soru15	lise	35	52,01
	üniversite	61	49,66
	lisansüstü	4	50,00
	Total	100	
soru16	lise	35	47,61
	üniversite	61	52,04
	lisansüstü	4	52,25
	Total	100	
soru17	lise	35	49,03
	üniversite	61	51,64
	lisansüstü	4	46,00
	Total	100	
soru18	lise	35	49,96
	üniversite	61	51,84
	lisansüstü	4	34,75
	Total	100	
soru19	lise	35	43,39
	üniversite	61	52,55
	lisansüstü	4	81,50
	Total	100	
soru20	lise	35	45,77
	üniversite	61	52,41
	lisansüstü	4	62,75
	Total	100	
soru21	lise	35	45,44
	üniversite	61	54,25
	lisansüstü	4	37,50
	Total	100	
soru22	lise	35	53,26
	üniversite	61	49,61
	lisansüstü	4	39,88
	Total	100	
soru23	lise	35	49,19
	üniversite	61	52,37
	lisansüstü	4	33,50
	Total	100	

EK 5

Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Çalışma Sürelerine Göre Farklılıklarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu

Ranks

	kac yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz	N	Mean Rank
soru1	1-az	23	57,17
	1-3	34	44,01
	4-10	37	53,49
	10-..	6	43,25
	Total	100	
soru2	1-az	23	51,17
	1-3	34	51,74
	4-10	37	47,66
	10-..	6	58,42
	Total	100	
soru3	1-az	23	53,43
	1-3	34	48,69
	4-10	37	50,09
	10-..	6	52,00
	Total	100	
soru4	1-az	23	54,24
	1-3	34	51,18
	4-10	37	46,84
	10-..	6	54,92
	Total	100	
soru5	1-az	23	54,24
	1-3	34	48,31
	4-10	37	49,04
	10-..	6	57,58
	Total	100	
soru6	1-az	23	44,89
	1-3	34	49,93
	4-10	37	54,88
	10-..	6	48,25
	Total	100	
soru7	1-az	23	53,72
	1-3	34	43,53
	4-10	37	53,95
	10-..	6	56,42
	Total	100	
soru8	1-az	23	67,65
	1-3	34	47,76
	4-10	37	42,16
	10-..	6	51,67
	Total	100	
soru9	1-az	23	48,50
	1-3	34	51,85
	4-10	37	50,65
	10-..	6	49,58
	Total	100	
soru10	1-az	23	54,37

	1-3	34	47,78
	4-10	37	49,00
	10-..	6	60,33
	Total	100	
soru11	1-az	23	57,13
	1-3	34	55,56
	4-10	37	40,32
	10-..	6	59,17
	Total	100	
soru12	1-az	23	55,67
	1-3	34	50,18
	4-10	37	44,69
	10-..	6	68,33
	Total	100	
soru13	1-az	23	51,11
	1-3	34	55,57
	4-10	37	45,42
	10-..	6	50,75
	Total	100	
soru14	1-az	23	58,43
	1-3	34	47,87
	4-10	37	46,96
	10-..	6	56,83
	Total	100	
soru15	1-az	23	52,20
	1-3	34	49,94
	4-10	37	46,81
	10-..	6	69,92
	Total	100	
soru16	1-az	23	59,22
	1-3	34	49,04
	4-10	37	46,50
	10-..	6	50,00
	Total	100	
soru17	1-az	23	57,48
	1-3	34	48,85
	4-10	37	46,78
	10-..	6	56,00
	Total	100	
soru18	1-az	23	50,80
	1-3	34	50,09
	4-10	37	50,04
	10-..	6	54,50
	Total	100	
soru19	1-az	23	34,57
	1-3	34	59,26
	4-10	37	51,09
	10-..	6	58,25
	Total	100	
soru20	1-az	23	44,07
	1-3	34	51,32
	4-10	37	52,28
	10-..	6	59,50
	Total	100	
soru21	1-az	23	45,43

	1-3	34	49,29
	4-10	37	53,97
	10-..	6	55,33
	Total	100	
soru22	1-az	23	53,33
	1-3	34	45,35
	4-10	37	53,28
	10-..	6	51,67
	Total	100	
soru23	1-az	23	46,41
	1-3	34	49,44
	4-10	37	54,15
	10-..	6	49,67
	Total	100	



EK 6

**Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Görev ve Unvanlarına Göre Farklılıklarını
İnceleyen Ortalamalar Tablosu**

Ranks

	goreviniz/unvaniniz	N	Mean Rank
soru1	müdür	11	45,64
	memur	39	46,94
	uzman	8	50,56
	yönetmen	15	47,60
	müşteri temsilcisi	10	62,60
	Müdür ve uzman yardımcılığı	17	57,24
	Total	100	
soru2	müdür	11	36,27
	memur	39	53,24
	uzman	8	47,06
	yönetmen	15	54,67
	müşteri temsilcisi	10	42,45
	Müdür ve uzman yardımcılığı	17	56,09
	Total	100	
soru3	müdür	11	37,32
	memur	39	52,36
	uzman	8	57,06
	yönetmen	15	44,83
	müşteri temsilcisi	10	41,95
	Müdür ve uzman yardımcılığı	17	61,71
	Total	100	
soru4	müdür	11	46,55
	memur	39	54,99
	uzman	8	39,63
	yönetmen	15	50,07
	müşteri temsilcisi	10	62,95
	Müdür ve uzman yardımcılığı	17	40,94
	Total	100	
soru5	müdür	11	42,91
	memur	39	54,19
	uzman	8	49,69
	yönetmen	15	52,90
	müşteri temsilcisi	10	49,10
	Müdür ve uzman yardımcılığı	17	46,03
	Total	100	
soru6	müdür	11	59,91
	memur	39	53,19
	uzman	8	50,31
	yönetmen	15	43,30
	müşteri temsilcisi	10	49,00
	Müdür ve uzman yardımcılığı	17	45,56
	Total	100	
soru7	müdür	11	40,36
	memur	39	53,60
	uzman	8	59,63
	yönetmen	15	50,77
	müşteri temsilcisi	10	46,25
	Müdür ve uzman yardımcılığı	17	47,91
	Total	100	

	Total	100	
soru8	müdür	11	47,45
	memur	39	50,65
	uzman	8	56,69
	yönetmen	15	50,43
	müşteri temsilcisi	10	58,15
	Müdür ve uzman yardımcılığı	17	44,76
	Total	100	
soru9	müdür	11	44,55
	memur	39	46,10
	uzman	8	67,88
	yönetmen	15	53,97
	müşteri temsilcisi	10	51,80
	Müdür ve uzman yardımcılığı	17	52,44
	Total	100	
soru10	müdür	11	51,73
	memur	39	46,29
	uzman	8	49,19
	yönetmen	15	56,53
	müşteri temsilcisi	10	50,55
	Müdür ve uzman yardımcılığı	17	54,62
	Total	100	
soru11	müdür	11	56,64
	memur	39	51,94
	uzman	8	67,63
	yönetmen	15	47,93
	müşteri temsilcisi	10	39,65
	Müdür ve uzman yardımcılığı	17	43,82
	Total	100	
soru12	müdür	11	51,68
	memur	39	51,01
	uzman	8	49,38
	yönetmen	15	50,17
	müşteri temsilcisi	10	50,10
	Müdür ve uzman yardımcılığı	17	49,62
	Total	100	
soru13	müdür	11	53,41
	memur	39	54,71
	uzman	8	60,19
	yönetmen	15	44,60
	müşteri temsilcisi	10	33,60
	Müdür ve uzman yardımcılığı	17	49,56
	Total	100	
soru14	müdür	11	47,45
	memur	39	47,19
	uzman	8	61,38
	yönetmen	15	59,67
	müşteri temsilcisi	10	40,10
	Müdür ve uzman yardımcılığı	17	52,97
	Total	100	
soru15	müdür	11	61,23
	memur	39	49,18
	uzman	8	53,75
	yönetmen	15	54,70
	müşteri temsilcisi	10	33,30

	Müdür ve uzman yardımcılığı	17	51,47
	Total	100	
soru16	müdür	11	52,36
	memur	39	49,69
	uzman	8	52,88
	yönetmen	15	52,33
	müşteri temsilcisi	10	56,55
	Müdür ve uzman yardımcılığı	17	44,85
	Total	100	
soru17	müdür	11	50,82
	memur	39	48,49
	uzman	8	44,88
	yönetmen	15	52,27
	müşteri temsilcisi	10	51,20
	Müdür ve uzman yardımcılığı	17	55,59
	Total	100	
soru18	müdür	11	50,09
	memur	39	51,47
	uzman	8	42,75
	yönetmen	15	51,37
	müşteri temsilcisi	10	41,75
	Müdür ve uzman yardımcılığı	17	56,56
	Total	100	
soru19	müdür	11	56,09
	memur	39	42,46
	uzman	8	58,88
	yönetmen	15	56,83
	müşteri temsilcisi	10	51,15
	Müdür ve uzman yardımcılığı	17	55,41
	Total	100	
soru20	müdür	11	55,00
	memur	39	45,86
	uzman	8	58,19
	yönetmen	15	55,20
	müşteri temsilcisi	10	53,50
	Müdür ve uzman yardımcılığı	17	48,71
	Total	100	
soru21	müdür	11	58,64
	memur	39	45,69
	uzman	8	57,31
	yönetmen	15	53,10
	müşteri temsilcisi	10	44,35
	Müdür ve uzman yardımcılığı	17	54,38
	Total	100	
soru22	müdür	11	44,23
	memur	39	51,40
	uzman	8	41,50
	yönetmen	15	52,57
	müşteri temsilcisi	10	51,25
	Müdür ve uzman yardımcılığı	17	54,47
	Total	100	
soru23	müdür	11	56,95
	memur	39	51,03
	uzman	8	39,63
	yönetmen	15	45,03

	müşteri temsilcisi	10	51,65
	Müdür ve uzman yardımcılığı	17	54,38
	Total	100	



EK 7

Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Görev Yaptıkları Bölüme Göre Farklılıklarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu

Ranks

	gorev yaptiginiz bolum	N	Mean Rank
Soru1	operasyon	11	53,55
	yönetici	13	43,42
	pazarlama	25	53,60
	Eğitim ve servis	2	71,00
	kart basım	14	46,29
	cari hesaplar	18	48,50
	krediler	17	52,56
	Total	100	
soru2	operasyon	11	58,82
	yönetici	13	38,62
	pazarlama	25	50,02
	Eğitim ve servis	2	51,50
	kart basım	14	51,14
	cari hesaplar	18	51,08
	krediler	17	53,65
	Total	100	
soru3	operasyon	11	60,50
	yönetici	13	39,73
	pazarlama	25	42,76
	eğitim ve servis	2	91,50
	kart basım	14	58,04
	cari hesaplar	18	54,14
	krediler	17	48,76
	Total	100	
soru4	operasyon	11	45,73
	yönetici	13	45,65
	pazarlama	25	46,72
	eğitim ve servis	2	78,75
	kart basım	14	63,04
	cari hesaplar	18	54,94
	krediler	17	44,50
	Total	100	
soru5	operasyon	11	58,82
	yönetici	13	48,92
	pazarlama	25	42,98
	eğitim ve servis	2	75,25
	kart basım	14	36,04
	cari hesaplar	18	57,58
	krediler	17	58,88
	Total	100	
soru6	operasyon	11	66,73
	yönetici	13	59,38
	pazarlama	25	38,62
	eğitim ve servis	2	75,25
	kart basım	14	49,00
	cari hesaplar	18	51,67
	krediler	17	47,76
	Total	100	

soru7	operasyon	11	42,91
	yönetici	13	47,62
	pazarlama	25	47,16
	eğitim ve servis	2	51,00
	kart basım	14	38,00
	cari hesaplar	18	60,67
	krediler	17	62,00
	Total	100	
soru8	operasyon	11	59,09
	yönetici	13	47,15
	pazarlama	25	47,04
	eğitim ve servis	2	80,25
	kart basım	14	60,93
	cari hesaplar	18	50,83
	krediler	17	40,15
	Total	100	
soru9	operasyon	11	59,82
	yönetici	13	42,92
	pazarlama	25	47,54
	eğitim ve servis	2	71,50
	kart basım	14	56,43
	cari hesaplar	18	46,64
	krediler	17	51,35
	Total	100	
soru10	operasyon	11	71,05
	yönetici	13	49,96
	pazarlama	25	46,44
	eğitim ve servis	2	80,50
	kart basım	14	50,29
	cari hesaplar	18	38,75
	krediler	17	52,68
	Total	100	
soru11	operasyon	11	54,41
	yönetici	13	60,46
	pazarlama	25	43,62
	eğitim ve servis	2	91,25
	kart basım	14	57,71
	cari hesaplar	18	46,19
	krediler	17	44,29
	Total	100	
soru12	operasyon	11	56,32
	yönetici	13	55,62
	pazarlama	25	44,60
	eğitim ve servis	2	82,00
	kart basım	14	53,46
	cari hesaplar	18	46,50
	krediler	17	49,59
	Total	100	
soru13	operasyon	11	63,00
	yönetici	13	56,35
	pazarlama	25	39,68
	eğitim ve servis	2	76,00
	kart basım	14	68,29
	cari hesaplar	18	48,89
	krediler	17	37,91

	Total	100	
soru14	operasyon	11	62,27
	yönetici	13	50,62
	pazarlama	25	51,28
	eğitim ve servis	2	55,75
	kart basım	14	55,18
	cari hesaplar	18	37,17
	krediler	17	51,29
	Total	100	
soru15	operasyon	11	61,14
	yönetici	13	58,65
	pazarlama	25	36,26
	eğitim ve servis	2	83,75
	kart basım	14	59,18
	cari hesaplar	18	43,44
	krediler	17	54,74
	Total	100	
soru16	operasyon	11	68,00
	yönetici	13	53,62
	pazarlama	25	44,62
	eğitim ve servis	2	62,00
	kart basım	14	52,96
	cari hesaplar	18	38,86
	krediler	17	54,38
	Total	100	
soru17	operasyon	11	55,27
	yönetici	13	48,46
	pazarlama	25	51,48
	eğitim ve servis	2	56,00
	kart basım	14	45,57
	cari hesaplar	18	53,33
	krediler	17	47,94
	Total	100	
soru18	operasyon	11	58,36
	yönetici	13	47,85
	pazarlama	25	50,44
	eğitim ve servis	2	54,50
	kart basım	14	50,50
	cari hesaplar	18	46,50
	krediler	17	51,29
	Total	100	
soru19	operasyon	11	47,18
	yönetici	13	62,54
	pazarlama	25	53,88
	eğitim ve servis	2	44,75
	kart basım	14	50,46
	cari hesaplar	18	41,92
	krediler	17	48,26
	Total	100	
soru20	operasyon	11	55,00
	yönetici	13	61,35
	pazarlama	25	54,08
	eğitim ve servis	2	92,00
	kart basım	14	38,39
	cari hesaplar	18	34,94

	krediler	17	55,59
	Total	100	
soru21	operasyon	11	51,64
	yönetici	13	55,38
	pazarlama	25	51,72
	eğitim ve servis	2	57,50
	kart basım	14	35,86
	cari hesaplar	18	44,47
	krediler	17	61,85
	Total	100	
soru22	operasyon	11	59,41
	yönetici	13	38,31
	pazarlama	25	44,48
	eğitim ve servis	2	71,50
	kart basım	14	38,50
	cari hesaplar	18	50,44
	krediler	17	70,38
	Total	100	
soru23	operasyon	11	37,36
	yönetici	13	48,65
	pazarlama	25	51,14
	eğitim ve servis	2	57,50
	kart basım	14	47,43
	cari hesaplar	18	49,61
	krediler	17	62,12
	Total	100	

EK 8

Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumlarının Cinsiyete Göre Farklılıklarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu

Ranks

	cinsiyetiniz	N	Mean Rank	Sum of Ranks
soru24	kadın	66	50,61	3340,50
	erkek	34	50,28	1709,50
	Total	100		
soru25	kadın	66	53,01	3498,50
	erkek	34	45,63	1551,50
	Total	100		
soru26	kadın	66	50,97	3364,00
	erkek	34	49,59	1686,00
	Total	100		
soru27	kadın	66	51,03	3368,00
	erkek	34	49,47	1682,00
	Total	100		
soru28	kadın	66	51,05	3369,00
	erkek	34	49,44	1681,00
	Total	100		
soru29	kadın	66	53,42	3526,00
	erkek	34	44,82	1524,00
	Total	100		
soru30	kadın	66	51,77	3417,00
	erkek	34	48,03	1633,00
	Total	100		
soru31	kadın	66	50,54	3335,50
	erkek	34	50,43	1714,50
	Total	100		
soru32	kadın	66	48,86	3225,00
	erkek	34	53,68	1825,00
	Total	100		
soru33	kadın	66	48,59	3207,00
	erkek	34	54,21	1843,00
	Total	100		
soru34	kadın	66	48,78	3219,50
	erkek	34	53,84	1830,50
	Total	100		
soru35	kadın	66	50,88	3358,00
	erkek	34	49,76	1692,00
	Total	100		
soru36	kadın	66	52,97	3496,00
	erkek	34	45,71	1554,00
	Total	100		
soru37	kadın	66	49,62	3275,00
	erkek	34	52,21	1775,00
	Total	100		
soru38	kadın	66	50,65	3343,00
	erkek	34	50,21	1707,00
	Total	100		
soru39	kadın	66	52,65	3475,00

	erkek	34	46,32	1575,00
	Total	100		
soru40	kadın	66	53,15	3508,00
	erkek	34	45,35	1542,00
	Total	100		



EK 9

Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumlarının Yaşa Göre Farklılıklarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu

Ranks

	yaşınız	N	Mean Rank
soru24	21-30	52	49,81
	31-40	44	49,16
	41-50	4	74,25
	Total	100	
soru25	21-30	52	57,06
	31-40	44	41,27
	41-50	4	66,75
	Total	100	
soru26	21-30	52	48,54
	31-40	44	52,02
	41-50	4	59,25
	Total	100	
soru27	21-30	52	51,90
	31-40	44	49,03
	41-50	4	48,38
	Total	100	
soru28	21-30	52	49,74
	31-40	44	50,53
	41-50	4	60,00
	Total	100	
soru29	21-30	52	51,87
	31-40	44	50,31
	41-50	4	34,88
	Total	100	
soru30	21-30	52	50,58
	31-40	44	51,18
	41-50	4	42,00
	Total	100	
soru31	21-30	52	47,13
	31-40	44	52,94
	41-50	4	67,50
	Total	100	
soru32	21-30	52	48,58
	31-40	44	50,55
	41-50	4	75,00
	Total	100	
soru33	21-30	52	49,46
	31-40	44	49,59
	41-50	4	74,00
	Total	100	
soru34	21-30	52	50,11
	31-40	44	51,23
	41-50	4	47,63
	Total	100	
soru35	21-30	52	58,38
	31-40	44	39,55
	41-50	4	68,50
	Total	100	

soru36	21-30	52	51,28
	31-40	44	49,61
	41-50	4	50,13
	Total	100	
soru37	21-30	52	49,63
	31-40	44	50,66
	41-50	4	60,00
	Total	100	
soru38	21-30	52	50,85
	31-40	44	49,50
	41-50	4	57,00
	Total	100	
soru39	21-30	52	49,50
	31-40	44	52,05
	41-50	4	46,50
	Total	100	
soru40	21-30	52	48,12
	31-40	44	52,82
	41-50	4	56,00
	Total	100	



EK 10

Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumlarının Eğitim Durumlarına Göre Farklılıklarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu

Ranks

	eğitim durumunuz	N	Mean Rank
soru24	lise	35	51,84
	üniversite	61	49,88
	lisansüstü	4	48,25
	Total	100	
soru25	lise	35	54,20
	üniversite	61	48,78
	lisansüstü	4	44,38
	Total	100	
soru26	lise	35	54,07
	üniversite	61	49,55
	lisansüstü	4	33,75
	Total	100	
soru27	lise	35	49,13
	üniversite	61	52,62
	lisansüstü	4	30,13
	Total	100	
soru28	lise	35	51,77
	üniversite	61	49,84
	lisansüstü	4	49,50
	Total	100	
soru29	lise	35	49,54
	üniversite	61	50,79
	lisansüstü	4	54,50
	Total	100	
soru30	lise	35	44,04
	üniversite	61	54,14
	lisansüstü	4	51,50
	Total	100	
soru31	lise	35	53,99
	üniversite	61	48,80
	lisansüstü	4	46,00
	Total	100	
soru32	lise	35	51,99
	üniversite	61	49,88
	lisansüstü	4	47,00
	Total	100	
soru33	lise	35	59,26
	üniversite	61	46,66
	lisansüstü	4	32,50
	Total	100	
soru34	lise	35	51,13
	üniversite	61	50,52
	lisansüstü	4	44,75
	Total	100	
soru35	lise	35	51,96
	üniversite	61	49,73
	lisansüstü	4	49,50
	Total	100	

soru36	lise	35	53,69
	üniversite	61	49,99
	lisansüstü	4	30,38
	Total	100	
soru37	lise	35	53,57
	üniversite	61	49,41
	lisansüstü	4	40,25
	Total	100	
soru38	lise	35	50,69
	üniversite	61	49,97
	lisansüstü	4	57,00
	Total	100	
soru39	lise	35	53,83
	üniversite	61	48,21
	lisansüstü	4	56,25
	Total	100	
soru40	lise	35	48,09
	üniversite	61	51,55
	lisansüstü	4	55,63
	Total	100	



EK 11

Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumlarının Aynı Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Farklılıklarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu

Ranks

	kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz	N	Mean Rank
soru24	1-az	23	49,04
	1-3	34	45,87
	4-10	37	54,00
	10-..	6	60,75
	Total	100	
soru25	1-az	23	47,96
	1-3	34	50,28
	4-10	37	53,47
	10-..	6	43,17
	Total	100	
soru26	1-az	23	54,02
	1-3	34	48,90
	4-10	37	50,14
	10-..	6	48,33
	Total	100	
soru27	1-az	23	47,96
	1-3	34	53,84
	4-10	37	48,88
	10-..	6	51,33
	Total	100	
soru28	1-az	23	48,87
	1-3	34	50,37
	4-10	37	50,66
	10-..	6	56,50
	Total	100	
soru29	1-az	23	40,80
	1-3	34	53,22
	4-10	37	56,09
	10-..	6	37,75
	Total	100	
soru30	1-az	23	51,54
	1-3	34	55,09
	4-10	37	45,09
	10-..	6	53,83
	Total	100	
soru31	1-az	23	57,22
	1-3	34	44,65
	4-10	37	50,11
	10-..	6	60,33
	Total	100	
soru32	1-az	23	53,26
	1-3	34	46,93
	4-10	37	51,18
	10-..	6	56,00
	Total	100	
soru33	1-az	23	50,93
	1-3	34	44,63

	4-10	37	54,89
	10-..	6	55,00
	Total	100	
soru34	1-az	23	52,83
	1-3	34	49,81
	4-10	37	50,96
	10-..	6	42,67
	Total	100	
soru35	1-az	23	40,02
	1-3	34	55,50
	4-10	37	54,26
	10-..	6	39,17
	Total	100	
soru36	1-az	23	51,61
	1-3	34	51,62
	4-10	37	49,76
	10-..	6	44,50
	Total	100	
soru37	1-az	23	53,54
	1-3	34	49,16
	4-10	37	49,70
	10-..	6	51,33
	Total	100	
soru38	1-az	23	46,39
	1-3	34	52,53
	4-10	37	50,22
	10-..	6	56,50
	Total	100	
soru39	1-az	23	50,17
	1-3	34	48,88
	4-10	37	53,35
	10-..	6	43,33
	Total	100	
soru40	1-az	23	50,13
	1-3	34	45,12
	4-10	37	53,78
	10-..	6	62,17
	Total	100	

EK 12

Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumlarının Görev Ve Unvanlarına Göre Farklılıklarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu

Ranks

	goreviniz/unvaniniz	N	Mean Rank
soru24	müdür	11	58,23
	memur	39	49,97
	uzman	8	41,94
	yönetmen	15	40,00
	müşteri temsilcisi	10	52,00
	müdür ve uzman yardımcılığı	17	59,12
	Total	100	
soru25	müdür	11	41,09
	memur	39	55,31
	uzman	8	57,81
	yönetmen	15	42,93
	müşteri temsilcisi	10	47,25
	müdür ve uzman yardımcılığı	17	50,71
	Total	100	
soru26	müdür	11	55,23
	memur	39	54,60
	uzman	8	46,50
	yönetmen	15	42,87
	müşteri temsilcisi	10	47,15
	müdür ve uzman yardımcılığı	17	48,62
	Total	100	
soru27	müdür	11	60,73
	memur	39	52,91
	uzman	8	42,13
	yönetmen	15	48,03
	müşteri temsilcisi	10	51,20
	müdür ve uzman yardımcılığı	17	44,06
	Total	100	
soru28	müdür	11	45,73
	memur	39	49,60
	uzman	8	54,75
	yönetmen	15	49,33
	müşteri temsilcisi	10	46,40
	müdür ve uzman yardımcılığı	17	57,09
	Total	100	
soru29	müdür	11	59,50
	memur	39	49,17
	uzman	8	60,00
	yönetmen	15	47,30
	müşteri temsilcisi	10	40,40
	müdür ve uzman yardımcılığı	17	52,03
	Total	100	
soru30	müdür	11	67,05
	memur	39	46,76
	uzman	8	53,25
	yönetmen	15	51,30

	müşteri temsilcisi	10	40,50
	müdür ve uzman yardımcılığı	17	52,26
	Total	100	
soru31	müdür	11	53,95
	memur	39	47,95
	uzman	8	42,75
	yönetmen	15	55,17
	müşteri temsilcisi	10	50,30
	müdür ve uzman yardımcılığı	17	53,76
	Total	100	
soru32	müdür	11	55,18
	memur	39	47,90
	uzman	8	45,88
	yönetmen	15	53,73
	müşteri temsilcisi	10	51,30
	müdür ve uzman yardımcılığı	17	52,29
	Total	100	
soru33	müdür	11	50,27
	memur	39	54,85
	uzman	8	44,25
	yönetmen	15	47,00
	müşteri temsilcisi	10	39,20
	müdür ve uzman yardımcılığı	17	53,35
	Total	100	
soru34	müdür	11	40,27
	memur	39	48,37
	uzman	8	49,50
	yönetmen	15	51,23
	müşteri temsilcisi	10	60,85
	müdür ve uzman yardımcılığı	17	55,74
	Total	100	
soru35	müdür	11	42,45
	memur	39	58,33
	uzman	8	55,06
	yönetmen	15	48,10
	müşteri temsilcisi	10	44,55
	müdür ve uzman yardımcılığı	17	41,21
	Total	100	
soru36	müdür	11	50,27
	memur	39	53,23
	uzman	8	50,13
	yönetmen	15	49,30
	müşteri temsilcisi	10	40,00
	müdür ve uzman yardımcılığı	17	51,79
	Total	100	
soru37	müdür	11	50,55
	memur	39	50,49
	uzman	8	55,06
	yönetmen	15	41,70
	müşteri temsilcisi	10	49,60
	müdür ve uzman yardımcılığı	17	56,65
	Total	100	
soru38	müdür	11	56,73
	memur	39	49,38
	uzman	8	51,63

	yönetmen	15	41,33
	müşteri temsilcisi	10	48,40
	müdür ve uzman yardımcılığı	17	57,82
	Total	100	
soru39	müdür	11	51,64
	memur	39	49,85
	uzman	8	54,75
	yönetmen	15	46,27
	müşteri temsilcisi	10	59,90
	müdür ve uzman yardımcılığı	17	47,47
	Total	100	
soru40	müdür	11	59,23
	memur	39	45,53
	uzman	8	55,81
	yönetmen	15	48,97
	müşteri temsilcisi	10	51,85
	müdür ve uzman yardımcılığı	17	54,32
	Total	100	



EK 13

Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumlarının Görev Yaptıkları Bölüme Göre Farklılıklarını İnceleyen Ortalamalar Tablosu

Ranks

	gorev yaptiginiz bolum	N	Mean Rank
soru24	operasyon	11	63,59
	yönetici	13	56,69
	pazarlama	25	38,94
	eğitim ve servis	2	81,50
	kart basım	14	44,64
	cari hesaplar	18	47,97
	krediler	17	58,15
	Total	100	
soru25	operasyon	11	46,00
	yönetici	13	40,77
	pazarlama	25	47,38
	eğitim ve servis	2	69,50
	kart basım	14	51,04
	cari hesaplar	18	54,33
	krediler	17	58,71
	Total	100	
soru26	operasyon	11	59,73
	yönetici	13	51,92
	pazarlama	25	42,68
	eğitim ve servis	2	58,50
	kart basım	14	59,57
	cari hesaplar	18	46,86
	krediler	17	50,38
	Total	100	
soru27	operasyon	11	59,55
	yönetici	13	51,85
	pazarlama	25	46,78
	eğitim ve servis	2	75,50
	kart basım	14	51,25
	cari hesaplar	18	47,14
	krediler	17	49,09
	Total	100	
soru28	operasyon	11	50,00
	yönetici	13	46,31
	pazarlama	25	48,06
	eğitim ve servis	2	91,50
	kart basım	14	52,14
	cari hesaplar	18	45,03
	krediler	17	57,24
	Total	100	
soru29	operasyon	11	52,36
	yönetici	13	60,42
	pazarlama	25	46,06
	eğitim ve servis	2	87,50
	kart basım	14	53,61
	cari hesaplar	18	44,94
	krediler	17	47,21
	Total	100	

soru30	operasyon	11	47,59
	yönetici	13	67,58
	pazarlama	25	51,62
	eğitim ve servis	2	83,50
	kart basım	14	48,93
	cari hesaplar	18	42,06
	krediler	17	44,03
	Total	100	
soru31	operasyon	11	61,64
	yönetici	13	50,08
	pazarlama	25	50,24
	eğitim ve servis	2	67,50
	kart basım	14	41,29
	cari hesaplar	18	53,25
	krediler	17	46,68
	Total	100	
soru32	operasyon	11	59,45
	yönetici	13	52,54
	pazarlama	25	47,12
	eğitim ve servis	2	75,00
	kart basım	14	49,04
	cari hesaplar	18	44,25
	krediler	17	53,06
	Total	100	
soru33	operasyon	11	57,82
	yönetici	13	41,46
	pazarlama	25	43,44
	eğitim ve servis	2	74,00
	kart basım	14	45,82
	cari hesaplar	18	57,58
	krediler	17	56,65
	Total	100	
soru34	operasyon	11	57,05
	yönetici	13	39,08
	pazarlama	25	50,70
	eğitim ve servis	2	76,00
	kart basım	14	47,32
	cari hesaplar	18	48,50
	krediler	17	56,44
	Total	100	
soru35	operasyon	11	50,77
	yönetici	13	48,15
	pazarlama	25	39,52
	eğitim ve servis	2	87,50
	kart basım	14	58,93
	cari hesaplar	18	50,22
	krediler	17	57,26
	Total	100	
soru36	operasyon	11	56,41
	yönetici	13	48,73
	pazarlama	25	48,14
	eğitim ve servis	2	96,00
	kart basım	14	59,50
	cari hesaplar	18	48,31
	krediler	17	41,06

	Total	100	
soru37	operasyon	11	58,41
	yönetici	13	48,96
	pazarlama	25	52,08
	eğitim ve servis	2	78,50
	kart basım	14	45,36
	cari hesaplar	18	51,75
	krediler	17	43,85
	Total	100	
soru38	operasyon	11	55,55
	yönetici	13	56,77
	pazarlama	25	47,60
	eğitim ve servis	2	77,00
	kart basım	14	53,71
	cari hesaplar	18	41,56
	krediler	17	50,41
	Total	100	
soru39	operasyon	11	52,55
	yönetici	13	52,31
	pazarlama	25	45,84
	eğitim ve servis	2	37,00
	kart basım	14	48,50
	cari hesaplar	18	50,56
	krediler	17	57,82
	Total	100	
soru40	operasyon	11	61,50
	yönetici	13	61,58
	pazarlama	25	43,60
	eğitim ve servis	2	56,00
	kart basım	14	45,25
	cari hesaplar	18	44,56
	krediler	17	55,03
	Total	100	

EK 14

**Çalışanların Örgüt Kültürü Algılarının Şubelere Göre Farklılıklarını
İnceleyen Ortalamalar Tablosu**

Ranks

	şubeler	N	Mean Rank
Soru1	1. şube	5	49,40
	2. şube	6	71,00
	3. şube	6	64,00
	4. şube	9	40,50
	5. şube	6	57,00
	6. şube	5	66,80
	7. şube	7	55,57
	8. şube	8	34,63
	9. şube	8	50,56
	10. şube	8	44,38
	11. şube	7	45,29
	12. şube	4	40,63
	13. şube	8	54,38
	14. şube	7	44,64
	15. şube	6	50,00
	Total	100	
Soru2	1. şube	5	51,00
	2. şube	6	51,08
	3. şube	6	58,42
	4. şube	9	36,83
	5. şube	6	43,75
	6. şube	5	51,00
	7. şube	7	63,36
	8. şube	8	51,50
	9. şube	8	51,19
	10. şube	8	51,19
	11. şube	7	41,00
	12. şube	4	42,63
	13. şube	8	51,19
	14. şube	7	57,07
	15. şube	6	58,00
	Total	100	
Soru3	1. şube	5	59,50
	2. şube	6	59,42
	3. şube	6	52,00
	4. şube	9	29,56
	5. şube	6	51,00
	6. şube	5	42,90
	7. şube	7	52,14
	8. şube	8	53,69
	9. şube	8	47,44
	10. şube	8	71,50
	11. şube	7	37,21
	12. şube	4	33,63
	13. şube	8	52,94
	14. şube	7	53,79
	15. şube	6	59,42

	Total	100	
Soru4	1. şube	5	51,70
	2. şube	6	47,83
	3. şube	6	59,25
	4. şube	9	50,72
	5. şube	6	64,83
	6. şube	5	53,50
	7. şube	7	25,57
	8. şube	8	59,94
	9. şube	8	55,56
	10. şube	8	72,50
	11. şube	7	31,64
	12. şube	4	51,38
	13. şube	8	57,50
	14. şube	7	37,71
	15. şube	6	33,67
	Total	100	
Soru5	1. şube	5	43,50
	2. şube	6	63,42
	3. şube	6	55,25
	4. şube	9	41,22
	5. şube	6	49,42
	6. şube	5	54,80
	7. şube	7	52,50
	8. şube	8	66,38
	9. şube	8	42,63
	10. şube	8	34,81
	11. şube	7	67,71
	12. şube	4	54,13
	13. şube	8	47,06
	14. şube	7	47,50
	15. şube	6	43,58
	Total	100	
Soru6	1. şube	5	46,60
	2. şube	6	62,75
	3. şube	6	48,25
	4. şube	9	49,67
	5. şube	6	60,75
	6. şube	5	49,00
	7. şube	7	42,36
	8. şube	8	50,31
	9. şube	8	42,44
	10. şube	8	49,56
	11. şube	7	56,50
	12. şube	4	53,50
	13. şube	8	55,00
	14. şube	7	45,79
	15. şube	6	48,25
	Total	100	
Soru7	1. şube	5	45,40
	2. şube	6	38,92
	3. şube	6	49,67
	4. şube	9	58,22
	5. şube	6	56,33
	6. şube	5	52,70

	7. şube	7	56,21
	8. şube	8	56,13
	9. şube	8	44,94
	10. şube	8	35,44
	11. şube	7	45,86
	12. şube	4	60,13
	13. şube	8	43,81
	14. şube	7	45,21
	15. şube	6	75,33
	Total	100	
Soru8	1. şube	5	56,60
	2. şube	6	55,00
	3. şube	6	41,92
	4. şube	9	37,78
	5. şube	6	30,83
	6. şube	5	63,10
	7. şube	7	43,29
	8. şube	8	45,88
	9. şube	8	52,06
	10. şube	8	65,38
	11. şube	7	65,57
	12. şube	4	45,50
	13. şube	8	61,31
	14. şube	7	53,43
	15. şube	6	38,33
	Total	100	
Soru9	1. şube	5	76,40
	2. şube	6	63,67
	3. şube	6	50,08
	4. şube	9	29,72
	5. şube	6	54,17
	6. şube	5	51,30
	7. şube	7	45,93
	8. şube	8	45,69
	9. şube	8	27,94
	10. şube	8	52,19
	11. şube	7	47,29
	12. şube	4	39,38
	13. şube	8	64,44
	14. şube	7	57,36
	15. şube	6	67,17
	Total	100	
Soru10	1. şube	5	49,40
	2. şube	6	62,25
	3. şube	6	57,00
	4. şube	9	45,33
	5. şube	6	46,25
	6. şube	5	61,50
	7. şube	7	39,43
	8. şube	8	45,25
	9. şube	8	42,75
	10. şube	8	59,25
	11. şube	7	59,21
	12. şube	4	65,38
	13. şube	8	48,88

	14. şube	7	61,14
	15. şube	6	24,25
	Total	100	
Soru11	1. şube	5	60,30
	2. şube	6	37,58
	3. şube	6	46,67
	4. şube	9	37,44
	5. şube	6	45,33
	6. şube	5	44,00
	7. şube	7	29,64
	8. şube	8	46,94
	9. şube	8	49,56
	10. şube	8	69,44
	11. şube	7	76,71
	12. şube	4	27,25
	13. şube	8	54,38
	14. şube	7	68,07
	15. şube	6	53,58
	Total	100	
Soru12	1. şube	5	51,30
	2. şube	6	31,25
	3. şube	6	48,50
	4. şube	9	30,33
	5. şube	6	36,42
	6. şube	5	55,40
	7. şube	7	46,07
	8. şube	8	47,38
	9. şube	8	58,75
	10. şube	8	66,69
	11. şube	7	51,29
	12. şube	4	65,50
	13. şube	8	47,38
	14. şube	7	77,00
	15. şube	6	50,42
	Total	100	
Soru13	1. şube	5	44,60
	2. şube	6	44,58
	3. şube	6	46,75
	4. şube	9	27,44
	5. şube	6	28,42
	6. şube	5	54,40
	7. şube	7	23,43
	8. şube	8	52,88
	9. şube	8	42,63
	10. şube	8	62,50
	11. şube	7	66,79
	12. şube	4	60,25
	13. şube	8	76,00
	14. şube	7	71,00
	15. şube	6	58,00
	Total	100	
Soru14	1. şube	5	46,80
	2. şube	6	49,50
	3. şube	6	44,75
	4. şube	9	37,94

	5. şube	6	45,92
	6. şube	5	50,70
	7. şube	7	46,29
	8. şube	8	53,00
	9. şube	8	39,75
	10. şube	8	55,25
	11. şube	7	58,43
	12. şube	4	60,63
	13. şube	8	55,25
	14. şube	7	57,71
	15. şube	6	62,42
	Total	100	
Soru15	1. şube	5	55,00
	2. şube	6	48,17
	3. şube	6	53,17
	4. şube	9	53,17
	5. şube	6	31,75
	6. şube	5	54,10
	7. şube	7	53,29
	8. şube	8	44,06
	9. şube	8	31,19
	10. şube	8	70,19
	11. şube	7	47,07
	12. şube	4	56,63
	13. şube	8	54,31
	14. şube	7	47,07
	15. şube	6	61,83
	Total	100	
Soru16	1. şube	5	41,40
	2. şube	6	56,00
	3. şube	6	47,42
	4. şube	9	35,11
	5. şube	6	32,00
	6. şube	5	54,20
	7. şube	7	27,43
	8. şube	8	59,69
	9. şube	8	46,56
	10. şube	8	46,56
	11. şube	7	80,86
	12. şube	4	60,50
	13. şube	8	61,63
	14. şube	7	56,00
	15. şube	6	56,00
	Total	100	
Soru17	1. şube	5	46,20
	2. şube	6	41,17
	3. şube	6	56,00
	4. şube	9	45,11
	5. şube	6	47,83
	6. şube	5	56,00
	7. şube	7	49,00
	8. şube	8	56,00
	9. şube	8	60,25
	10. şube	8	50,00
	11. şube	7	54,86

	12. şube	4	36,00
	13. şube	8	43,75
	14. şube	7	54,86
	15. şube	6	54,67
	Total	100	
Soru18	1. şube	5	44,80
	2. şube	6	33,25
	3. şube	6	61,33
	4. şube	9	38,33
	5. şube	6	46,42
	6. şube	5	54,50
	7. şube	7	47,57
	8. şube	8	43,50
	9. şube	8	53,75
	10. şube	8	47,50
	11. şube	7	49,07
	12. şube	4	75,00
	13. şube	8	54,50
	14. şube	7	66,21
	15. şube	6	54,75
	Total	100	
Soru19	1. şube	5	45,40
	2. şube	6	55,42
	3. şube	6	70,50
	4. şube	9	45,11
	5. şube	6	29,50
	6. şube	5	63,50
	7. şube	7	51,00
	8. şube	8	52,75
	9. şube	8	23,19
	10. şube	8	37,56
	11. şube	7	59,21
	12. şube	4	48,75
	13. şube	8	61,94
	14. şube	7	53,43
	15. şube	6	70,50
	Total	100	
Soru20	1. şube	5	59,10
	2. şube	6	58,08
	3. şube	6	59,50
	4. şube	9	32,17
	5. şube	6	39,42
	6. şube	5	43,50
	7. şube	7	47,79
	8. şube	8	48,75
	9. şube	8	48,44
	10. şube	8	47,38
	11. şube	7	48,14
	12. şube	4	72,50
	13. şube	8	42,81
	14. şube	7	58,57
	15. şube	6	72,50
	Total	100	
Soru21	1. şube	5	72,90
	2. şube	6	48,92

	3. şube	6	57,25
	4. şube	9	47,33
	5. şube	6	48,92
	6. şube	5	39,20
	7. şube	7	57,50
	8. şube	8	67,13
	9. şube	8	26,75
	10. şube	8	36,06
	11. şube	7	57,07
	12. şube	4	54,25
	13. şube	8	41,06
	14. şube	7	57,50
	15. şube	6	57,25
	Total	100	
Soru22	1. şube	5	52,50
	2. şube	6	58,83
	3. şube	6	43,67
	4. şube	9	42,94
	5. şube	6	53,42
	6. şube	5	52,50
	7. şube	7	61,93
	8. şube	8	57,94
	9. şube	8	57,31
	10. şube	8	43,75
	11. şube	7	45,36
	12. şube	4	53,88
	13. şube	8	41,50
	14. şube	7	63,36
	15. şube	6	31,50
	Total	100	
Soru23	1. şube	5	34,80
	2. şube	6	57,50
	3. şube	6	69,67
	4. şube	9	48,94
	5. şube	6	35,58
	6. şube	5	54,10
	7. şube	7	55,07
	8. şube	8	47,25
	9. şube	8	51,63
	10. şube	8	45,75
	11. şube	7	40,79
	12. şube	4	54,38
	13. şube	8	51,63
	14. şube	7	61,86
	15. şube	6	49,50
	Total	100	

EK 15

**Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının Şubelere Göre Farklılıklarını
İnceleyen Ortalamalar Tablosu**

Ranks

	ŞUBE	N	Mean Rank
soru24	1. şube	5	55,30
	2. şube	6	60,75
	3. şube	6	67,00
	4. şube	9	28,50
	5. şube	6	38,50
	6. şube	5	46,10
	7. şube	7	56,21
	8. şube	8	52,94
	9. şube	8	47,69
	10. şube	8	47,19
	11. şube	7	43,71
	12. şube	4	57,63
	13. şube	8	51,31
	14. şube	7	61,57
	15. şube	6	55,83
	Total	100	
soru25	1. şube	5	29,30
	2. şube	6	52,75
	3. şube	6	62,92
	4. şube	9	47,17
	5. şube	6	39,58
	6. şube	5	67,30
	7. şube	7	56,64
	8. şube	8	52,00
	9. şube	8	39,00
	10. şube	8	44,81
	11. şube	7	59,21
	12. şube	4	41,63
	13. şube	8	61,88
	14. şube	7	43,86
	15. şube	6	57,50
	Total	100	
soru26	1. şube	5	41,90
	2. şube	6	44,92
	3. şube	6	71,67
	4. şube	9	32,44
	5. şube	6	43,83
	6. şube	5	59,40
	7. şube	7	49,57
	8. şube	8	48,69
	9. şube	8	43,94
	10. şube	8	59,63
	11. şube	7	41,21
	12. şube	4	37,38
	13. şube	8	59,25
	14. şube	7	59,57
	15. şube	6	65,83
	Total	100	

soru27	1. şube	5	47,60
	2. şube	6	57,50
	3. şube	6	39,92
	4. şube	9	46,50
	5. şube	6	45,25
	6. şube	5	54,80
	7. şube	7	47,50
	8. şube	8	61,94
	9. şube	8	51,25
	10. şube	8	52,81
	11. şube	7	52,21
	12. şube	4	36,00
	13. şube	8	55,75
	14. şube	7	57,43
	15. şube	6	40,92
	Total	100	
soru28	1. şube	5	40,60
	2. şube	6	42,08
	3. şube	6	63,50
	4. şube	9	44,28
	5. şube	6	57,42
	6. şube	5	50,60
	7. şube	7	38,71
	8. şube	8	44,63
	9. şube	8	49,50
	10. şube	8	60,00
	11. şube	7	55,50
	12. şube	4	60,00
	13. şube	8	54,13
	14. şube	7	43,93
	15. şube	6	57,42
	Total	100	
soru29	1. şube	5	61,10
	2. şube	6	50,83
	3. şube	6	50,83
	4. şube	9	39,00
	5. şube	6	24,25
	6. şube	5	44,20
	7. şube	7	51,64
	8. şube	8	40,38
	9. şube	8	39,19
	10. şube	8	55,69
	11. şube	7	51,14
	12. şube	4	54,50
	13. şube	8	60,00
	14. şube	7	68,64
	15. şube	6	72,83
	Total	100	
soru30	1. şube	5	55,30
	2. şube	6	62,50
	3. şube	6	68,50
	4. şube	9	41,39
	5. şube	6	43,50
	6. şube	5	43,30
	7. şube	7	27,64

	8. şube	8	56,25
	9. şube	8	36,00
	10. şube	8	47,00
	11. şube	7	50,79
	12. şube	4	51,50
	13. şube	8	59,50
	14. şube	7	68,79
	15. şube	6	51,83
	Total	100	
soru31	1. şube	5	46,00
	2. şube	6	60,33
	3. şube	6	40,50
	4. şube	9	36,78
	5. şube	6	46,25
	6. şube	5	54,60
	7. şube	7	47,21
	8. şube	8	51,56
	9. şube	8	62,13
	10. şube	8	52,63
	11. şube	7	59,50
	12. şube	4	56,75
	13. şube	8	36,50
	14. şube	7	58,29
	15. şube	6	54,83
	Total	100	
soru32	1. şube	5	46,60
	2. şube	6	48,17
	3. şube	6	48,50
	4. şube	9	39,33
	5. şube	6	31,25
	6. şube	5	63,60
	7. şube	7	44,14
	8. şube	8	51,50
	9. şube	8	54,88
	10. şube	8	49,69
	11. şube	7	61,71
	12. şube	4	56,50
	13. şube	8	54,88
	14. şube	7	61,71
	15. şube	6	48,50
	Total	100	
soru33	1. şube	5	70,20
	2. şube	6	40,00
	3. şube	6	48,17
	4. şube	9	45,00
	5. şube	6	31,08
	6. şube	5	62,60
	7. şube	7	59,43
	8. şube	8	46,50
	9. şube	8	53,25
	10. şube	8	49,31
	11. şube	7	44,29
	12. şube	4	64,50
	13. şube	8	49,38
	14. şube	7	64,86

	15. şube	6	40,00
	Total	100	
soru34	1. şube	5	39,70
	2. şube	6	63,33
	3. şube	6	55,17
	4. şube	9	40,67
	5. şube	6	33,25
	6. şube	5	54,80
	7. şube	7	50,14
	8. şube	8	55,63
	9. şube	8	55,69
	10. şube	8	46,19
	11. şube	7	51,64
	12. şube	4	66,50
	13. şube	8	55,63
	14. şube	7	46,36
	15. şube	6	48,83
	Total	100	
soru35	1. şube	5	31,20
	2. şube	6	64,25
	3. şube	6	54,08
	4. şube	9	67,67
	5. şube	6	23,83
	6. şube	5	43,20
	7. şube	7	60,21
	8. şube	8	45,44
	9. şube	8	30,25
	10. şube	8	55,06
	11. şube	7	43,07
	12. şube	4	68,50
	13. şube	8	69,94
	14. şube	7	49,71
	15. şube	6	44,25
	Total	100	
soru36	1. şube	5	67,20
	2. şube	6	57,08
	3. şube	6	60,00
	4. şube	9	45,28
	5. şube	6	31,33
	6. şube	5	59,30
	7. şube	7	46,71
	8. şube	8	48,38
	9. şube	8	41,69
	10. şube	8	54,63
	11. şube	7	25,79
	12. şube	4	45,75
	13. şube	8	73,50
	14. şube	7	51,86
	15. şube	6	53,42
	Total	100	
soru37	1. şube	5	74,80
	2. şube	6	48,83
	3. şube	6	60,00
	4. şube	9	42,67
	5. şube	6	44,75

	6. şube	5	52,10
	7. şube	7	41,29
	8. şube	8	60,00
	9. şube	8	53,50
	10. şube	8	54,75
	11. şube	7	40,93
	12. şube	4	37,13
	13. şube	8	44,25
	14. şube	7	52,21
	15. şube	6	53,42
	Total	100	
soru38	1. şube	5	65,00
	2. şube	6	48,17
	3. şube	6	57,00
	4. şube	9	45,22
	5. şube	6	41,00
	6. şube	5	46,40
	7. şube	7	44,29
	8. şube	8	51,25
	9. şube	8	55,38
	10. şube	8	56,25
	11. şube	7	44,71
	12. şube	4	56,25
	13. şube	8	57,00
	14. şube	7	43,29
	15. şube	6	49,83
	Total	100	
soru39	1. şube	5	38,60
	2. şube	6	56,00
	3. şube	6	47,83
	4. şube	9	39,67
	5. şube	6	47,83
	6. şube	5	46,20
	7. şube	7	54,57
	8. şube	8	51,25
	9. şube	8	56,13
	10. şube	8	45,38
	11. şube	7	56,00
	12. şube	4	46,75
	13. şube	8	48,75
	14. şube	7	54,57
	15. şube	6	67,33
	Total	100	
soru40	1. şube	5	48,30
	2. şube	6	47,33
	3. şube	6	49,58
	4. şube	9	34,89
	5. şube	6	47,33
	6. şube	5	37,90
	7. şube	7	55,79
	8. şube	8	55,63
	9. şube	8	60,44
	10. şube	8	46,19
	11. şube	7	39,50
	12. şube	4	64,88

	13. şube	8	47,00
	14. şube	7	61,29
	15. şube	6	68,33
	Total	100	



ÖZGEÇMİŞ

ESRA POLAT

13 Eylül 1978'de İstanbul'da doğdum. İlkokulu Özel Kadıköy Kız Lisesi İlkokulunda okudum. Orta ve Liseyi ise Kadıköy Anadolu Lisesi'nde bitirdim. 1997 yılında İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi İşletme Bölümü'nü kazandım. 2001'de ise mezun oldum. Halen Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans öğrencisiyim. İyi derecede İngilizce bilmekteyim. Şampiyon Bilgisayar Kursunu bitirdim, bilgisayar işletmenlik sertifikam var. Ortaokul yıllarında ise kazandığım resim ödülleri bulunmaktadır.

OKULBANTASYON MEKKE