

**ÖRGÜT YAPISINDAKİ DEĞİŞİMLERİN
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK
BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

ÖZLEM ALTUNAY

Kütahya–2006

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**ÖRGÜT YAPISINDAKİ DEĞİŞİMLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Danışman
DOÇ.DR. M. BÜLENT TOKAT

Hazırlayan
Özlem ALTUNAY

0391013115

Kütahya – 2006

KABUL ve ONAY

Özlem ALTUNAY' ın hazırladığı “Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

.../.../2006

Tez Jürisi

Doç. Dr. M. Bülent TOKAT (Danışman)

Yrd. Doç. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER

Yrd. Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

... / ... /2006

Özlem ALTUNAY

ÖZGEÇMİŞ

1978 yılında İstanbul'da doğdu. İlk, orta ve lise eğitimini İstanbul'da tamamladıktan sonra 1997 yılında Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Bilgisayarlı Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümünü kazanarak burada iki yıl eğitim aldıktan sonra 1999 yılında Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde eğitimine devam etti. 2003 yılında mezun oldu. Aynı yıl Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Yönetim Organizasyon Bilim dalında başladığı yüksek lisans eğitimine devam etmektedir.

ÖZET

Örgüt kavramı, sosyal ve bilimsel bir kavramdır. Bireylerin gereksinimlerini karşılamak amacıyla kurulan örgütler günlük yaşamda önemli bir rol oynamaktadırlar. Özellikle son yıllarda karşımıza çıkan küreselleşme kavramı, bireylerin gereksinimlerini karşılamak amacıyla kurulan örgütleri değiştirmeye zorlamaktadır. Örgütlerde değişimin temel amacı, gelişen ve değişen çevre koşullarına uyum sağlamak ve örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmaktır.

Etkinlik ve verimliliği arttırmak amacıyla başlatılan değişim faaliyetlerinin örgütteki işgörenlerin katılımıyla ve planlı olarak gerçekleştirilmesi, işgörenlerin gerçekleştirilecek değişimler sonrasında ortaya çıkan yeni duruma daha kolay uyum sağlamasında etkili olacaktır.

Kültür, günlük yaşamda bireylerin davranış biçimlerini nitelendirmek amacıyla kullanılan bir kavramdır. Toplumların temel yapısını oluşturan unsurlardan biri olan kültür örgütsel anlamda; o örgütteki işlerin nasıl yapılacağını ortaya koymaktadır. Bu nedenle örgüt kültürü ile örgüt yapısı arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Örgütlerde etkinlik ve verimliliğin artmasını sağlamak amacıyla, gelişen çevre koşullarına uyum sağlamak için gerçekleştirilmesi gereken yapısal değişimlerde, örgütte varolan kültür ve öğeleri de dikkate alınmalıdır.

ABSTRACT

The concept of organization, is a social and scientific concept. Organizations, which are assembled to respond individuals' need, play an important role in a daily life. Especially, the concept of globalization, which we meet much nowadays, forces the change of the organizations, which are assembled to respond individuals' need. The basic aim of the change in the organizations, is to adaptate the organization to the changing environmental condition and to increase the organizatons' activity and productivity.

Realizing these changing activities, which are got started to increase the activity and productivity, with the participation of the workers-with a plan-; will be effective for the workers to adapt the new condition after these changes.

Culture is a concept, which is used with the aim of characterize the individuals' behaviours in the daily life. Culture, which is the one of the component of the societies basic structure; in the organizational meaning; brings up how the actions are done in the organization. Because of that; there is a closer relation between the organization culture and the organization structure. With the aim of providing the increase the activity and productivity of the organization, culture and its components, which are presented in the organization, must be taken into consideration.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR	xv
TEZ HAKKINDA.....	xvi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN KAVRAMSAL ANALİZİ

1.1. DEĞİŞİM KAVRAMI ve BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ	4
1.2. ÖRGÜT KAVRAMI.....	5
1.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN TANIMI ve ÖNEMİ.....	6
1.3.1. Örgütsel Değişimin Tanımı.....	6
1.3.2. Örgütsel Değişimin Önemi	7
1.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN AMAÇLARI ve NEDENLERİ	10
1.4.1. Örgütsel Değişimin Amaçları.....	10
1.4.2. Örgütsel Değişimin Nedenleri.....	12
1.4.2.1. Örgüt Dışı Nedenler	13
1.4.2.2. Örgüt İçi Nedenler	15
1.5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN YÖNTEMLERİ.....	18

1.5.1. Geleneksel Değişim	19
1.5.2. Planlı Değişim	20
1.6. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ.....	21
1.6.1. Değişime Direnç ve Nedenleri.....	22
1.6.2. Değişime Direnci Arttıran ve Azaltan Etmenler.....	28
1.6.2.1. Değişime Direnci Arttıran Etmenler	28
1.6.2.2. Değişime Direnci Azaltan Etmenler.....	30
1.6.3. Değişime Direnişin Sonuçları	35

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. GENEL OLARAK KÜLTÜR.....	38
2.1.1. Kültürün Tanımı.....	38
2.1.2. Kültürün Özellikleri	42
2.1.3. Kültürün Çeşitleri	44
2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....	46
2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN FAKTÖRLER	48
2.3.1. Örgüt Kültürünün Oluşum Süreci	49
2.3.2. Örgüt Kültürünün Oluşumunda Oluşturan Faktörler	52
2.3.2.1. Değerler	52
2.3.2.2. Varsayımlar	53
2.3.2.3. Normlar.....	54
2.3.2.4. İnançlar	55
2.3.2.5. Semboller ve Öyküler.....	56
2.3.2.6. Kahramanlar	57

2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞLEVLERİ, ÖNEMİ ve YARARLARI.....	58
2.4.1. Örgüt Kültürünün İşlevleri.....	58
2.4.2. Örgüt Kültürünün Önemi	60
2.4.3. Örgüt Kültürünün Yararları	62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT YAPISI ve ÖRGÜT YAPISINDAKİ DEĞİŞİMLERİN

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNE ETKİLERİ

3.1. ÖRGÜT YAPISINI BELİRLEYEN UNSURLAR.....	65
3.1.1. Örgüt Yapısı.....	65
3.1.2. Örgüt Yapısını Belirleyen Unsurlar	67
3.2. ÖRGÜT YAPILARI	69
3.2.1. Biçimsel Yapı ve Öğeleri	70
3.2.1.1. Temel Yapı ve Öğeleri	70
3.2.1.1.1. Denetim Alanı	72
3.2.1.1.2. Farklılaşma.....	73
3.2.1.1.3. Bölümlere Ayırma.....	75
3.2.1.2. Eylemsel Yapı ve Öğeleri.....	81
3.2.1.2.1. Yetki Yapısı	81
3.2.1.2.2. Faaliyetler Yapısı	88
3.2.1.2.3. Denetim Yapısı.....	89
3.2.2. Biçimsel Olmayan Yapı ve Öğeleri.....	91
3.3. ÖRGÜT YAPISINDAKİ DEĞİŞİMLER.....	94
3.3.1. Denetim Alanındaki Değişimler.....	94
3.3.2. Farklılaşmadaki Değişimler	96

3.3.3. Bölümlere Ayırmadaki Değişimler.....	98
3.3.4. Yetki Yapısındaki Değişimler.....	99
3.3.5. Faaliyetler Yapısındaki Değişimler.....	100
3.4. ÖRGÜT YAPISINDAKİ DEĞİŞİMLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİLERİ ..	1000

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YAPIDAKİ DEĞİŞİMLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	109
4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	109
4.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZ VE ALT HİPOTEZLERİ.....	110
4.4. ARAŞTIRMANIN YAPILDIĞI ÖRGÜT HAKKINDA GENEL BİLGİLER	111
4.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	112
4.5.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	113
4.5.2. Örgüt Kültürü, Örgütsel Yapı ve Örgütsel Yapıdaki Değişimlere İlişkin Bulgular	117
4.5.3. Araştırma Verilerinin Analiz Edilmesi.....	127
4.5.4. Araştırma Hipotezlerinin Analiz Edilmesi ve Değerlendirilmesi.....	128
4.5.4.1. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetleri ile Örgüt Kültürünü Benimsemeleri Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi.....	128
4.5.4.2. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Yaşları ile Örgüt Kültürünü Benimsemeleri Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi.....	130
4.5.4.3. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Medeni Durumları ile Örgüt Kültürünü Benimsemeleri Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi.....	132
4.5.4.4. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Eğitim Durumları ile Örgüt Kültürünü Benimsemeleri Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi.....	134

4.5.4.5. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Görev Süreleri ile Örgüt Kültürünü Benimsemeleri Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi.....	136
4.5.4.6. Örgüt Yapısındaki Denetim Alanı ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi.....	138
4.5.4.7. Örgüt Yapısındaki Farklılaşma Derecesi ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi.....	140
4.5.4.8. Örgüt Yapısındaki Bölümlere Ayırma Şekli ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi.....	142
4.5.4.9. Örgütün Yetki Yapısı ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi.....	144
4.5.4.10. Örgütün Faaliyetler Yapısı ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi.....	146
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	149
EKLER.....	153
KAYNAKÇA.....	161
DİZİN.....	171

TABLULAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. 1. Değişme Direnme İle Başa Çıkma Yolları	34
Tablo 2. 1. Kültür ve Örgüt Teorilerinin Kesişme Noktaları	46
Tablo 4. 1. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetine İlişkin Frekans Dağılımları	113
Tablo 4. 2. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Yaşlarına İlişkin Frekans Dağılımları	114
Tablo 4. 3. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları...	115
Tablo 4. 4. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Eğitim Durumlarına İlişkin Frekans Dağılımları	116
Tablo 4. 5. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Görev Sürelerine İlişkin Frekans Dağılımları	117
Tablo 4. 6. Araştırmadaki Örgüt Kültürüne Yönelik Soruların Eğilim Yüzdeleri.....	118
Tablo 4. 7. Araştırmadaki Örgütsel Yapıya Yönelik Soruların Eğilim Yüzdeleri.....	122
Tablo 4. 8. Örgütsel Yapı Değişimlerine Yönelik Soruların Eğilim Yüzdeleri.....	125
Tablo 4. 9. Örgüt Kültürü, Örgütsel Yapı ve Örgütsel Yapıdaki Değişimlere İlişkin Soruların Güvenilirlik Testi Tablosu	127
Tablo 4. 10. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetleri ile Örgüt Kültürünü Benimsemeleri Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi Sonuçları	129
Tablo 4. 11. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Yaşları ile Örgüt Kültürünü Benimsemeleri Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi Sonuçları.....	131
Tablo 4. 12. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Medeni Durumları ile Örgüt Kültürünü Benimsemeleri Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi Sonuçları	133
Tablo 4. 13. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Eğitim Durumları ile Örgüt Kültürünü Benimsemeleri Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi Sonuçları	135
Tablo 4. 14. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Görev Süreleri ile Örgüt Kültürünü Benimsemeleri Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi Sonuçları	137
Tablo 4. 15. Örgüt Yapısındaki Denetim Alanı ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi Sonuçları.....	139

Tablo 4. 16. Örgüt Yapısındaki Farklılaşma Derecesi ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi Sonuçları.....	141
Tablo 4. 17. Örgüt Yapısındaki Bölümlere Ayırma Şekli ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi Sonuçları	143
Tablo 4. 18. Örgütün Yetki Yapısı ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi Sonuçları.....	145
Tablo 4. 19. Örgütün Faaliyetler Yapısı ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi Sonuçları.....	147
Tablo 4. 20. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi	148

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. 1. Planlı Değişim Değişkenleri	21
Şekil 1. 2. Değişime Karşı Olumsuz Tepki.....	29
Şekil 1. 3. Değişime Direnci Azaltan Etmenler	31
Şekil 1. 4. Değişime Bağlılık	35
Şekil 3. 1. Geliştirilmiş Biçimsel Örgüt Yapısı Anlayışı	69

KISALTMALAR

A.B.D.	Ana Bilim Dalı
a.g.e.	Adı Geçen Eser
A.Ö.F.	Açık Öğretim Fakültesi
A.Ü.	Anadolu Üniversitesi
A.Ş.	Anonim Şirket
C.	Cilt
Çev..	Çeviren
Dağ.	Dağıtım
D.E.Ü.	Dokuz Eylül Üniversitesi
Der.	Derleyen
D.P.Ü.	Dumlupınar Üniversitesi
E.Ü.	Ege Üniversitesi
Fak.	Fakülte
G.Ü.	Gazi Üniversitesi
İ.Ü.	İstanbul Üniversitesi
İ.İ.B.F.	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İ.T.İ.A.	İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi
Ltd. Şti.	Limited şirketi
M.Ü.	Marmara Üniversitesi
M.P.M.	Milli Prodüktivite Merkezi
San.	Sanayi
S.B.E.	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Tic.	Ticaret
TKY.	Toplam Kalite Yönetimi
TODAİE	Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
Vb.	ve benzerleri
Yay.	Yayın

TEZ HAKKINDA

ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Araştırmanın temel problemi, örgüt yapısının ve örgüt yapısındaki değişimlerin örgüt kültürü üzerinde etkisi var mıdır? sorusunu araŐtırmaktır. Yapılan araştırmada örgüt yapısının temel ve eylemsel yapı öğelerinin örgüt kültürü üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır.

ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı; örgütsel yapının temel ve eylemsel öğelerinde oluşan değişimlerin örgüt kültürü üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu amaca yönelik olarak örgüt yapısının temel ve eylemsel öğelerinde değişimler yaşanmış olan ABC işletmesinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Örgüt yapısı ile örgüt kültürü arasındaki uyum örgütteki faaliyetlerin devamı açısından önem arz etmektedir. Örgüt kültürünün örgüt yapısı ile uyumlu olması örgütün etkinliği artırmakta ve devamlılığı sağlamaktadır. Bu noktada yapılan araştırma, anket uygulanan örgütte, örgüt yapısı ve örgüt kültürü boyutlarını belirleme amacı taşımaktadır.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Örgüt kültürü, örgütteki işlerin yapılışı ve düşünüş biçimidir ve tüm örgüt üyelerince paylaşılmaktadır. Bu noktada örgüt kültürü faaliyetlerin aksamadan sürdürülmesinde önemli rol oynamaktadır.

Sürekli değişim içersinde olan iş dünyasında, örgütler faaliyetlerini devam ettirebilmek için değişen çevre koşullarına uyum sağlamak zorundadırlar. Bu değişim süreci içersinde örgüt yapılarını ve örgütte var olan kültürü de dikkate almaları ve bu değişimleri örgüte uyarlamaları gerekmektedir. Örgüt kültürü ile örgüt yapısı arasındaki uyumun sağlanmış olması, örgüt faaliyetlerinin etkin ve verimli bir biçimde yürütülmesini aynı zamanda da örgütün geleceğe yönelik olarak belirlediği amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesini sağlamakta önemli rol oynamaktadır. Bunun yanı sıra örgüt kültürü ile örgüt yapısı arasındaki uyumun sağlanmış olması, örgütte gerçekleştirilmesi düşünölen değişimlere örgütteki işğörenlerin gösterecekleri direnç düzeyini azaltacaktır. Araştırmanın önemi, örgüt kültürü ile örgüt yapısı arasındaki uyumu teşhis etmektir. Araştırma yapılan örgüt açısından önemi ise; bu uyumun olup olmadığını belirlemeye yöneliktir.

ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın temel hipotezi;

H₁: Örgütsel yapıdaki değişimlerin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmanın alt hipotezleri ise;

H_{1a}: Örgütteki işğörenlerin cinsiyetleri ile örgüt kültürünü benimsemeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: Örgütteki işğörenlerin yaşları ile örgüt kültürünü benimsemeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: Örgütteki işğörenlerin medeni durumları ile örgüt kültürünü benimsemeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1d}: Örgütteki işğörenlerin eğitim durumları ile örgüt kültürünü benimsemeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1e}: Örgütteki işgörenlerin örgütteki görev süreleri ile örgüt kültürünü benimsemeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1f}: Denetim alanındaki değişimlerin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1g}: Farklılaşmadaki değişimlerin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1h}: Bölümlere ayırmadaki değişimlerin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1i}: Yetki yapısındaki değişimlerin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1j}: Faaliyetler yapısındaki değişimlerin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma kapsamı, anket uygulanan örgütteki örgüt yapısının örgüt kültürü üzerine etkilerini inceleme açısından yeterli görülmektedir.

Her türlü alanda hızlı değişimlerin yaşandığı çağımızda, değişen çevre koşullarına uyum sürecinde örgütler var olan yapılarında da değişikliğe gitmek zorundadırlar. Ancak bu değişim sürecinde örgütte var olan kültürel öğeler de göz ardı edilmemelidir. Yapılan araştırma, anket uygulanan örgütte yapı ile kültür arasındaki uyumun varlığını belirlemek amacını kapsamaktadır.

ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

- Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, anket uygulamasının yapıldığı örgütteki işgörenlerin konu ile ilgili bilgileri ve anketin yapıldığı tarihteki düşünceleri ile sınırlıdır.
- Araştırmaya yönelik olarak yapılan anketteki nicel verilerin güvenilirliği veri toplamada kullanılan anket tekniğinin nitelikleri ile sınırlıdır.
- Araştırmaya yönelik anket uygulaması yapılan örgütteki işgörenlerin ankete ilgi göstermemesi araştırmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır.
- Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma için de geçerlidir.

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmaya yönelik olarak öncelikle örgütsel değişim, örgüt kültürü ve örgüt yapılarına yönelik literatür taraması yapılmıştır. Yapılan literatür çalışmasında bu kavramlara yönelik ulaşılan bilgilere tez çalışmasının ilk üç bölümünde yer verilmiştir. Araştırmaya yönelik olarak veri toplama tekniği olarak 5’li likert ölçeği ile hazırlanan anket formlarından yararlanılmıştır. Anket formundaki sorular, anketi uygulayanın demografik özelliklerinin ve örgütte varolan yapının değişimi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak düzenlenmiş soru maddelerinden oluşturulmuş ve bu iki bölüm içinde toplam 30 soruya yer verilmiştir. Anket formunun birinci bölümünde anketi uygulayanın demografik özellikleri belirlenmeye çalışılmış; ikinci bölümde ise örgüt kültürü, örgüt yapısı ve örgüt yapısındaki değişimler ile ilgili sorularla örgüt yapısında gerçekleştirilen değişimlerin örgütün kültürel öğeleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın verileri “ SPSS for Windows 10.0” programında analiz edilmiştir.

TEZ METNİ

GİRİŞ

Bir örgütün yapısı, çalışanlara nelerden sorumlu olduklarını, hangi seviyede bulduklarını, kime bağlı olarak ve kimlerle çalışacaklarını bunun yanısıra sahip oldukları yetkileri göstermektedir.

Değişim, insanların yenilik arayışları sonucu ortaya çıkan bir kavramdır. Bu kavram insanlar tarafından oluşturulan örgütler için vazgeçilmez bir sürecin temelini oluşturur. Çünkü örgütler içinde buldukları çevre ile sürekli bir etkileşim içindedir. Çevrenin; teknolojik, yasal ve sosyal bakımdan sürekli bir değişim içerisinde olduğu göz önüne alınırsa, örgütlerin bu değişimlere uyum sağlamaları zorunluluğu kaçınılmazdır. Çevre değişimlerine göre kendilerini yenileyemeyen örgütler, zamanla rekabet gücünü yitirecek ve yaşamlarının tehlikeye girmesi söz konusu olacaktır.

Kültür, insanların ortak paylaşım içerisinde olduğu her yerde karşılaşılan önemli bir kavramdır. Örgütlerde, bireylerin ortak paylaşım alanları içerisinde olduğuna göre, her örgütte mutlaka bir kültür olacaktır. Toplumsal kültür, genel olarak tüm toplumdaki bireylerin yaşayış tarzını yansıtırken; örgütsel kültür, örgütte işlerin yapılış tarzını ve örgütte hâkim olan genel düşünüş biçimini yansıtmaktadır. Örgütün tüm üyelerinin örgütle olan uyumunun sağlanabilmesi için, örgüt kültürünü benimsenmiş olmaları gerekmektedir.

Bu açıdan bakıldığında, kültür ve değişim kavramlarının birbirleri ile sürekli ilişki içinde olan kavramlar olduğu görülmektedir. Burada önemli olan husus, örgütte var olan kültürü tanımak, bununla birlikte çevredeki değişimleri izleyip, örgüt yapısında değişikliğe gidilirken, bu değişimlere uyumun sağlanması için örgüt kültürünün göz ardı edilmemesidir. Bu aşamada en önemli görev, değişimi gerçekleştirecek ve yönetecek olan yöneticiye aittir. Yönetici; örgütün üyelerini iyi tanımalı, örgüt içerisinde var olan kültürden, biçimsel olmayan gruptan ve bu grupların düşüncelerinden haberdar olmalıdır. Örgüt kültürünü oluşturan normlar, gelenekler ve inançlar, örgüt kültürünün örgütteki insanları

birbirine yaklaştıran ögeleridir. Eğer bu ögeler bilinirse, insanları değişime ikna etmek kolaylaşacaktır. Ayrıca değişim gerçekleştirilirken çalışanların fikirlerinin alınması, onların değişime katkısının sağlanması ile değişime olan tepkilerin azaltılması mümkün olabilecektir. Bu çalışmada, örgütlerin yapısal unsurlarının ve bu unsurlarda gerçekleştirilen değişimlerin örgüt kültürü ile etkileşimi üzerinde durulmaya çalışılmıştır. Çalışmanın temel amacı, araştırma yapılan örgütün yapısal şeklini ortaya koyarak, var olan yapının ve yapısal değişimlerin örgüt kültürü üzerindeki etkilerini araştırmaktır.

Bu noktadan hareketle çalışmanın birinci bölümünde örgütsel değişimin; tanımı, amaçları, nedenleri, yöntemleri ve değişim sürecinde karşılaşılan direnç üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde ise örgüt kültürü ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. Kavramsal açıklamalar çerçevesinde örgüt kültürünün; tanımı, örgüt kültürünün oluşum süreci ile oluşturan temel faktörler, örgüt kültürünün örgüt içersindeki işlevi, örgütteki önemi ve örgüte sağladığı yararlar açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, örgütsel yapı; biçimsel ve biçimsel olmayan yapı boyutunda incelenmiştir. Bu bölümde genel olarak örgütsel yapı hakkında bilgi verilmiş ve bu bilgiler doğrultusunda örgütsel yapıyı oluşturan unsurlar incelenmiştir. Ayrıca bu bölümde örgütsel yapıdaki değişimler ve örgütsel yapıdaki değişimlerin örgüt kültürü üzerine etkileri de açıklanmıştır.

Son bölümde ise; araştırmanın verileri ABC işletmesinde uygulanan anket taraması yöntemiyle elde edilmiştir. Elde edilen anket verileri güvenirlilik testine ve regresyon testine tabi tutulmuştur. Elde edilen bulgular doğrultusunda çalışmanın ana hipotezinin kısmen kabul edilebilirliği yönündedir. Sonuç olarak; örgütsel yapının örgütün kültürü üzerinde etkisi bulunmaktadır. Örgütsel yapıda değişimler gerçekleştirilirken örgütte var olan kültürde dikkate alınmalıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN KAVRAMSAL ANALİZİ

1.1. DEĞİŞİM KAVRAMI VE BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

Evrensel bir kavram olan değişim bütün toplumlar ve toplumda yer alan tüm sistemler için kaçınılmaz bir süreçtir. Bunun yanı sıra değişim kavramı devamlı bir nitelik taşır.

Değişim, planlı ya da plansız biçimde bir sistemin (organizma, kişi veya örgüt), bir süreç veya ortamın, belirli bir durumdan başka bir duruma geçmesi olarak tanımlanabilir. Değişim, toplumsal, siyasal ve ekonomik sistemlerin en belirgin özelliği olarak görölmektedir.¹

Değişim ile yenilik kavramları çoğu kez birbirine karıştırılmaktadır. Yenilikde bir değişimdir. Ancak her değişimin yenilik olarak nitelendirilmesi mümkün değildir. Yenilikde meydana gelen değişim orijinaldir, daha önce de bu nitelikte değişme olmamıştır, meydana çıktığı sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde yerine getirmeye yönelmiş olumlu ve özel bir değişmedir. Değişim ise yenilik kavramından daha geniş kapsamlıdır, başka değişim süreçlerinin tecrübe ve yöntemlerinden yararlanma söz konusudur.²

Değişim ile ilgili bir başka kavram da gelişme kavramıdır. Gelişme kavramı; düzenli, uyumlu ve sürekli bir ilerlemeyi ifade etmektedir. Bir başka ifade ile bulunulan konumdan veya durumdan daha ileri bir duruma geçilmesine gelişme adı verilir. Gelişme, değişimin olumlu ilerleme içeren bir boyutunu gösterir.³

¹ Mehmet Sağlam, **Örgütsel Değişme**, Ankara, TODAİE Yayınları, Yayın No:185, 1979, s.9.

² Burhan Aykaç, “Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim”, **TODAİE Dergisi**, Ankara, C.24, S.2, Haziran 1991, s.117.

³ Melek V. Tüz, **Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı**, Bursa, Alfa Akademi, 2004, ss.12–13.

Kullanılan kavram her ne olursa olsun değişimin gerekliliği sonucuna ulaşılmaktadır.

1.2. ÖRGÜT KAVRAMI

Modernleşmenin temel sonuçlarından birisi, bireyin gereksinimlerinin sürekli olarak artmasıdır. Artan bu gereksinimleri tek başlarına karşılamayan bireyler birlikte hareket etmek zorunda kalmışlar ve bu zorunluluk örgüt kavramını ortaya çıkarmıştır.

Yeryüzündeki kaynakların kısıtlı olması, artan bu gereksinimlerin rasyonel bir biçimde giderilmesini zorunlu hale getirmektedir. Bu rasyonellik ise ancak örgütler aracılığıyla sağlanabilmektedir.⁴ Bireyin tüm gereksinim ve dileklerini tek başına karşılayamayacağı gerçeği örgüt fikrini ortaya çıkarmıştır. Bireylerin tek başlarına gerçekleştiremedikleri işleri ve üstesinden gelemedikleri sorunları giderebilmek için oluşturulan örgütler, toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araçlardır. Örgüt; iş ve işlev bölümü sonucu, bir yaptırım gücü ve sorumluluk sıra düzeni içinde ortak ve açık bir amacın gerçekleşmesi için bir birey topluluğunun etkinliklerinin uyumlaştırılması olarak tanımlanabilir.⁵

Örgüt kavramı, iki farklı anlamda kullanılmaktadır. Birincisi; yapı, iskelet, önceden planlanmış ilişkiler topluluğu anlamına gelen örgütü ifade eder. İkincisi ise; bu yapının oluşturulması sürecini, bir dizi faaliyeti, örgütlenmeyi ifade eder. Bazı durumlarda örgüt kavramına bir üçüncü anlam da verilebilmektedir. Bu anlamda ise örgüt, toplumdaki diğer varlıklar arasında bir sosyal sisteme verilen addır.⁶

⁴ Öznur Duran, **Toplumsal Kültürün Örgüt Kültürü Ve Örgüt Yapısı Üzerine Etkileri Ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, G.Ü. S.B.E., 2002, s.11.

⁵ A.Rıza Terzi, **Örgüt Kültürü**, Ankara, Nobel Yay. Dağ. 2000, s.1.

⁶ Tengiz Üçok, "20. Yüzyılın Örgüt Yapılarındaki Gelişmeleri, Bir İrdeleme", **G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Bahar 2000, C:2., S:1. s.8, <http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/pdf/2105.pdf>, (14.09.2005).

İşletmeler sahip oldukları çeşitli özellikler açısından birer örgüt olarak kavramlaştırılmaktadırlar.

1.3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN TANIMI VE ÖNEMİ

İçinde bulunduğumuz yüzyılda toplumlar; kültürel, siyasal, ekonomik ve teknolojik boyutlarda değişimler geçirmektedir. Örgütler toplumların bir parçası oldukları için devamlılığını sağlayabilmek için bu değişikliklerine ayak uydurmak zorunda kalmaktadırlar.

1.3.1. Örgütsel Değişimin Tanımı

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, değişim olayı örgütlerinde kaçınılmaz bir ögesi haline gelmiştir.⁷

Örgütlerin birer açık sistem olması, sürekli dış çevreleri ile etkileşim halinde bulunmalarından ve dış çevreden aldıkları verileri 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 birey kaynağındaki değişimler örgüt çevre etkileşimini şekillendirecektir. Değişimin getirdiği psiko-sosyal, eko-kültürel ve siyasal değişim-dönüşüm olguları ile şekil ve karakter kazanan yeni yapılanmalar ortaya konmaktadır.⁸

⁷ Güngör Onal, **İşletme Yönetimi ve Örgüt**, İstanbul, M.Ü. S.B.E. Yayını, Yayın no:4, 1995, s.65.

⁸ İ.Ethem Küpeli, “İnsan-Eğitim ve Değişim”, **Aktif İnsan Dergisi**, Yıl:3, S.26, İstanbul, 1998, s.25.

Örgütler sosyal yapılarında işlevsel bir denge ararlar. Bu denge durumunda örgütteki tüm değişkenler arasında bir ilişki olduğu gibi bir uyumda 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, yöntem, birey kaynaklarında oluşan bir değişim birbirini etkileyecektir, bu akış, örgüt faaliyetlerinde verimlilik yaratabilir. Bu etkileşim yeni yöntemin diğer süreçlere uyarlanmasıyla denge bulur.⁹

1.3.2. Örgütsel Değişimin Önemi

Değişim günlük yaşantının ayrılmaz bir parçasıdır. Yaşayan ve yaşamayan her şey bir önceki günden farklıdır; bir önceki güne göre değişmiştir. Toplum ve toplumsal kurumlarda bu kuralın dışında değildirlir. Değişim bu kurumlar içinde kaçınılmaz bir zorunluluktur, onlarda devamlı bir değişim süreci içindedirler. Örgütler önemli birer toplumsal kurumdur ve ancak değişebildikleri ve kendilerini çevre değişikliklerine uydurabildikleri ölçüde sürekliliklerini sağlayabileceklerdir.

Örgütlerin; bir yandan bütün unsurlarından, biçimsel ve doğal etkileşim kalıplarından oluşan iç çevresine uyumu, diğer yandan da farklılaşmış bir alt sistemi olduğu daha yüksek düzeydeki bir sistemin unsurlarından, başka alt sistemlerden ve bunların etkileşiminden oluşan dış çevresine uyum anlamındaki örgütsel değişim, günümüzde daha da önem kazanmakta ve özellikle örgütsel etkinliğin korunması ve artırılması için incelenmesi ve açıklanması gerekmektedir.¹⁰

⁹ Semiha Ebru Özmen, **Değişim Karşısında Birey Davranışı**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, M.Ü. S.B.E., 1999, s.13.

¹⁰ Bülent Tokat, **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi**, Kütahya, D.P.Ü.İ.İ.B.F. Yayınları Yay. No:6, 1996, s.29.

Örgütler içinde buldukları toplumsal çevrenin ürünleridir ve çevrelerinde yer alan hızlı ve devamlı hareketlilik, değişim olayını örgütlerinde kaçınılmaz bir sorunu haline getirmiştir. Bugünün geniş hacimli karmaşık örgütleri, çevrelerinde çeşitli tekniklerin, makinelerin, yöntemlerin ve ürünlerin devamlı ve süratli değişimi ile karşı karşıya kalmışlardır. Onlar varlıklarını devam ettirebilmek, gelişebilmek ve diğer örgütlerle rekabet yeteneklerini arttırabilmek için, çevrelerindeki değişiklikleri yakından izlemek ve kendi bünyelerinde de gerekli değişiklikleri zamanında gerçekleştirmek zorundadırlar. Hatta bugün örgütlerin çevrelerindeki değişiklikleri izlemeleri ve kendilerini bu değişikliklere uydurmaları, yüksek bir verimlilik ve etkinlik için yeterli değildir. Onların, bundan başka, yenilikçi olmaları, çevreleri için değişim kaynağı haline gelmeleri, diğer bir deyimle, çevrelerine hakim olmaları geniş ölçüde başarılarına temel oluşturacaktır.¹¹

Değişimi örgüt kültüründe kurumsallaştırmak açısından özellikle iki etken önemlidir. İlk etken, bireylere yeni yaklaşım, tavır ve davranışların performans artışına nasıl yardımcı olduğunu göstermek şeklindeki bilinçli girişimidir. İkinci etken, üst yönetimi devralacak kuşağın gerçekten yeni yaklaşımın temsilcisi olmasını sağlamak için yeterince zaman harcamaktır.¹²

Dikkat edilmesi gereken bir noktada yanlış şekilde ele alınan değişim uygulamalarıdır. Bu yanlış uygulama pek çok ciddi sonuçlara neden olmaktadır. Bu nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹³

- Sağlam stratejiler tespit edilmiş olsa bile, amaca ulaşamaması,
- Uygulama maliyetinin artması,
- Çalışanların güdülemesinin azalması,
- Çalışanların direnmesi vb. gibi.

¹¹ **Yönetim Seçme Yazılar**, Der: Şan Öz-Alp, Eskişehir, Eskişehir İ.T.İ.A.Yayımları, Yay. No:177, 1997, ss.36-37.

¹² James C. Collins, Jerry I. Porras, “Şirketinizin Vizyonunu Oluşturmak”, **Harvard Business Review**, Mart-Nisan 1995, ss.26-27.

¹³ D.E. Hussey, **Kurumsal Değişimi Başarmak**, İstanbul, Rota Yayınları, 1997, ss.9-10.

Örgütte değişikliğe gitmek karmaşık bir iştir. Yapılan çalışmalar göstermiştir ki, kurumsal örgütlerde kültürel değişim daha dayanıklı ve dirençli olmaktadır. Yeni ve farklı durumlarda örgütlerin önceki başarıları bazen değişime engel oluşturabilmektedir.¹⁴

İnsanlığın içinde bulunduğu değişme sürecinin hızı konusunda günümüz sosyal bilimcilerin görüş birliğine vardığı nokta, çağımızda bu hızın son derece arttığıdır. Hatta bunu tehlikeli olarak nitelendirenlerde vardır. Yaşadığımız çağdaki koşulların geçmiş dönemlerden çok daha çabuk değiştiği öne sürülürken, bu değişimde görülen bazı ortak özellikler şöyle belirtilmektedir.¹⁵

- Herhangi bir toplum veya kültürdeki hızlı değişme sık sık veya kararlı olmaktadır.
- Değişiklikler ne geçicidir ne de yöreyle (mekanla) sınırlıdır. Başka deyişle, değişiklikler arkalarından durgunluk ve toparlanma devrelerinin geldiği geçici krizler şeklinde değil, zincirlemeli olmaktadır. Sonuçları belli bir yer veya yörede kalmayıp, hızla bütün dünyaya yayılmaktadır.
- Yukarıdaki özellik nedeniyle, çağımızda değişme her yerde beklenecek ve sonuçları her yer için önem taşıyacak ikili bir dengede gözükülecektir.
- Çağdaş değişme hızının oranı, ister planlanmış, ister ikinci derecedeki yararlı yeniliklerin sonuçlarından olsun, daha önceki zamanların oranından çok yüksektir.
- Materyal teknolojisi ve sosyal stratejiler hızla gelişmektedir.
- Değişme olgusunun (fenomeninin) etkileri, çağımız dünyasında bireysel yaşantıyı ve toplumların işlevsel yönlerini geniş çapta kapsamaktadır.

Özellikle bilişim teknolojilerindeki gelişmeler ve küreselleşme kavramı ile birey hakları gibi kavramların günümüzde tamamen yerleşmesi ile örgütlerin bu değişim ortamında yaşamlarını sürdürebilmeleri ancak bu değişimlere ayak uydurmalarına bağlıdır.

¹⁴ Thomas A. Hickok, **Downsizing And Organizational Culture**, s.4, www.pamij.com/hickok.html, (03.03.2006).

¹⁵ İnal Cem Aşkun, "Örgütlerde Değişme", **Eskişehir İ.T.İ.A. Dergisi**, C.VIII, S.1, Ocak 1972, ss.21-22.

1.4. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN AMAÇLARI VE NEDENLERİ

Örgütsel değişimin amacı, genel olarak değişen iç ve dış çevre koşullarına bağlı örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmak, üyelerinin en yüksek doyumunu sağlamalarına ve gelişmelerine olanak veren bir örgütsel yapıyı kurmaktır.

1.4.1. Örgütsel Değişimin Amaçları

Örgütlerin kuruluş amaçlarının başında mal veya hizmet üreterek kar elde etmek ve yaşamlarını sürdürmek yer almaktadır. Üretilen malın ya da sunulan hizmetin, toplumun gereksinim ve beklentilerini karşılaması gerekmektedir. Toplumun gereksinim ve beklentileri günden güne değişmektedir. Karlılıklarını devam ettirmek ve yaşamlarını sürdürebilmek için örgütler bu değişime ayak uydurmak zorundadırlar.

Değişimin en önemli amacı etkinliği arttırmaktır. Diğer bir deyişle yapılan işi daha etkin yapmak için işin gerekleri ile işi yapanın niteliklerini bütünleştirmektir. İşin gerekleri ile işi yapanın nitelikleri arasında açık oluşmaya başlaması etkinliğin azaldığı ve değişime gereksiniminin arttığı anlamına gelmektedir. Etkinlik koşullarını değiştiren her değişim “stratejik değişim” olarak nitelendirilir ve bu değişim işletmelerin dış çevrelerinden kaynaklanır. Değişimin bir diğer önemli amacı da verimliliği arttırmaktır. Örgütün içyapısı ve örgüt eylemleri ile ilgili olarak; yapılan işler, iş yapma şekilleri, kullanılan araç gereç, örgütsel ilişkiler ve bireyler düzeyinde değişiklik şeklindedir.¹⁶

Kimi durumlarda, amaçlar işletmenin uzun dönem plan ve programlarına yöneliktir. Bu amaçla işletmenin yeni alanlara girmesini kolaylaştıracak bir yapı oluşturmalıdır. Örgüt içinde yapılan işlerdeki değişimler; iş yapma yöntemleri, kullanılan araç-gereç, örgütsel ilişkiler ve bireyler düzeyindeki değişiklikler şeklinde olabilir.

¹⁶ Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s.260.

Verimlilik örgütler için hem içsel, hem de dışsal öneme sahip bir stratejik ölçüdür. İşletmeler teknolojik, beşeri ve finansal kaynaklarını ussal kullanırlarsa ekonomik davranmanın sağlayacağı olanaklardan yararlanmış olacaklardır. Bu durum örgütlerde verimliliği yükselteceğinden rekabet gücünü de yükseltecektir. Bu da örgütsel değişimi sağlayarak verimliliği arttırmada bir etken olacaktır. Örgütlerin varoluş nedeni, amaçların etkili bir biçimde başarılmasıdır.¹⁷ Verimlilik, genel olarak üretim miktarının, o üretim miktarını üretmek için kullanılan üretim etmenlerine oranı olarak; etkililik ise, örgütün amaçlarını başarıma derecesi olarak tanımlanabilir.¹⁸

Amaçlar, örgütlerin içinde buldukları koşullara göre farklılık gösterebilmektedir. Bu amaçlardan bazıları ana amacı oluştururken; bazıları bu ana amaca ulaşılmasını sağlayacak olan ikincil amaçlardır. Örgütsel değişimin amaçları her şeyden önce örgütün ayakta kalmasını, yaşamını sürdürmesini ve gelişmesini sağlamak, örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmaktır. Bu ana amaçlara ulaşmayı sağlayacak ikincil amaçları; örgütün, insan unsuruna, yapısal unsurlarına ve teknolojik unsurlarına ayırarak sınıflandırabiliriz.¹⁹

— **İnsan Unsuruna İlişkin Amaçlar:** Örgüt üyelerinin başkalarıyla bireycil ilişkiler kurma yeteneklerini geliştirmek; üyelerin örgüt hakkındaki bilgilerini ve iş yapabilme kapasitelerini arttırmak; üyeler arasında karşılıklı güven ve destek sağlamak; üyelere içlerine kapanma yerine açıklığı, rekabet yerine işbirliğini ve başkalarına bağlanmak yerine bağımsızlığı sağlayacak davranışlar geliştirmek, onlara bu yönde yeni değer yargıları kazandırmak ve eski tutum ve davranışlarını aynı yönde değiştirmek; üyelere gruplarla çalışabilme ve grup davranışını anlayabilme yeteneğini kazandırmak.

¹⁷ Tokat, 1996, **a.g.e.**, ss.25–26.

¹⁸ Halil Can, **Örgüt ve Yönetim**, İkinci Baskı, Ankara, Adım Yayıncılık, 1992, s.262.

¹⁹ Ülkü Dicle, Atilla Dicle, “Örgütsel Değişme”, **Verimlilik Dergisi**, M.P. M. Yayını, C.2, S.3, 1973, ss.685–686.

— **Yapısal Unsura İlişkin Amaçlar:** Katımlı karar almanın ve iletişimin artırılması, otoriter ve basamaksal yapının azaltılması, proje yönetimi, takım yönetimi, amaçlarla yönetimin uygulamaya konması

— **Teknolojik Unsura İlişkin Amaçlar:** Yeni geliştirilen yöntemlerin, makinelerin araç ve malzemelerin, bilgi işlem sistemlerinin, bilgisayar ve otomasyonun örgüt içinde kullanılması.

1.4.2. Örgütsel Değişimin Nedenleri

Örgütlerde değişmeye yol açan nedenler; örgütün dış çevresinden kaynaklanabileceği gibi, örgütün içinden de kaynaklanabilir.

Uygulamada bir örgüt sürekli olarak değişir ve gelişir, hiçbir zaman statik kalmaz. İşletme büyüdükçe ve çalışma koşulları değiştikçe, örgütsel yapısı belirli aralıklarla yapılacak araştırmalar sonucunda günün gereğine uygun duruma getirilmelidir. Bir başka ifade ile bu değişim ile geçerli koşullara uyulabilecek en uygun yapı kurulmalıdır. İşletmelerin canlılıklarını sürdürebilmeleri, diğer bir deyişle, yaşama ve gelişme gücüne sahip olabilmeleri, ancak içinde buldukları doğal, toplumsal, ekonomik, hukuksal ve teknolojik çevreye uymaları ile mümkündür.²⁰

Örgütleri değişime götüren nedenler genel olarak örgüt içi ve örgüt dışı nedenler olarak açıklanabilir.

²⁰ Hayri Ülgen, “Örgütsel Değişim”, **Organizasyon Dergisi**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yıl:2, s.5, 1981, ss.24–25.

1.4.2.1. Örgüt Dışı Nedenler

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, değişen çevre koşullarına ve bu çevre koşullarının gereksinimlerine uyum sağlamaları ile mümkün olur. Ancak günümüzde sadece uyum sağlamak yeterli olmamakta, değişimler karşısında örgütlerin hızlı davranabilmesi, değişime öncülük edebilmesi beklenmektedir. Örgütlerin dış çevrelerinde oluşan, belirli ve farklı yönlerden örgüt faaliyetlerini etkileyen değişim faktörleri aşağıdaki gibi açıklanabilir.

— **Toplumsal Çevre Koşullarındaki Değişim:** Toplumsal çevre koşullarındaki değişim öğelerinin temelinde nüfus ilişkileri, bireycil, toplumsal ve kültürel sorunlar yatar. Nitekim son yıllarda kentleşme süreci, toplumsal çevre koşullarını değiştiren önemli bir değişim ögesi olmuştur. Köysel yörelerden kentlere akın ve artan kent nüfusu, beraberinde beşeri ve sosyal sorunlar getirmiş, işgücünün yapısını değiştirmiştir.²¹ Zamanımız sosyo-kültürel değişiklikler yönünden geçiş dönemi olarak değerlendirilebilir. Karşılıklı derin sosyo-kültürel ilişkilerin etkisi ile bu yüzyılın bireyi, gerek sosyal ve gerekse bireysel değerler ve davranış özellikleri yönünden tamamen farklı bir hale gelecektir.²² Örgütün dışında bulunan sosyal çevre sık sık örgütü değişiklik yapmaya zorlayabilir. Örneğin A.B.D.’deki sosyal çevrenin örgütlerde düzenli bir şekilde yarım gün (part-time) çalışması için baskı yapmaya başladığı gözlenmektedir. Aynı durum ülkemizde “işgörenlerin yönetime katılımı” yöntemi gibi yönetime katılmaları ile söz konusu olabilir.²³

— **Ekonomik Çevre Koşullarındaki Değişim:** Ekonominin kendi yapısı gereği ortaya çıkan parasal değişimlerin aynı şekilde örgütsel yapıyı etkilediği açıktır. Zira devlet yönetiminin bu baskıyı hafifletmek için başvurduğu tedbirlerin başında kredi hacmini

²¹ Hayri Ülgen, **İşletmelerde Örgüt İlkeleri ve Uygulaması**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yay. No: 241, 1990, s.169.

²² Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İstanbul, C.1, 3.B, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yay. No:234, 1990, s.158.

²³ Osman Telimen, “İşletme Örgütlerinde Yapılan Değişikliklerin Yönetimi”, İstanbul, **İstanbul Sanayi Odası Dergisi**, Yıl:24, S.285, 1989, s.162.

denetleme gibi politikalar, işletmeleri bankalardan kredi sağlama yerine halka açılmaya veya holdingleşme yönünde bir yapısal değişime zorlayabilir. Pazar türlerinde tekelleşmeye veya oligopolleşmeye yönelik gelişmelerin de işletmelerin örgütünde ve daha çok pazarlama bölümünde, bazı değişimleri zorunlu kılacağı kuşkusuzdur.²⁴Dünya ekonomisinin küreselleşmesiyle birlikte mamul; nitelik, miktar ve kaynak bakımından önemli değişmelere uğramakta, örgütlerin yapıları ve faaliyet alanları hızla değişmektedir. Ölçek ekonomileri merkezi bir yerleşimi gerekli kıldığından, bu mamuller için harcanan çabanın büyük bölümü bir tek yerde gerçekleştirilirdi. Büyük, merkezi fabrikaya kömür yahut pamuk gibi hammaddeler veya çelik ya da pamuk ipliği gibi mallar girer, oradan otomobil veya giyim eşyası gibi standart mamuller çıkardı. Ancak, büyük ölçekli üretime bağlı olmayan, doğmakta olan yüksek değer ekonomisinde pek az mamulün belirgin maliyetleri olacaktır. Mamul miktarları birçok değişik yerde randımanlı biçimde üretilebilecek, birçok yerdeki müşteri isteklerine uyacak tarzlarda bir araya getirebilecektir. Entelektüel ve finansal sermaye her yerden gelebilir ve anında devreye sokulabilir.²⁵

—**Hukuki Çevre Koşullarındaki Değişimler:** Hukuki çevre koşullarındaki değişim zorlayıcı bir öğeye sahip olması nedeniyle işletmenin örgütsel yapısını büyük oranda etkiler. İşletme toplumun yaşama ve gelişmesi bakımından büyük önemi olan din, töre, gelenek, görenek gibi toplumsal ilişkileri düzenleyen ilke ve kurallar yanında, toplumun ve ekonominin düzenini sağlayan anayasa, yasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere de uymak zorundadır. Her ülkenin işletmelerinin bağlı tutulacakları konular çeşitli yasalarla düzenlemiş bulunmaktadır.²⁶ Ülkemizde de Ticaret Kanunu, Borçlar Kanunu, Vergi Usul Kanunu ile İcra ve İflas Kanunu bu alanda başta gelen yasalar arasındadır. İşletmeler bu yasalar yanında bir takım tüzük ve yönetmeliklerle düzenlenen iş

²⁴ Fuat Çelebioğlu, **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yay. No:238, 1990, s.76.

²⁵ Robert Reich, **Küresel Ağlar, Küresel Rekabet**, Der: Mustafa Özel, İstanbul, İz Yayıncılık, 1994, s.53.

²⁶ Mehmet Oluç, **İşletme Örgütü ve Yönetimi**, Üçüncü Baskı C.1, İstanbul, Duran Ofset Basımevi, 1969, s.139.

hayatına hem uyma yönünde değişimlere katılma, hem de bunları değiştirme doğrultusunda çabalara girişebilirler.²⁷

—**Teknolojik Çevre Koşullarındaki Değişim:** Günümüzde el emeğinin yerini makinelerin alması, işbölümünün ve uzmanlaşmanın gelişmesi, geniş işgören kitlelerinin işyerinde ve büyük merkezlerde toplanması yine işyerinde işgören gruplarının meydana gelmesi, bu işgören kitlelerinin kuvvetli örgütlerde birleşmeleri, her türlü taşıma araçlarının geliştirilmesi işletmeler üzerinde büyük etkiler yapmaktadır. Bu teknolojik gelişmelerin işletmeye kazanılması için bir takım çalışmalar yapılmalıdır. İşletmeler bu hızlı teknolojik gelişmeyi benimseyebilirlerse başarı sağlayabilirler. İşletmenin bünyesinden bir değişiklik yapmadan bu gelişmeleri işletmeye benimsetmek imkânsızdır.²⁸ Günümüz bilgi çağında yönetim anlayışlarının ve örgüt yapılarının değişmesi kaçınılmazdır. Teknolojik gelişmelerle birlikte iletişim işlevinde de bazı değişimler olmuştur. Teknolojiyi iyi kullanabilen, bunu prensiplerine, ürünlerine ve hizmetlerine uygulayabilen şirketlerin başarılı olduğu unutulmamalıdır. Teknolojinin üretim ve hizmet süreçleri ve kapsamlı etkileri sonucu, talep edilen birey 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 değişmektedir.²⁹

1.4.2.2. Örgüt İçi Nedenler

Örgütlerin değişime gitme nedenleri sadece dış çevre ile sınırlı değildir. Büyüme ya da küçülme kararları, başka bir örgüt ile birleşme ya da başka bir örgüt ile olan ortaklığı sonlandırma gibi birtakım nedenlerden dolayı örgütte farklı boyutlarda bir takım

²⁷ Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, İkinci Baskı, İstanbul, Yön Ajans, 1971, s.129.

²⁸ İnan Özalp, **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt**, Eskişehir, Baytaş Yayıncılık A.Ş., 1998, s.106.

²⁹ İbrahim Kavrakoğlu, **Değişim ve Yaratıcılık**, İstanbul, Rekabetçi Yönetim Dizisi No:4, Kalder Yayınları, 1998, ss.42–44.

değişimleri zorunlu hale gelebilir. Değişimleri zorunlu hale getiren bu nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir.

—**Hedefler ve Değerlerdeki Değişimler:** Değişimi zorlayıcı güçlerden biri örgüt hedeflerindeki değişikliklerden ortaya çıkar. Değerlerdeki değişimler hedeflerdeki değişimlere yol gösterdiğinden dolayı önemlidir. Eğer hedefler sabit kalırsa, değerlerdeki değişimler, uygun görülen davranıştaki değişimlere yol gösterir. Yeni hedefler dış kaynaklar tarafından zorunlu hale getirebilir. Bu hedefler, örgütün kendi misyonunu tekrar tanımlamasıyla geliştirilebilir.³⁰

—**Örgütsel Yapıdaki Değişimler:** Örgüt yapısındaki değişimler politikalarda, bilgi sistemlerinde, stratejik yönetimde, iş gören-işveren ilişkilerinde, tanınma, takdir ve ödüllendirme sistemlerinde olabilir. Bu yapısal değişimler çoğunlukla tüm örgütü etkiler. Örgütsel değişimi benimsemiş ve uygulayacak çalışanların varlığını gerektirmektedir.³¹

—**Yönetim Anlayışındaki Değişimler:** Yönetim faaliyetinin uyardığı iki farklı türde değişim vardır. Birincisi yönetim faaliyetlerinin sonuçlarının sebep olduğu değişimlerdir. Hedefler, planlar, ödül sistemleri, kontrol standartları, şikayet sistemleri ve kadrolama politikaları yönetim sürecinin sonuçlarıdır ki bu süreçlerin kendileri değişimin kaynağıdır. Örneğin özel bir hedef mevcut örgütsel yapıya meydan okuyabilir. Değişim bu hedef ile uzlaşmak için gerekli olur. Benzer bir şekilde, özel bir kadrolama politikası örgüt çevresindeki değişimleri uyarabilir. Yönetim sürecinin neden olduğu ikinci değişim türü sürecin kendisi tarafından uyarılır. Planlı değişim daima yönetim sürecinin sonucudur. Gerçekte yönetim süreçleri kendilerine özgü nitelikleriyle fırsat ve sorunlara karşılık verir. Hedef koyma, planlama ve kontrol süreçleri fırsat ve sorunları tespit eder.³²

³⁰ Ufuk Durna, **Örgütsel Değişim Yönetimi, Tekstil Sektöründe Örgütsel Değişim Uygulamaları ve Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Nitelikleri Konulu Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, M.Ü.S.B.E., 1995, s.13.

³¹ Özmen, **a.g.e.**, s.23.

³² Durna, **a.g.e.**, s.17.

—**İşlerin Niteliğindeki Değişimler:** İş tasarımları özerklik, çeşitlilik, verimlilik ve etkinlik açıları yeniden değerlendirilmekte ve gerektiğinde yeniden değiştirilmektedir. İş tasarımlarının değişmesi çalışanların yetkinlik ve becerilerinin çeşitlenmesini ve gelişmesini sağlamakta, bu durum çalışan standartlarının yükselmesine neden olmaktadır. Kimi örgütlerde çalışanların tek bir alanda uzlaşmasından ziyade pek çok alanda gelişmelerini sağlamak ve iş zenginliği yaratma yoluna gidilmektedir. Bu hem güdülenmeyi arttırmakta, hem de örgütün verimliliğini ve etkinliğini de olumlu yönde etkilemektedir. Yapılan bir yöntem değişikliği ile iş rotasyonu, işgücü tasarrufu ve maliyeti azaltıcı bir etki yaratabilmektedir. Ölçülebilir tüm gelişmeler örgütlerde değişimin sürekliliğini sağlamaktadır.³³

—**İnsan Kaynağındaki Değişimler:** Günümüz işgücü yapısı, 1950’li yılların yapısından son derece farklı bir karakter taşır. Çünkü artık toplumlar tarım toplumundan, endüstriyel topluma ve bilgi toplumuna doğru hızlı gelişim temposu içindedirler. Bu nedenle değişen çevre ve teknoloji farklı bir işgücü yapısını gerekli kılmaktadır. İşgörenler farklı yaş dönemlerinde farklı değerlere sahiptirler. Örneğin elli yaşını aşmış çalışanların işverene aşırı bağlı olduğunu, buna karşın otuz-kırk yaşları arasında ise bireylerin daha çok kendilerine bağlı veya sadık oldukları, genç neslin ise daha faydacı bir takım değerlere, kariyerlerine veya mesleklerine bağlı olduklarını gözlemlenmektedir.³⁴

—**Büyümeden Kaynaklanan Değişimler:** Kuruluşlarından itibaren zaman içinde belirli bir büyüklüğe ulaşan örgütler için değişim kaçınılmazdır. Farklı bir durumda zaten işletmelerin kendilerinden beklenen işlevleri yerine getiremeyecekleri de kuşku götürmez bir gerçektir. İşletmelerin yıldan yıla büyümeleri sonucu bölümler arasındaki işlevsel dengenin bozulması olağandır. Bu arada karar vermede, görgü ve sorumlulukların dağılımında değişimler ortaya çıkabilir. Nitekim büyük bir gelişme, işletmede olup biten her şeyi öğrenmek için gittikçe daha fazla zamana gerek duyan üst düzey yönetimi,

³³ Özmen, a.g.e., ss.25-26.

³⁴ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Yay. No:782, 2003, s.205.

genellikle aşırı yorgunluğa iten nedenlerden biridir. Burada değişen koşullar ve aşırı büyüme karşısında yetki ve sorumlulukları yetersiz kalan orta düzeydeki iş gören arasındaki karışıklıkları da belirtmekte yarar vardır. Dolayısıyla, işletmeler belirli bir büyüklüğe kadar, mevcut iş görenler ve yöntemlerle işleri yürütebilmekte, bu sınırı aştıktan sonra ise köklü bir örgütsel değişim gereği duyulmaktadır.³⁵

1.5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN YÖNTEMLERİ

Örgütsel değişim yöntemleri konusuna geçmeden önce, örgütsel değişimi gerçekleştirme görevi verilen, örgüt içinden ya da dışından seçilen uzman görevli ya da görevliler grubu olarak tanımlanan değişim ajanı kavramına değinilmesi gerekmektedir.

Değişim ajanı, örgütle ilgili sistematik teşhislerde bulunur. İşle ilişkili sorunları tespit eder. Bireysel görüşmeler, anketler ve toplantılar vasıtasıyla verileri toplar ve analiz eder. Bu teşhisler örgüt sorunlarının kapsamını tespit eder ve yöneticilere sorunların farkına varmaları konusunda yardımcı olur. Bu şekilde değişim ajanları vasıtasıyla örgütün analizi yapılmış ve çeşitli olumsuzluklara neden olan sorunlar tespit edilmiş olur. Bütün bunların sağlıklı yapılabilmesi için değişim ajanlarının hem yöneticilerle hem de iş görenlerle sıkı diyaloga geçmeleri gerekir. Genel olarak değişim ajanları değişim çabalarını yönetmekle yükümlüdürler. Bu kişi örgüt içinden özel olarak görevlendirilen bir birey olabileceği gibi örgüt dışından sağlanan bir danışman da olabilir. Her iki durumun da kendine özgü avantaj ve dezavantajları vardır. Örgüt içinden görevlendirilen değişim ajanı örgütü iyi tanıdığı ve çalışanları ve örgüt içi ilişkileri iyi bildiği için belirli bir üstünlüğe sahiptir. Fakat bu birey örgüt çalışanları tarafından tarafsız olmamakla suçlanabilir. Örgüt dışından gelen değişim ajanı örgütü taşımak için belirli bir süreye gereksinim duymakla birlikte, örgüt çalışanları tarafından daha rahat kabul edilir.³⁶

³⁵ Ülgen, 1990, **a.g.e.**, s.174.

³⁶ Durna, **a.g.e.**, s.38.

Örgütle değişim ajanının bazı konularda uyumlu hareket etmesi örgütsel değişimin başarısı için şarttır. Örneğin, örgütler ve değişim ajanları örgütün ürün ve hizmet kalitesini sağlamadan gerekli olan sürenin uzunluğu hakkındaki farklı değer yargılarını da ifade edebilmelidir. Bu noktada eğer değişim ajanları, iş ahlakı ile ilgili değer yargılarında önemli farklılıklar belirlemişlerse de ya müşterinin değer durumunu yeniden belirlemek veya bu çalışmaya girmemek konusunda karar vermek zorundadırlar.³⁷

Örgütsel değişimi gerçekleştirme görevi verilen değişim ajanı ile ilgili bu bilgilerden sonra işletmelerin uygulayacakları örgütsel değişim yöntemleri aşığıdaki kısaca özetlenmeye çalışılacaktır.

1.5.1. Geleneksel Değişim

Günlük yaşamda, geçmişten beri süre gelen anlamında kullanılan geleneksel kavramı; yönetim literatüründe bilimsel, bilime dayalı anlamında kullanılmaktadır.

Geleneksel diye adlandırılan değişim teklifleri bilimin, kudretine aşırı güven gösterir. Genel düşünce ve bilimsel ilkelerin yayılmasını sağlamak yönetim kadrolarını bilimsel bakımdan kuvvetli kurmay kadroları ile desteklemek, bilimsel danışma politikasına yer vermek bu arada sayılabilir. Kurmay heyet fikri, yararları yayında bilinen klasik örgüt modelindeki hat-kurmay sürüşmelerinin kusurlarını taşır. Bilimsel danışma politikasına yer vermenin amacı, örgüt yönetiminin dışında bulunan bilim çevreleri ile işbirliği kurmasıdır. Yalnız geleneksel değişim usulündeki işbirliği oldukça gevşek bir karakter gösterir. Bilimsel danışma kurumunun amacı, yöneticilerle bilim çevreleri arasında bir bağın kurulmasını sağlayarak yöneticileri yönetim, karar alma ve değişim gibi önemli konularda gereksinim duydukları bilgilerle donatmaktır.³⁸

³⁷ Tijen Ersoy, “Örgütsel Değişimde Teşhise Dayalı Araç Yönetimi”, İstanbul, **Yönetim Dergisi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Y.4, S.16, Ekim-1993, s.41.

³⁸ Durna, **a.g.e.**, s.23.

Geleneksel değişim programlarına göre bilimin etkin bir tarzda değişim meydana getirebilmesi, yöneticilerin bilim adamlarından oluşan kurmay heyetlerle desteklenmelerine büyük ölçüde bağlıdır. Geleneksel değişim programları sahip oldukları değer, hedef ve eski vasıtaları bakımından bazı ayrılıklar göstermelerine karşılık hemen hepsinin birleştikleri nokta bilime duyulan güven ile bunun işletme örgütünün icraatının geliştirilmesi ve örgütsel değişimin sağlanmasında başarı ile kullanılabileceği özelliğidir. Değişimde bilimin rolü çağdaş değişim yöntemlerince de benimsenmesine rağmen bunun kendiliğinden değişim yaratacağı şeklindeki geleneksel varsayım geçerli görülmemektedir.³⁹

1.5.2. Planlı Değişim

Plan kavramı, belirlenen hedef ve amaca ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemler anlamında kullanılmaktadır.

Planlı değişim; sistemin değişimi ile ilgili genel kuralların çerçevesi içinde, belirli hedeflere ulaşmak amacıyla, örgütsel yapıyı – bu arada örgütün birey unsurunu – bilinçli bir şekilde değiştirme çabaları ifade eder.⁴⁰

Planlı değişim, etkinlik ve verimlilik arttırmak, toplumsal yapıda daha geniş bir alanda kabul edilmek, gelecek ile ilgili öngörülenlerin gereklerini yerine getirmek arayışı ile ilgili bütün örgütün veya onun önemli kısımlarından birinin işlevlerinin değiştirilmesidir. Planlı değişim, planlanmamış değişime göre daha pahalı, daha fazla zaman ve kaynak kullanımı gerektiren bir değişimdir. Bununla birlikte son yıllarda planlı değişim sürecinin artan bir önem kazanması ve daha çok müracaat edilen bir yöntem haline gelmesinin nedenleri; örgütsel sorunların bir uzman sosyal bilimcinin yardımını

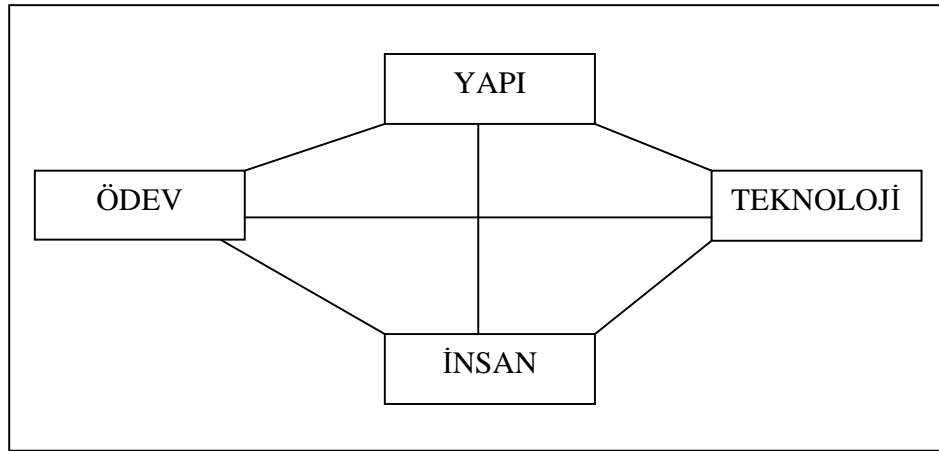
³⁹ M. Şerif Şimşek, **Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları**, Erzurum, Baylan Yayınları, 1978, s.81.

⁴⁰ Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve İşletme**, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1995, s.76.

gerektirecek kadar karmaşık hale gelmesi ve uygulamalı davranış bilimlerinin söz konusu sorunların çözümünde her geçen gün artan oranda ve başarıyla kullanılabilmesi şeklinde ifade edilebilir.⁴¹

Örgütte değişim yapmak için uygulanacak bilimin içeriği de önem taşır. Örgütün iç ve dış sosyal koşullarını kapsayan, yani hem bireyler ve gruplar arası, hem resmi ve gayri resmi bünye ilişkilerini hem de örgüt dışı çevre koşullarını dikkate alan disiplinler arası tatbiki bilgi paylaşımına gereksinim vardır. Planlı değişim konusunda bütün boşluklarına rağmen davranış bilimleri ki bunlar örgüt sorunlarını çözmeye ve değerlendirme de başvurulan tatbiki sosyal bilimlerdir, esas kaynağı meydana getirir.⁴²

Örgütü belirleyen birbirleriyle ilişkili en az dört değişken ortaya çıkar. Bunlar görev, yapı, teknoloji ve bireydir. Aşağıdaki Şekil 1.1.'de bu değişkenlerin etkileşimleri verilmiştir.



Şekil 1. 1. Planlı Değişim Değişkenleri

Kaynak: İnal Cem Aşkun, “Örgütlerde Değişme”, **Eskişehir İ.T.İ.A. Dergisi**, C.VIII, S.1, Ocak 1972, s.31.

⁴¹ Sucu, **a.g.e.**, s.83; ayrıca bkz. Şimşek **a.g.e.**, s.82

⁴² Durna, **a.g.e.**, s.25.

Bir örgütü oluşturan temel unsur insandır. Örgüt içerisinde insanlar verilen ödevleri (görevleri), örgüt yapısına uygun bir şekilde ve teknolojinin yardımıyla gerçekleştirirler. Şekilde de görüldüğü gibi bu dört temel unsur biriyle sürekli etkileşim içersindedir. Örgüt içerisinde gerçekleştirilecek her türlü değişim faaliyetinde bu dört temel unsur ve bu unsurlar arasındaki etkileşim dikkate alınmalıdır.

1.6. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME DİRENÇ

Değişim bazı işletmelerde olumlu karşılanırken bazı işletmelerde çeşitli nedenlerden dolayı direnişle karşılaşır. Değişime direncin ne olduğu, nedenleri, bu direnci artırıcı ve azaltıcı etmenlerle, direnişin sonuçları bu bölümde anlatılmaya çalışılacaktır.

1.6.1. Değişime Direnç ve Nedenleri

Sosyal sistemlerde değişikliklere karşı çıkış olağandır. Bu karşı çıkışın ana nedeni de bireyin söz konusu sosyal sistem içinde kurmuş olduğu ekonomik ve sosyal dengesini kaybedeceği korkusudur. Bu sosyal gerçek bütün incelikleriyle ele alınmalıdır. Bu ekonomik ve sosyal sebeplerle yalnız alt kademe işgöreni değil, üst kademedeki görevlendirilmiş yönetim elemanları da değişikliklere direnç göstereceklerdir. Bireylerin tüm değişikliklere direnmeleri zaten bir bakıma söz konusu olamaz. Öyle ki değişikliklerin bazıları çalışanlar tarafından da istenirler ve hatta onlar tarafından da önerilebilirler. Bazıları ise, çok önemsiz direnişlere neden olurlar ki giderilmeleri kolay ve çabuk olabilir.⁴³

İşletmelerin verimli şekilde işleyebilmesi için zaman zaman küçük ya da büyük çapta değişimler yapmaları kaçınılmazdır. İşletme bünyesinde esneklik ve işe uygun yetenek oluşturulmadığı takdirde aşırı rahatlık ve durgunluğun yerleşmesi tehlikesi ortaya çıkacaktır. Özellikle yoğun rekabetin yaşandığı iş kollarında bu durum çok ciddi sonuçlar

⁴³ Tuğray Kaynak, "İşletmelerde Değişiklik Uygulamaları", İstanbul, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C.VI, S.1, 1977, s.154.

doğurabilir ve hatta firmaların batmasına sebep olabilir. Pek çok direnişin sebebinin çalışanların işlerinde yapılan değişimlerden çok bu değişimler sonucu örgütteki sosyal ilişkilerde ortaya çıkan değişimlerdir. Yöneticilerin bu konuya eğilmeleri ve sadece teknik konularda geliştirilecek yeniliklere değil, iş yerlerinde ortak amaç ve anlayış havası oluşturabilme işine de önem vermeleri gerekir.⁴⁴

Örgütün değişim sürecine girmesi ile bireyin inanç ve tutumlarındaki ve davranış biçimlerindeki tutarsızlıklar ve çelişkiler önem kazanır. Birey daha önce görmemezlikten geldiği bu çelişkilerin bilincine varır, rahatsızlığını duyar. Yenilik hareketlerine karşı direnmenin başlıca nedenlerinden biri bu hareketlerin genellikle çelişkilerin ortaya çıkmasına yol açmasıdır. Birey tutumlarında, inançlarında ve davranışlarında değişiklik yapmayı kabul edene ve benimseyene kadar beş belirli aşamadan ya da psikolojik dönemden geçer. Önce önerilen değişimden haberdar olur. İkinci aşamada önerilen değişime karşı ilgi duyar. Üçüncü aşama bir karasızlık ve kuşku dönemidir. Birey önerilen değişimin kendi açısından risklerini değerlendirmeye çalışır. Bir başka deyişle, değişimin kendisine kazandıracaklarını ve bu değişimi benimsediği takdirde kaybedeceği maddi ve manevi değerleri tartar. Dördüncü aşamada kazanacağını umduğu değerler uğruna, kaybedeceğini düşündüğu değerleri feda etmeye karar verirse ya da değişim lehinde bir karara varırsa önerilen sonuçları gerçekten verip vermediğini kontrol etmeye çalışır. Son aşamada değişimin benimsenmesi, birey tarafından tamamıyla kabul edilerek yeni norm haline gelmesidir.⁴⁵

Değişime karşı direnen her bireyi 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 edilebilir.⁴⁶

⁴⁴ Besim Baykal, **Örgütlerin Yönetimi İlkeler Süreçler**, İstanbul, Met-Er Matbaası, 1981, s.502.

⁴⁵ Berin Ertürk, "Bir Psikolojik Sorun Olarak İdari Reform", Ankara, **Amme İdaresi Dergisi**, C.IV, S.3, TODAİE, Eylül 1971, ss.82-83.

⁴⁶ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Yedinci Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 1999, s.519.

Değişikliğe karşı herhangi bir direniş belirtisi görüldüğünde, konunun üzerine hemen eğilmelidir. Direnmelerin genelde iki gruba ayrılabilceği söylenebilir.⁴⁷

— **Rasyonel Bir Araştırma ve İnceleme Sonucu Oluşan Direnişler:** Temel dayanakları güçlü olduğu takdirde bu tür direnişler büyük geçerlilik kazanırlar. Örgüt geliştirme uygulamacıları bu tür direnişlere gereken önemi mutlaka göstermelidirler.

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

Değişme kavramı, özü bakımından her zaman tepkiyi doğurabilecek bir nitelik taşımaktadır. Bir makineye bile, eskiyen parçanın yenisi takıldığında, işleyişinde bir süre aksamalar görülmektedir. Değişme bireyleri ilgilendirdiğinde kusursuz durum çok daha ciddi bir özellik gösterir. Değişime gösterilen direncin nedenleri genel olarak bireysel ve örgütsel nedenler olmak üzere iki grupta toplanır. Örgütten kaynaklanan nedenler altı temel faktöre bağılı olarak açıklanmaktadır. Bunlar; aşırı kararlılık (örgütün içyapısı), sınırlı değişme odağı, grup yapısı, uzmanlığı tehdit, yerleşik güç ilişkilerini tehdit ve kaynak dağılımı olarak sıralanabilir.⁴⁸ Bu nedenler kısaca şu şekilde açıklanabilir:⁴⁹

— **Aşırı Kararlılık (Örgütün İç Yapısı):** Her örgütün içinde durağanlığını sağlayan bir takım sistemler mevcuttur. Örnek olarak örgütün çalışanların başarılarını nasıl

⁴⁷ Ömer Dinçer, **Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler**, İstanbul, İz Yayınları, 1994, s.109.

⁴⁸ Aşkun, 1972, **a.g.e.**, s.41; ayrıca bkz. Özkalp, Kirel, 2003, **a.g.e.**, s.211.

⁴⁹ Özkalp, Kirel, 2003, **a.g.e.**, s.212; Durna, **a.g.e.** s.72; M. Şerif Şimşek, **Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları**, Erzurum, Baylan Yayınları, 1978, s.126

kontrol ettiği ele alındığında; çalışanların örgütün istediği bir biçimde performans gösterebilmeleri için daha iş gören seçiminde belirli özellikleri göstermesi istenir. İşe alındıktan sonra yapacağı iş tanımlanır, danışmanın nezaretinde belirli bir eğitimden geçer. Böylece yeni işe giren birey bir hazırlık aşamasından sonra, düzenli olarak değerlendirilebileceği bir duruma gelir. Bireyin çabaları doğrultusunda belirli ödül ve cezalandırma sistemi uygulanır. Bu sistem aşırı kararlı ve belirleyici olduğundan bu durum bazı yöntem ve emniyet tedbirleriyle de gerçekleştirilir. Bu da örgütün içyapısı demektir. Yani örgüt bu yapıyı devamlı kılabilme için değişime direnç gösterir.

— **Sınırlı Değişme Odağı:** Örgütlerde değişimi oluşturmak için harcanan pek çok çaba çok dar bir odağı benimser. Bireylerin ve grupların görevlerinde değişimi zorlamak için harcanan çabalar, bireyler, yapı, bilgi sistemi ve görevler gibi örgütsel faktörler arasındaki bağımsızlıkları hesaba katmalıdır.

— **Grup Yapısı:** Grupların sahip olduğu norm ve değerler, değişikliğin konusu veya uygulamada takip edilecek yöntem açısından bir direnişe sahip 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 karşılaşabilir.

— **Uzmanlığı Tehdit:** örgüt içinde yapılan bir değişme, ihtisas sahibi olmuş birey ya da grupların seneler boyunca elde ettikleri uzmanlıklarını tehlikeye sokabilir. İşin yeniden tasarımı veya yapısal bir değişme bireyin seneler boyunca üstlendiği bir sorumluluğu başkasına devretmesine neden olabilir. Bu durumda ortaya direnç çıkar. Çünkü uzmanlık alanı tehlikeye düşmüş, yeni bir uzmanlık alanı doğmuştur.

— **Yerleşik Güç İlişkilerini Tehdit:** Karar verici otoritelerin yeniden dağıtımı veya değişimi örgütün içinde uzun dönemde kurulmuş olan güç ilişkilerini tehdit eder. Örneğin; katılımcı yönetim modelleri veya otonom iş grupları yaklaşımı karar verici

durumda olan orta düzey yöneticilerin otoritelerini sarstığı veya ortadan kaldırdığı için örgüt içinde bir direnç söz konusu olabilir. Çünkü bireyler ve yöneticiler örgüt içinde sahip oldukları güçlerini kaybetmekten hoşlanmazlar.

— **Kaynak Dağılımı:** Örgüt içindeki kaynakları kontrol edip dağılımını yapan gruplar da değişimi kendilerine yönelmiş bir tehdit olarak görürler. Mevcut kaynak ayırma yöntemleriyle tatmin edilen gruplar gelecekteki ödenekleri tehlikeye düşeceğine inandıklarından herhangi bir değişime direnebilirler. Bu durumda kaynaklar, parasal ödüller ve malzemelerden dönemlik tazminatlara kadar pek çok anlama gelebilir.

Direnşin bireysel nedenleri ise, genel olarak altı başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; alışkanlıklar, güvenlik, ekonomik faktörler, bilinmeyen korkusu, ilgili olamama ve sosyal nedenler olarak sıralanabilir.⁵⁰

— **Alışkanlıklar:** Normalde bireyler, duygu ve davranışlarında zamanla bazı alışkanlıklar kazanırlar. Bu alışkanlıklar bireyler açısından hayatı basitleştiren, zihni, fiziki ve hissi enerjileri 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. Değişiklik eski yetenek ve hünerlerini gölgeleyecektir.⁵¹ Bu da bireylerin değişime direnç göstermesine neden olacaktır.

— **Güvenlik:** Yüksek güven gereksinimi içindeki bireyler genelde değişmeye karşı çıkarlar. Özellikle iş görenlerin yönetime karşı yeterince güven duymaması yapılacak değişimlere karşı iş görenlerin direnmelerine sebep olur. İşçiler yapılmak istenen değişime rıza gösterdikleri takdirde onu takiben bazı kabul edilemeyecek değişimlerin yönetimce

⁵⁰ Özkalp, Kirel, 2003, **a.g.e.**, s.210.

⁵¹ Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi**, Üçüncü Baskı, İstanbul, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları Yay. No: 105, 1989, s.175.

talep edildiğini düşünürler.⁵² Eğer yapılan değişme bu şekilde güvensizlik oluşturuyorsa birey buna tepki gösterebilir.

— **Ekonomik Faktörler:** Yönetim, değişiklik uygulamalarına gideceği zaman, çalışanlarda, ekonomik dengenin bozulabileceği bir kanı uyandırmaktan kaçınmalıdır. Eğer uygulamada ekonomik denge gerçekten bozulacaksa, bu tür bir durumu önlemenin çareleri de değişiklik uygulaması ile birlikte düşünülmelidir. Çalışanlar işletmenin daha fazla para kazanmak amacıyla değişiklikler yaptığını düşünerek, bunun sonucunda kendi ücretlerinin azalacağı veya parça başına verilen ücretlerin düşürüleceği korkusuna kapılabilirler. Bazen değişimlerin kendi ücretlerini arttıracacağına inanan iş görenler, işletmenin bu değişikliklerden kendilerine oranla daha fazla faydalanacağını düşünerek değişikliklere karşı direnme gösterebilirler.⁵³

— **Bilinmeyen Korkusu:** Bilinmeyen şeyler bilinenlere göre belirsizlik ortamları oluşturur. Belirsizlik gelecekteki olaylarla ilgili bilgi eksikliğidir. Bilinmezlik korkusunu temsil eder. Belirsizlik özellikle değişime karşı çok az tolerans olan, gariplik ve olağan dışılıktan korkan iş görenleri tehdit eder. Onlar değişimin kendilerini nasıl etkileyeceğini bilmezler. Direnişlerin çoğunluğu değişimle ilgili bilgi eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Örgütün bilgilendirme mekanizmasının sağlıklı işlememesi değişim konusunda belirsizliklere yol açar. Bilgi eksikliği sonucunda oluşan belirsizlikle örgüt içinde değişimle ilgili söylentiler yayılmaya başlar. Sonuçta yanlış bilgilere sahip olan iş görenler gereksiz yere değişime karşı direnirler.⁵⁴

— **İlgili Olmama:** İlgilenmeme bireylerin algısal kısıtlılığı, dikkatte kayma, seçici dikkat gibi psikolojik nedenlerle bireyin değişen bir kuralın farkına varmaması nedeniyle eski davranışlarını sürdürmesidir. Bireyler genelde kendi bakış açılarını,

⁵² Telimen, **a.g.e.**, s.34.

⁵³ Kaynak, **a.g.e.**, s.155; ayrıca bkz. Zeyyat Hatiboğlu, **İşletmelerde Yönetim, Örgüt ve İşgören Davranışı**, İstanbul, Met-Er Matbaası, 1986, s.142.

⁵⁴ Durna, **a.g.e.**, s.75.

fikirlerini destekleyen konulara dikkat ederler. Bireylerin duymak istedikleri şeyleri duymaları bu konuya güzel bir örnek teşkil eder. Bu nedenle de değişmelere direnç gösterir veya değişimin farkında olmayarak eski davranışlarını sürdürürler. Hatta kendi yarattıkları dünyaya ters gelen bilgiye önem vermezler.⁵⁵

— **Sosyal Nedenler:** Çalışanlar genellikle uygulama hazırlığı içinde bulunulan değişimin içinde yer almak ve bu hazırlık döneminde fiilen çalışmak istemezler. Bunun nedeni, sanki değişimin getireceği olumsuz sonuçların ortaya çıkmasında rol oynamış olmak gibi bir duruma düşüleceğinden duyulan kaygıdır. Onlara göre; değişim, kendilerine zorla kabul ettirmek istenen, yeni bir sosyal çevre kurma, yeni standartlara uyma, yeni bir iş yeri ve çevresi demek olmaktadır.⁵⁶

1.6.2. Değişime Direnci Arttıran ve Azaltan Etmenler

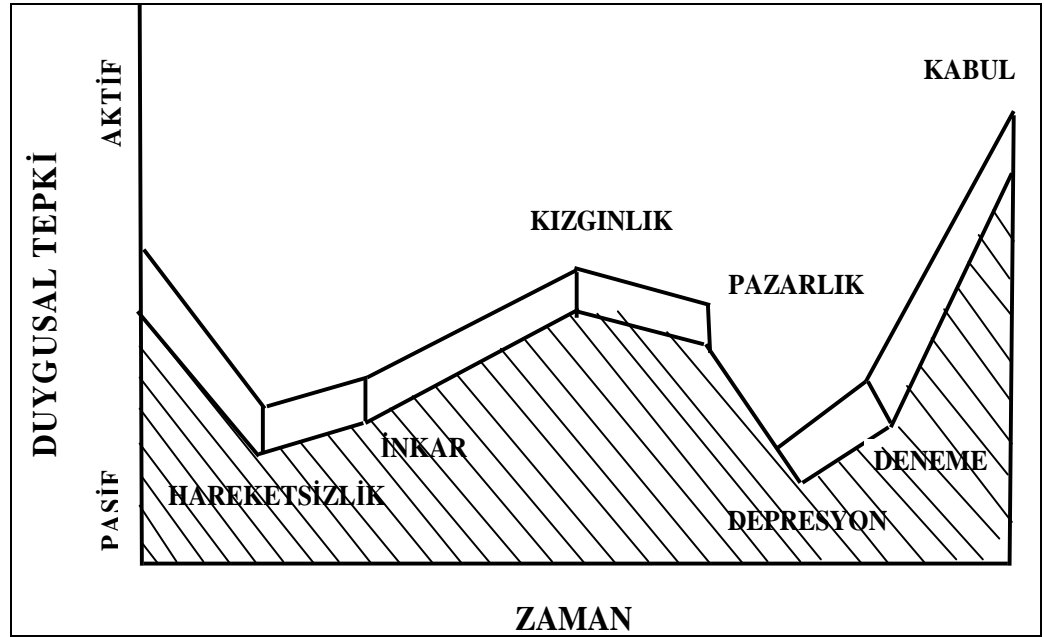
Değişim sürecindeki işletmeler, bu süreç içerisinde olumlu ya da olumsuz direnişlerle karşılaşacaktır. Bu direnişleri arttıran ve azaltan çeşitli etmenler vardır. Bu etmenler aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

1.6.2.1. Değişime Direnci Arttıran Etmenler

Değişime direnci arttıran etmenler sıralamadan önce değişime karşı olumsuz tepkinin aşamalarını belirtmek gerekmektedir. Bu aşamalar aşağıdaki Şekil 1.2.'de görüldüğü gibidir.

⁵⁵ Özkalp, Kirel, 2003, **a.g.e.**, s.211.

⁵⁶ Kaynak, **a.g.e.**, s.157.



Şekil 1. 2. Değişime Karşı Olumsuz Tepki

Kaynak: Bülent Tokat, **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi**, Kütahya, D.P.Ü.İ.İ.B.F. Yayınları
Yay. No:6, 1996, s.41.

Şekilden de anlaşılacağı üzere; birinci aşama dengedir. Bu, dönem değişiminin açıklanmasını takip eden dönemdir. İkinci aşama hareketsizliktir. Bu dönemde olumsuz algılanan değişime ilk tepki şoktur. Birey bu dönemde ne olduğunu anlayamaz. Üçüncü aşama kabul etmemedir. Bu dönemde değişimle ilgili bilgiler reddediliyor veya göz ardı ediliyor. Dördüncü aşamada hayal kırıklığı ve yaralanmanın söz konusu olduğu kızgınlık aşamasıdır. Beşinci aşama, olumsuz etkiden kurtulmak için görüşmelerin olduğu pazarlık aşamasıdır. Altıncı aşama olumsuz değişimin tüm çıplaklığı ile ortada olduğu depresyon aşamasıdır. Yedinci aşama deneme aşamasıdır ki; bu dönemde değişime gerçekçi bir tepki verilmekte, fakat bu beğenildiği anlamına gelmemektedir.⁵⁷

⁵⁷ Tokat, 1996, **a.g.e.**, s.131.

Değişikliğe karşı tepkilerin nedenleri, rasyonel, psikolojik ve sosyolojik nedenler olmak üzere dört grupta toplanabilir.⁵⁸

— **Rasyonel Nedenler:** Her değişimde örgüt üyelerinin uyumu için belirli bir zamana gerek vardır. Değişim hemen başlatılarak, bireylere uyum süresi tanıyacak fırsat yoksa tepki ile karşılanabilir.

— **Psikolojik Nedenler:** Değişim iş görenler açısından belirsizlik ve dolayısıyla bir güvensizlik ortamı yaratır. Statüsünü saygınlığını, yetkilerini ve diğer olanaklarını kaybedeceğini düşünen bireyler, değişikliklere karşı koyarlar. Değişimin başarısında değişim elemanına olan güven derecesi de önemlidir. Yanlış bireylerle başlatılan değişimin, yoğun tepki görme ve başarısız olma olasılığı yüksektir.

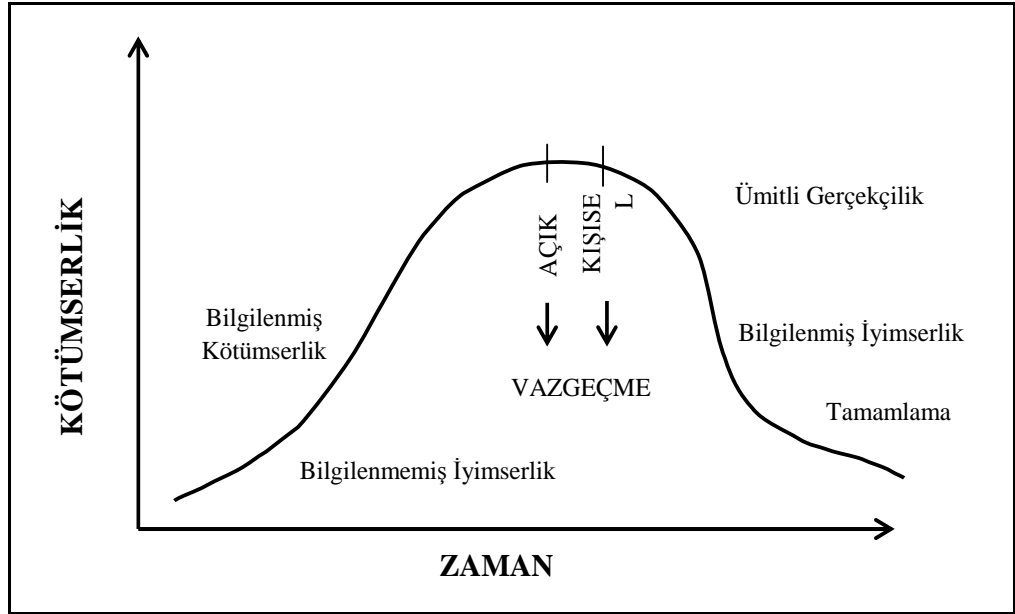
— **Ekonomik Nedenler:** İş görenler özellikle teknolojik değişikliklere işlerini kaybedecekleri veya ücretlerinin düşeceği korkusuyla tepki gösterirler. Yeni bir teknolojinin uygulanması yeni yetenekler gerektiriyor ise, bu durumda çalışanlar güvensizlik duygusu ile işten çıkarılma korkusu yaşayabilirler.

— **Sosyolojik Nedenler:** Değişikliğe direnmeyi arttıran nedenlerden biri de örgüt içindeki biçimsel olmayan ilişkileri değiştireceği düşüncesidir. Biçimsel olmayan ilişkilerin geliştirilmesi uzun dönemli beraberlikleri gerektirdiği için, bireyler mevcut iş arkadaşlarından ayrılmak istemezler.

1.6.2.2. Değişime Direnci Azaltan Etmenler

Değişime direnci azaltan etmenler direncin nedenlerine göre farklılık göstermektedir. Değişime direnişi azaltan etmenler aşağıdaki Şekil 1.3.'de gösterildiği gibidir:

⁵⁸ Sabuncuoğlu, Tüz, 1995, **a.g.e.**, ss.173-175, ayrıca bkz. Tokat, 1996, **a.g.e.**, s.133.



Şekil 1. 3. Değişime Direnci Azaltan Etmenler

Kaynak: Bülent Tokat, **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi**, Kütahya, D.P.Ü.İ.İ.B.F. Yayınları Yay. No:6, 1996, s.134

Çalışanların değişime gösterdikleri direnci azaltmanın veya önlemenin çeşitli yolları vardır. Bu yollardan hangisinin ya da hangilerinin birlikte kullanılacağı, örgütün içinde bulunduğu duruma göre farklılık gösterir. Bu yollar aşağıda kısaca özetlenecektir:

— **Eğitim ve İletişim:** İş görenler eğitime tabi tutularak değişim hakkında düşündüklerinin doğru olmadığı ve böyle bir korkuya kapılmamaları gerektiğini öğrenebilir.⁵⁹ İnanç ve tutumları değiştirmenin yöntemi, çalışanlara bilgi verme, beceri kazandırma, davranış kalıpları benimsetme ve grup ilişkilerini değiştirme yollarıyla yeni deneyimler kazandırmaktır. Bunun gerçekleşebilmesi ise örgüt içi eğitim programlarının düzenlenmesiyle mümkün olur. Örgütsel hedefleri ve değerleri benimsetme çabalarının,

⁵⁹ Telimen, a.g.e., s.34.

bireylere örgüt amaçlarına somut katılma şekillerini öğreten ve bunun için gerekli becerileri kazandıran eğitim programlarıyla desteklenmesi gereklidir. İletişim değişime destek sağlamada oldukça önemlidir. Örgüt içi iletişim mekanizması, örgütsel sistemin değişimine son derece duyarlıdır. Bu nedenle her örgütsel değişim programı örgüt içi iletişimin doğurabileceği sorunlara eğilmek zorundadır.⁶⁰

Örgüt içi iletişim değişim güçlerinin önüne bir engel olarak çıkabileceği gibi, değişimin amaçlarına ulaşmada etkili bir araç da olabilir. Örgütsel değişimin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için zararlı iletişim kanallarının kesilmesi, iletişimin yersiz ve kopuk olduğu yerlerde ise bağlantının kurulmaya ve güçlendirilmeye çalışılması gerekir. İletişim ağının bir değişim aracı olarak kullanımı için çalışanlarla sürekli ve karşılıklı bağlantı kurabilme olanağının sağlanması gerekir. Mesajların mümkün olduğu ölçüde örgütün bütün kademelerine doğrudan doğruya iletilmesi, değişim önerilerinin, başkalarının bireysel yorum süzgeçlerinden geçerek bireye ulaşmasının önlenmesi önemlidir.⁶¹

— **Katılım:** Çalışanların değişim uygulamalarına tam anlamıyla katılımlarını sağlamak her yöneticinin bu konuda başta gelen emellerindendir. Uygulamada, iş görenlerin değişime katılma türleri iki farklı şekilde ortaya çıkar:⁶² İlki pasif katılımdır. Burada çalışan birey yapılacak değişime sadece uyacağını bildirir. Olumlu ya da olumsuz bir kanı belirtmez. İçten içe değişimin, onun izin kurulu dengesinde bir şey fark ettirmeyeceğini düşünür. Ya da durumun daha iyiye gidebileceği konusunda ümidi vardır; ancak emin değildir, bekleyip görmeyi yeğler. İkinci katılma türü ise, aktif niteliktedir. Bu durumda birey, değişimin kendisine yarar sağlayacağı konusunda kesin yargıya sahiptir. Bu noktaya ya kendi varmıştır, ya da çok olumlu motive edilerek getirilmiştir. Değişim uygulamasına kendi katıldığı gibi başkalarının da katılması için çaba sarf eder.

⁶⁰ Ertürk, **a.g.e.**, s.87.

⁶¹ Ertürk, **a.g.e.**, s.88.

⁶² **a.g.e.**, s.160.

— **Destek ve Kolaylık:** Bu sistem özellikle, iş görenlerin yapılacak değişimin planlama aşamasında yararlı olur. Ayrıca değişimin uygulama aşamasında da bu teknik kullanılabilir.⁶³

— **Teşvik ve İkna:** Teşvik değişimden önce veya sonra kullanılabilir. Teşvikle direnişin önlenmesi daha kolaydır. Bazı teşvikler yapılacak değişimin içinde yer alır. Eğer değişim terfi fırsatı ortaya çıkarıyorsa, bu teşvik değişimin bir parçasıdır.⁶⁴

— **Baskı ve Zorlama:** Yönetici yapılacak değişimi, çalışanlar üzerinde kuvvet ve gücünü kullanmak suretiyle zorlamaktadır. Örneğin yapılacak değişim kabul edilmediği takdirde, işlerini kaybedecekleri veya ücret zammı alamayacakları gibi tehditlerde bulunur. Doğal olarak bu tür davranışlar iş görenleri daha çok karşı gelmeye ve kırgınlıklarını çoğaltmaya teşvik edebilir.⁶⁵

— **İdare ve Atama:** İdareye manipülasyon, atamaya da kooptasyon denilebilir. Manipülasyon, herhangi bir olayı, şu veya bu şekilde değiştirerek bireylere takdim etmeyi; olayı olduğundan farklı algılanmasını sağlamayı ifade eder. Bu başlangıçta direnci azaltabilir, eğer birey manipüle edildiğini anlarsa ileride daha büyük sorunlar çıkabilir. Kooptasyon ise, herhangi bir konuya karşı olanların o konu ile ilgili sorunların ve çözümlerinin bir parçası haline getirmeyi ifade eder.⁶⁶

Yukarıda belirtilen değişime direnci azaltmak için kullanılacak olan yolların hangisinin ne zaman ve hangi durumlarda kullanıldığı ve bu yolların kullanılmasının avantaj ve dezavantajları Tablo 1.1.'de gösterilmiştir.

⁶³ Telimen, **a.g.e.**, s.34.

⁶⁴ Telimen, **a.g.e.**, s.34.

⁶⁵ Telimen, **a.g.e.**, s.34.

⁶⁶ Koçel, **a.g.e.**, s.524.

Tablo 1. 1. Değişme Direnme İle Başa Çıkma Yolları

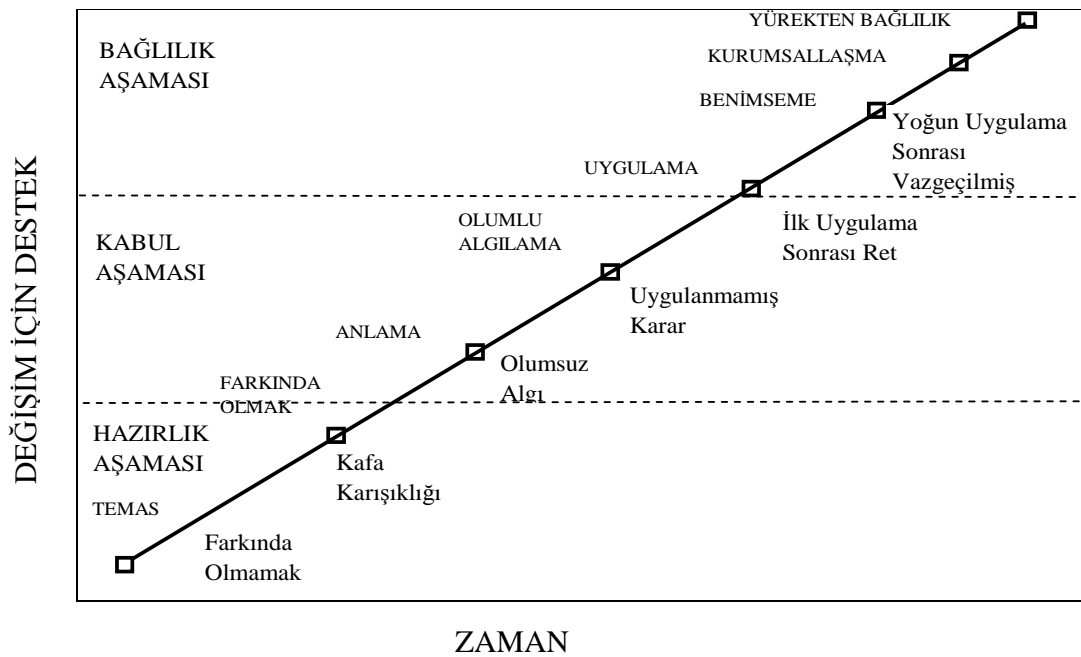
Yaklaşım	Ne Zaman Kullanılır	Neyi Gerektirir	Avantajları	Dezavantajları
Eğitim ve İletişim	Bilgilerin olmadığı veya doğru bilgi olmadığında	Bireyler ve gruplara Değişimin mantığını ve neden gerektiğini açıklama	Bir kez ikna edildiklerinde Genellikle değişim uygulamalarına yardımcı olur	Çok çalışanın olduğu durumlarda zaman kaybına neden olur
Katılım	Katılımcıların değişimi tasarlamak için gerek duyacakları bilgiye sahip olmadıklarında ve direniş için gerçek bir güce sahip olduklarında	Örgüt üyelerinin değişimin tasarımına yardım etmelerini isteme	Katılan bireyler, değişimin uygulamasına yardımcı olacaklar ve sahip oldukları bilgileri değişim planına dahil edeceklerdir	Eğer katılımcılar uygun olmayan bir değişim tasararlarsa çok fazla zaman kaybına neden olur
Destek ve Kolaylık	Bireylerin uyum sağlamada sorunlu durumlarda	Değişimden etkilenen bireylere yeniden eğitime alarak duyuşsal destek ve anlayışla yaklaşmak	Soruna uyum sağlamada başka yaklaşımlar sonuç vermezse kullanılır	Zaman alıcı, pahalı olabileceği gibi boşa da çıkabilir
Teşvik ve	Bazı kişi ve grupların fazla direnme güçleri olur değişim halinde kayba	Potansiyel direnişçilerle görüşme	Bazen küçük çaplı bir direnişten korunmanın oldukça kolay bir yoldur	Uyum için diğerlerinin de görüşmede harekete geçirildiğinde çok pahalı
Baskı veya Zorlama	Hızın önemli olduğu ve değişimi başlatanların önemli güçte olduklarında	İşin kaybı, transfer ya da terfinin olmayışı	Hızlıdır ve her türlü direnmenin üstesinden gelebilir	Değişimi başlatanlarla çalışanlar çatışarlarsa riskli olabilir
İdare Etme	Diğer yöntemlerin çok pahalı olduğu ve işe yaramadığı durumlarda	Anahtar kişilere, değişim tasarlama ya da gerçekleştirme sürecinde istenen bir rol verme	Direnış problemlerine karşı oldukça ucuz ve hızlı bir çözüm olabilir	Bireyler kendilerinin idare edileceklerini hissedersen gelecekte yeni sorunlar çıkarırlar

Kaynak: Bahriye Koç, **İşletmelerin Değişim Sürecindeki Etkenlerinden Biri Olarak Eğitim**, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, A.Ü.S.B.E., 2000, s.22

Değişim süreci içerisinde, yukarıda sayılan stratejilerden bir veya bir kaçının uygulanması, örgütün içinde bulunduğu duruma ve koşullara bağlıdır.

1.6.3. Değişime Direnişin Sonuçları

Örgütsel değişim birey ya da grubun örgüt içindeki statüsünü etkiliyorsa, birey ya da grubun; açık, örtülü anında yada gecikmeli tepkisine yol açar. İş görenlerin açık tepkileri; grevler, işi yavaşlatma, sendikalaşma biçiminde görülürken, örtülü tepkiler ise, işletmeye bağlılığın ve güdülenmenin azalması, yanlışların artması, hastalığa bağlı devamsızlıkların artması vb. biçimlerde olabilir.⁶⁷ Aşağıdaki Şekil 1.4.'de görüldüğü gibi, değişime bağlılık duyma; hazırlık, kabul ve bağlılık aşamalarından geçecektir:



Şekil 1.4. Değişime Bağlılık

Kaynak: Bülent Tokat, **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi**, Kütahya, D.P.Ü.İ.İ.B.F. Yayınları Yay. No:6, 1996, s.137.

⁶⁷ Tokat, 1996, **a.g.e.**, s.137.

Şekilde de görüldüğü gibi, değişime bağlılığın ilk aşaması hazırlık aşamasıdır. Bu aşamada iç veya dış nedenlerle değişim kararı alan bir örgüt; işgörenlerin direnişlerini engelleyebilmek için değişimin nedenlerini, nasıl gerçekleşeceğini ve sonuçları hakkında işgörelere bilgi vermelidir. İkinci aşama kabul aşamasıdır. İşgörelere, değişimin sonunda oluşan yeni durumda, ekonomik ve sosyal yönden bir zarar görmeyeceklerine inandıklarında değişim faaliyeti daha başarılı sonuçlar verecektir. Üçüncü ve son aşama bağlılık aşamasıdır. bu aşamada işgörelere oluşan yeni durumu benimsemiş ve bu duruma uyum sağlamıştır. Bu da örgütte yürütölen değişim faaliyetinin başarılı sonuçlandığının göstergesidir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. GENEL OLARAK KÜLTÜR

Kültür, günlük yaşantımızda sıkça kullandığımız ve kullanıldığı yerlere göre farklı anlamlar kazanan bir kavramdır. Bu farklılıklar kültür kavramının tanımlarına da yansımıştır.

İnsan, ömrünü bir toplumun üyesi olarak geçirir. Toplumlar, bireylerin karmaşık bir biçimde gruplaşmalarından oluşmuştur. Her toplum, bireylerin belirli durumlarda karşılaştığı sorunları çözmek ve gereksinimlerini gidermek için birçok aracın yardımına başvurur. Kişinin içinde bulunduğu çevre koşullarına, toplu olarak yaşadığı bireylerle olan ilişkilerine göre, bu araçlar sınırlanmakta ve değişmektedir. Bu çerçevede, en basitinden en gelişmişine kadar her türlü birey topluluğunda “kültür” denilen ortak bir kavram ortaya çıkmıştır. İşte bu kavram, birey ilişkilerini düzenleyen ortak kurallar, gelenekler, fikirler ve kişisel düşünceleri ifade etmektedir.⁶⁸

2.1.1. Kültürün Tanımı

Her toplumda, birtakım maddi gereksinimleri gidermek amacıyla oluşturulmuş teknolojinin yanı sıra; bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerini düzenleyen kurallar, gelenekler, düşünceler olduğu görülmektedir.

Kültür kavramı, bireyin doğaya karşı ve ancak kendisi için yarattığı bir araç olan ve sosyal bir kurumu meydana getiren bir kavram olarak ifade edilmektedir.⁶⁹

⁶⁸ Ersin Kavi, **İşletme Yönetimi ve Kültür**, s.1, <http://www.ceterisparibus.net/isletme/makaleler.html>. (29.04.2005)

⁶⁹ İlhan Erdoğan, **Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulanmasına Etkisi Ve Faktör Analizi Yöntemi ile Bir Araştırma**, İstanbul, Sermet Matbaası, 1975, s.3.

Kültür kavramı hangi bağlamda kullanıldığı, kimin tarafından kullanıldığına bağlı olarak çok anlamlı bir kavramdır.⁷⁰ Bu nedenle de kültür kavramından ne anlaşılması gerektiği konusunda ortak bir tanıma varmak mümkün olmamıştır.

Hatta kültür kavramının en çok kullanıldığı antropoloji de bile ortak bir tanıma ulaşılamamıştır. Bunun temel nedeni de kültür kavramının birçok bilim dalında farklı anlamlarda kullanılmış olmasıdır. Bu nedenle kavramla ilgili ortaya çıkan her tanım, kavramın belli bir alanıyla ilgili olmaktadır.

Amerikalı antropologlar Kroeber ve Kluckhohn kültür kavramının 164 farklı tanımını derlemişlerdir. Bu derlemeyi eleştiren bir sosyal bilimci , “bilimsel bir kavramın bu kadar çok tanımı varsa onun tanımlanamayacağını kabul etmek gerekir” derken; bir başka sosyal antropolog ise sözcüğün kullanılmamasını önermiştir. Kültür kelimesi antropolojide şu kavramlar karşılığında kullanılmaktadır:⁷¹

- Kültür, bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlığıdır.
- Kültür, belli bir toplumun kendisidir.
- Kültür, bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir.
- Kültür, bir birey ve toplum kuramıdır.

Kültür kavramı için, genel kabul görececek bir tanım oluşturulmaması da, disiplinler arası bir kavram olarak değişik anlamlar yüklenebilir. Kültür kavramının etimolojik kökeni, Latincedeki “Cultura” sözcüğüne dayanmaktadır ve ”toprağı verimleştirmek için çalışma” anlamına gelmektedir.⁷² Cultura sözcüğü XVII. Yüzyıla kadar Fransızcada da aynı anlamda kullanılmıştır. Sözcük buradan Almancaya geçmiş ve 1973 tarihinde bir Alman dili sözlüğünde Cultur olarak yer almıştır. Etnolog Klemm, “İnsanın Genel Kültür Tarihi” adlı eserinde Cultur sözcüğünü uygarlık ve kültürel evrim karşılığında

⁷⁰ Asker Kartarı, **Farklılıklarla Yaşamak: Kültürlerarası İletişim**, Ankara, Ürün Yayınları, 2001, s.13.

⁷¹ Bozkurt Güvenç, **İnsan ve Kültür**, Dördüncü Baskı, İstanbul, Remzi Kitapevi, 1993, s.95.

⁷² Türk Dil Kurumu[TDK], **Türkçe Sözlük**, Ankara, Türk Dil Kurumu Yayınları, Cilt:2, 1998, s.947.

kullanmıştır.⁷³ Türkiye’de kültür konusuyla ilk ilgilenen Ziya Gökalp’tır. Gökalp, kültürle medeniyeti birbirinden ayırmış, kültür karşılığı olarak hars kavramını önermiştir. Kültürü de bireyin üstünde organik bir gerçek olarak kabul etmiştir. Ona göre kültür, toplumu birleştiren düşünce ve kurumların organik bir biçimde bütünleşmiş şeklidir.⁷⁴

İlk zamanlarda kültürün en çok kullanıldığı alan kültürel antropoloji olmuştur. 18. yüzyıldan itibaren antropolojinin gelişmesiyle birlikte, kültür, geniş ve çoğulcu bir kavram olarak bütüncül ve ayrı bir yaşam biçimini ifade etme özelliğini sürdürmüştür⁷⁵ Kültür; birey, grup ya da toplumun düşünce, inanç, duygu, görenek ve alışkanlık gibi zihinsel ve ruhsal niteliklerinden oluşan psikolojik ve toplumsal özelliklerin tümüdür. Kültür, büyük ölçüde doğal, toplumsal dinsel, hukuksal, ekonomik vb. çevre koşullarının eseridir.⁷⁶

Bilimsel yönetim akımının babası Taylor, kültürü; “Bilgiyi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, ferdin olduğu bir cemiyet olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütün” olarak tanımlamıştır.⁷⁷ Taylor’un kültür tanımının ana savı; kültürün öğrenilmiş, saklanmış ve öğretilen, eğitimle yeni kuşaklara aktarılan bir içerik olmasıdır.⁷⁸

Ralph Linton, kültürü; “öğrenilmiş davranışlar ile belirli bir toplumun üyelerince birbirlerine aktarılan ve paylaşılan davranışların sonucu” olarak tanımlarken; C. Wissler, “bir toplumun yaşama tarzı” olarak tanımlamıştır.⁷⁹

⁷³ Güvenç, **a.g.e.**, s.96.

⁷⁴ Ziya Gökalp, **Türkçülüğün Esasları**, İstanbul, Kültür Bakanlığı Yayınları, 1996, s.31

⁷⁵ Raymond Williams, **Kültür**, Çev. Suavi Aydın, Ankara, İmge Kitapevi, 1993, s.9.

⁷⁶ Kemal Tosun, **Yönetim Ve İşletme Politikası**, İstanbul, Yön. Ajans, 1991, s.141.

⁷⁷ Erdoğan, 1975, **a.g.e.**, s.9.

⁷⁸ Bozkurt Güvenç, **Kültür Konusu Ve Sorunlarımız**, İkinci Baskı, İstanbul, Remzi Kitapevi, 1985, s.102.

⁷⁹ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, Beta Yayınları, 1991, s.117.

Kültür, toplumu oluşturan bireylerin hem kendi aralarında, hem de toplumlar arasındaki ilişkilerini düzenleyen kurallar bütünüdür. Bu noktada bireyin bütün tavır, hareket ve davranışlarının kültürün işlevleri olduğu ortaya çıkmaktadır. “Kültür, bireyin kendini kendi evinde hissetmesini sağlayacak bir dünya ortay koymasındır”.⁸⁰

Hofstede ise kültürü; bir grup bireyi, diğerlerinden ayıran zihinsel programlama olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle, bireysel düzeyde zihinsel programlara ilişkin kaynakların, kişinin yetiştiği ve yaşam deneyimlerini elde ettiği sosyal çevrelerde yattığı söylenebilir. Hofstede’ye göre; programlama aileden başlamakta, okulda, arkadaş gruplarında, çalışma ortamında ve içinde yaşanılan toplumda devam etmektedir. Kültür, öğrenme sonunda oluşmakta, bir başka ifade ile kişinin sosyal ortamından kaynaklanmaktadır.⁸¹

Kültür; kişinin genlerinden değil, toplumsal ortamından kaynaklanmaktadır. İnsan doğası; bireylerin ortak olarak sahip olduğu genler aracılığıyla geçen özelliklerini ve bu yönü ile evrensel düzeyi göstermektedir. İnsanın korku, sevgi, neşe gibi yetenekleri, başkalarıyla bütünleşme, kendini geliştirme, çevre ile ilişkide bulunma ile ilgili özellikleri zihinsel programlamanın bu düzeyi içinde yer almaktadır. Kişilik ise, kişinin hiçbir canlı ile paylaşmadığı kişisel programlar toplamıdır. Bunlar kısmen kalıtsal, kısmen öğrenilen karakteristik özelliklere dayanmaktadır. Başka bir deyişle kişisel deneyimlerin yanı sıra birey doğası ile kişilik arasında yer alan kültürün etkisiyle biçimlenmektedir.⁸²

Bir görüş kültürü, bireyliğin deneyimlerini açıklayan ve eylemlerine rehberlik eden anlamlı bir yapı olarak tanımlarken; bir başka görüş ise, birey davranışının temelini oluşturan ve birey davranışlarını bir bakıma tahmin edebilir hale sokup, ortak amaçlara

⁸⁰ Nermi Uygur, **Kültür Kuramı**, İstanbul, Yapı Kredi Bankası Yayınları, 1996, s.17–18.

⁸¹ Sevinç Köse, **Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri**, Nevşehir, E.Ü. Yay., 2000, s.4.

⁸² Nejat Basım, **Yönetim Ve Örgütlenme Süreçlerinde Ulusal Kültür Etkisi İşletme Yöneticilerinin Kültürel Görüş Açıkları Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma**, Doktora Tezi, Ankara, G.Ü. S.B. E., 1998, s.8.

doğru yönelten veya bazı genel kabul görmüş durumların korunmasını amaçlayan bir inanışlar, normlar ve paylaşılan değerler toplamı Şeklinde tanımlamaktadır.⁸³

Kültür, insanoğlunun yaşam ve evreni semboller aracılığıyla anlamdırma yeteneğinin bir sonucu olarak, toplum içinde insanlara aktarılan ve onlar tarafından benimsenmiş; dil, bilgi, inanç, sanat, tre, hukuk, gelenek ve adetler gibi öğelerin bütünüdür. Bu anlamda, her toplumun kendine özgü, sosyolojik, teknolojik ve siyasal boyutları olan, karmaşık bir sosyo-kültürel sistemi vardır.⁸⁴

Kültür kavramının pek çok tanımı olmasına rağmen, tüm bu tanımlamalar ışığında ortak bir sonuca ulaşmak imknsz değildir. Kültür, birey ve içinde bulunduğu toplumu kapsayan geniş bir kavramdır ve bununla birlikte bireylerin ve toplumların tarihi geçmişi, gelişimi ve diğer toplumlarla olan ilişkileri ile ilgilidir.

2.1.2. Kültürün zellikleri

Kültürün özelliklerini ortaya koyan birden fazla çalışma söz konusu olup bunlardan en bilinenleri Kluckhohn ve Murdock tarafından gerçekleştirilmiştir.⁸⁵ Bu alışmalar ışığında kültür özellikleri şu Şekilde sıralanabilir:⁸⁶

⁸³ Sevinç Köse, Aylin nal, **Farklı Toplumsal Kültürler rgt Yapıları Liderlik Davranışları**, Birinci Basım, İzmir, Güven Kitapevi, 2003, s.2.

⁸⁴ Necat Erder, **Kültürel Gelişme ve Devlet: Türkiye’de Kültür Politikaları**, İstanbul, Doğan Kitapçılık, 2001, s.89.

⁸⁵ Göksel A. Unutkan, **İşletmelerin Yönetimi ve rgt Kültürü**, İstanbul, Türkmen Kitapevi,1995, s.4.

⁸⁶ İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, İ..Yay. No:3077, Evrim Ofset Matbaacılık, 1983, ss.112-137; ayrıca bkz. Güvenç, 1993, **a.g.e.**, ss.103-104, Duran, **a.g.e.**,s.5, Unutkan, **a.g.e.**,s.6.

- **Kültür Öğrenilir:** Bireyler doğduğunda herhangi bir kültüre sahip değildir. Kültürün kazanılması önce ailede daha sonra ise iş hayatında ve toplumda, öğrenme ve sosyalleşme süreçlerinin yardımıyla gerçekleşir.

- **Kültür Toplumsaldır:** Kültür toplumlarda yaşayan bireyler tarafından yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, benimsenen davranış, tutum ve değerler o grubun kültürüdür.

- **Kültür Değişebilir:** Her ne kadar doğal koşullar kültürel özellikleri belirleyecek kadar etkili ya da güçlü olmasa da kültürler zaman içerisinde doğal çevreye uyum gösterirler. Kültür zamana bağlı olarak değiştiği gibi gruptan gruba da farklılık gösterir. Yine toplumun modern bir toplum olup olmamasına bağlı olarak değişme, hızlı veya yavaş olarak gerçekleşebilir. Burada vurgulanmak istenen her şeyden önce, kültürün dinamik nitelik taşımasıdır.

- **Kültür Tarihidir ve Süreklidir:** Her kültürel sistem üyelerini besler; kültür, bireylerin yaşam özelliklerini belirler. Kültür bir kuşaktan diğerine geçmek suretiyle süreklilik kazanır. Gelenekler ve görenekler kültürün sürekliliğini sağlayan etkin birer araç niteliği taşırlar. Diğer bir ifade ile kültürel çerçeve büyük ölçüde geleneklere bağlı olarak ortaya çıkar.

- **Kültür Gereksinimleri Karşılایıcı ve Tatmin Sağlayıcıdır:** Kültür, temel biyolojik gereksinimler ve bunlardan doğan ikinci derecedeki gereksinimleri, çoğu zaman önemli ölçüde karşılar.

- **Kültür Bütünleştiricidir:** Uyum sürecinin bir ürünü olarak, belli bir kültürün öğeleri uyumlu ve bütünleşmiş bir sistem oluşturmak eğilimindedirler. Bunun yanı sıra tarihi ve çevresel etmenlerin etkisi nedeniyle hiçbir kültürel sistemde sürekli ve tam bir bütünleşme görülmez.

- **Kültür Soyuttur:** Kültür, bütünüyle maddi ve gözlemlenebilir olmadığı için soyut bir kavramdır. Kültür kavramı belli bir toplumdaki kültürel öğeleri, kuram ve süreçleri ve bunların ilişkilerini anlatır.

2.1.3. Kültürün Çeşitleri

Kültürün tanımlanmasında görülen çeşitlilik, kültürün bir takım kıstaslara göre sınıflandırılmasına neden olmuştur. Bunlar en genel hatları ile aşağıdaki şekilde sıralanabilir:⁸⁷

—**Kültürün Genellik Derecesine Göre:** Kültür kavramı genellik derecesine göre; genel kültür ve alt kültür olarak ikiye ayrılmaktadır:⁸⁸

- **Genel Kültür:** Bir ülke ya da ulusun kültüründen söz edildiği zaman genel kültür düşünülür. Söz konusu ülkenin ya da toplumun hâkim inançları, değerleri, hareket tarzları ve yaptırımlarının türleri genel kültürü oluşturur. Bir başka deyişle, genel kültür; bireylerin ait oldukları bireylik alt gruplarının toplam kültürü olmaktadır.

- **Alt Kültür:** Bir çerçeve içinde bulunan ve bazı ortak yönlerinin yanında önemli farklı yönleri de bulunan kültürler alt kültür olarak adlandırılır. Alt kültürler genel kültür içerisinde yer alırlar. Genel kültürün bazı özelliklerini taşırlar. Böyle olmasına karşın kültür, alt kültürlerin bir toplamı olarak düşünülemez.

—**Kültür Öğelerinin Bileşimine Göre:** Öğelerinin bileşimine göre kültür kavramı maddi kültür ve manevi kültür olarak ikiye ayrılmaktadır:⁸⁹

- **Maddi Kültür:** Malinowski'ye kültür, bireyin yaşamak için yarattığı ortamdır. İnsanoğlu yaşamak için çevresini sürekli değiştirmekte, kendisine uygun hale getirmektedir. Bu çabalar sonucunda belirli bir teknolojik düzeye ulaşmaktadır. İnsanın

⁸⁷ Erdoğan, 1975, a.g.e., s.16.

⁸⁸ Mehmet Şişman, **Örgüt Kültürü ,Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma**, Eskişehir, A.Ü. Yay., Yay.No:732, Eğitim Fak.Yay., Yay.No: 39, Mart 1994, s.50.

⁸⁹ Erdoğan, 1975, a.g.e., s.18.

oluşturduğu bu maddi birikimler kültürün en açık, elle tutulabilen örüntüleridir. İşte toplum kültürü içinde yer alan maddi elemanların oluşturduğu bu kültür türüne maddi kültür denir.

- **Manevi Kültür:** Kültürün maddi yönünden başka, bireyin ruhsal ve sosyal gereksinimlerini karşılayan psikolojik ve sosyolojik bir yönü daha vardır ki bu manevi kültür olarak adlandırılır. Manevi kültür, bireyin düşüncesinin, inanç ve değerlerinin oluşturduğu bir hayat tarzı ya da manevi çevre tarafından meydana getirilir.

—**Öğrenilme Zamanına Göre:** Kültürün bireyin yaşamı içerisinde öğrenilmesi açısından, başka bir deyişle bireyin kültürü öğrenme zamanına göre yapılan bu kültür sınıflamasındaki üç tip kültürü aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:⁹⁰

- **Sonradan Kazanılan (Postfigurativ) Kültür:** Kişinin atalarından öğrenmiş olduğu kültürdür. Birey genellikle bu kültürü yavaş yavaş öğrenir ve kültüre karşı gelmez.

- **Birlikte Oluşan (Cofigurative) Kültür:** Bireyin yaşlılarından öğrendiği kültürdür. Burada yaşlılar gençler için davranış modeli oluştururlar. Bu kültürde yaşlıların hâkim olduğu, birlikte oluşumu sınırlayarak, gençlerin davranışlarını belirledikleri görülür.

- **Önceden Oluşan (Prefigurative) Kültür:** Bu tip kültürün kazanılma zamanı daha ileri yaşlardır. Yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültüre verilen addır. Bu durum, eski kültürün önemli kısımlarının saklandığı, ancak yeni kuşağın yeni kültürel değerler yaratarak bu değerler ileri yaşta benimsenmesi, eski kültür ile yeni kültürün birleştirilmesi halidir.

⁹⁰ a.g.e., s.18-19

2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Kültürel bir bakış açısıyla örgüt incelendiğinde, örgütün sadece mekanik olarak çözümlenmeye tabi tutulmadan, sembolik ve bilişsel yönünün de göz önünde bulundurulması gereği vardır. Örgüte kültürel bir bakış açısıyla yaklaşıldığında örgüt ve kültürün kesişme noktalarının belirlenmesi zorunluluğu ortaya çıkar. Aşağıda Tablo 2.1.'de örgüt ve kültür kuramlarının, örgüt ve yönetim araştırmaları konularındaki kesişme noktaları gösterilmiştir.

Tablo 2. 1. Kültür ve Örgüt Teorilerinin Kesişme Noktaları

Kültür Kuramı	Örgüt ve Yönetim Araştırma Konuları	Örgüt Kuramı
Kültür bireyin biyolojik ve fiziksel gereksinimlerine hizmet eden bir araçtır.	Kültürler arası veya karşılaştırmalı yönetim	Örgütler görevlerin başarılması için sosyal bir araçtır.
Kültür uyarlayıcı ve birleştirici bir mekanizma olarak işler ve sosyal yapılar içerisinde bireyleri birleştirir.	Örgüt Kültürü	Örgütler çevreleriyle etkileşimde bulunarak var olan uyarlayıcı mekanizmalardır.
Kültür paylaşılmış biliş sistemleridir. İnsan düşüncesi kültürü sınırlı kurallar vasıtasıyla meydana getirir.	Örgütsel Biliş	Örgütler, bilgi sistemleridir. Örgüt, üyelerince paylaşılan öznel bir anlamlar şebekesi olarak çalışır.
Kültür, paylaşılmış semboller ve anlamlar sistemidir. Sembolik hareketin anlaşılabilmesi için çözümlenmesi ve yorumlanması gerekir.	Örgütsel Sembolizm	Örgütler sembolik bir konuşmalar zinciri olup, gerçeklerin oluşumunu kolaylaştıran dil gibi sembolik şekillerle yaşamını sürdürür.
Kültür, birey zihninin evrensel bilinçdışı altyapının yansımasıdır.	Bilinçdışı Süreçler ve Örgüt	Örgütsel biçimler ve uygulamalar bilinçdışı süreçlerin açığa çıkmasıdır.

Kaynak: A.Rıza Terzi, **Örgüt Kültürü**, Ankara, Nobel Yay. Dağ. 2000, s.15.

Kültür kavramının kendisinde olduğu gibi örgüt kültürü de tanımlanması en zor kavramlardan biridir.⁹¹ Örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışı ve bu alandaki araştırmaların hızla artmaya başlamasının temelinde üç nedeni vardır:⁹²

Rasyonalist görüş, örgütsel kültürü bir hedefin etkili olarak gerçekleştirilmesi için bir araç olarak görür. Bu çerçevede de kültür, paylaşılmış düşünceler, ideolojiler, değerler, sayıtlılar, beklentiler, tutumlar, belirli bir topluluğun birlikte ördüğü normlar olarak tanımlanır.

Örgütsel kültür tartışmalarında ikinci önemli yaklaşım olan ve Edgar Schein'in önemli katkılarda bulunduğu işlevselci yaklaşımda, kültürün nasıl doğduğu hangi işlevlere sahip olduğu, nasıl yayıldığı ve değiştiği sorularına cevap aranır. İşlevselci yaklaşım, örgütü doğal bir sistem olarak görür ve gerekli işlevleri başarmak suretiyle örgütsel yaşamın süreceğini varsayar. Bu çerçevede örgüt kültürüne, örgütsel yaşama olan katkıları açısından bakılır. Edgar Schein'in örgüt kültürüne işlevselci yaklaşımı, değerler ve özellikle de varsayımlar üzerine odaklanır. Sembolik yaklaşım örgütlerde etkili anlamlar dizisinin yaratılması üzerine odaklanır. Sembolik yaklaşıma göre kültür, semboller olarak örüntüleşmiş anlamlar seti; paylaşılan anlam ya da semboller sistemi olarak tanımlanmaktadır.⁹³

Örgüt kültürü konusunda çeşitli tanımlamalar vardır. Bazıları daha geniş, bazıları daha özeldir. Örneğin Deal ve Kennedy örgüt kültürünü "iş yapma ve yürütme biçimi" olarak tanımlar.⁹⁴ Bu çok geniş anlamda kullanılan tanım, işletmenin çalışma biçiminden, ücret biçimine, işgörenlerine karşı olan tavırlarına kadar birçok olguyu içermektedir. Daha özellikli bir tanım ise Schein tarafından yapılmıştır. Schein'a göre örgüt

⁹¹ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, A.Ü. Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, 2001, s.179.

⁹² Terzi, **a.g.e.**, s.20.

⁹³ **a.g.e.**, s.22.

⁹⁴ Özkalp,Kirel, 2001,**a.g.e.**, s.178.

kültürü, “örgüt içinde çalışan grupların keşfettiği, geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir”. Bu düşünceler yardımıyla örgüt kendi dışında meydana gelen sorunlarına ve kendi içsel sorunlarına çözümleyici yaklaşımlar getirir.⁹⁵

Bir örgütte birey ile ilgili her şey kültür olarak nitelendirilir. İşletmenin üretim biçimi, gereksinimleri ve amaçları destekleyen bir çalışma ortamı yaratılmaya çalışılır. Bunların gerçekleşmesi için çalışma ortamının bir sisteme oturtulması gerekir. Yönetmelik ve stratejiler çalışma ilkeleri, tutum ve davranışlar, roller, normlar, alışkanlıklar bu sistemin parçasını oluştururlar. Örgütün her üyesinin uyum göstermesinin beklendiği bu unsurların oluşturduğu bütün örgüt kültürüdür.⁹⁶

Her şeyden önce işletmeye gelen bireylerin farklı çevre de yetişmiş olmaları, karakterleri, eğitim düzeyleri, inançlarının farklı olması gibi faktörler, kişilerin amaçlarını farklı kılar. Bu nedenle, farklı kültürlerden bir örgüte çalışmak üzere gelen bireyler için, onların benimseyecekleri veya en azından uyum sağlayabilecekleri ortak birtakım değerler oluşturmak gereklidir. Örgüt kültürünün oluşması durumunda çalışanlar kendilerini bir bütünün parçası sayacaklar, kendilerini evlerinde hissedecekler, aileleriyle birlikteymiş gibi rahat ve huzurlu bir ortam içinde çalışacaklardır.

2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN FAKTÖRLER

Örgütün çalışanlarını yönlendirebilmeleri öncelikle biçimsel yapıları ve kültürleri ile olacaktır. Örgütlerin sahip oldukları kültür kuruluş aşamasında, kurucu ya da kurucular tarafından şekillendirilse de örgüt kültürünün oluşumunda; toplumsal kültür, örgütün faaliyetleri ve örgütteki bireylerin farklılıkları önemli rol oynamaktadır.

⁹⁵ Edgar Shein, **Örgütsel Psikoloji**, (Çev. Mustafa Tosun), Ankara, TODAİE Yayınları, 1978, s.3.

⁹⁶ Güneş N. Berberoğlu, “Örgüt Kültürü ve Yönetmelik Etkinliğe Katkısı”, **A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Eskişehir, C:8, S:1-2, Kasım 1990, s.155.

2.3.1. Örgüt Kültürünün Oluşum Süreci

Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır. Çünkü kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerler ve inançların yapılandıracağı örgüt üzerinde etkilerinin olması doğaldır.⁹⁷

Schein bir kültürün biçimlenme sürecinin kurucu bir grubun etkisiyle başladığını ileri sürerek, her örgütün tarihinde bu oluşumun bir dereceye kadar farklı olabileceğini, fakat izlediği temel aşamaların aynı olduğunu ve dört aşama izlediğini belirtmektedir:⁹⁸

- Bir kurucu yeni bir girişim için bir fikre sahiptir.
- Kurucu grup sahip oldukları fikrin bazı risklere girmeye değer ve elverişli bir fikir olduğu konusunda hem fikir olduğu konusunda hem fikir olduklarından ilk uzlaşmanın temellerini atarlar.
- Kurucu grup sermaye artırımını, bina temini, patent alımı gibi örgütün temellendirilmesi için planlayıcı eylemlere başlar.
- Kurucuların belirlediği ilklere göre örgüte alınan diğer iş görenler işlevlerini yerine getirmeye ve örgütün tarihini geliştirmeye başlarlar.

Schein, kültürün oluşumuyla bağlantılı olarak kültürün öğrenilmesini sosyal sarsıntı modeli içerisinde düşünebilecek endişe ve zorlukların üstesinden gelme ve başarı modeli çerçevesinde düşünülebilecek olumlu ödül ve destekle öğrenildiğini ifade etmektedir. Sosyal sarsıntı modelinde, yeni bir grup kurulduğunda, grup; üyelerinin birlikte çalışıp çalışamayacağı, üretken olup olamayacağı, yaşamda kalıp kalamayacağından kaynaklanan temel bir belirsizlik endişesi ile karşılaşır. Bu durum, grup üyelerinin yaşamı

⁹⁷ Stephen P. Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, (Çev. Ayşe Öztürk), Eskişehir, Etam A.Ş., 1994, s.307.

⁹⁸ Schein, **a.g.e.**, s.16.

daha tahmin edebilecekleri ve paylaşabilecekleri duygu ve düşünce yollarını aramalarına yol açar. Grubun kurucusu sorunların çözümünde bazı tercihlere sahiptir. Fakat grup üyeleri bu tercihlerin nasıl çalıştıklarını görür ve sadece sonuçları ile ilgilenir. İç sarsıntılara ek olarak her yeni grup ilk dönemlerinde yaşamda kalma krizleriyle karşı karşıya kalacaktır. Grup bir krizi algıladığında ve üstesinden geldiğinde bir rahatsızlıktan da kaçınma yolunu öğrenir. Önceki krize benzer endişe verici durum tekrarlandığında grup endişeyi azaltmak için daha önce yaptığı şeyi tekrarlayacak ve “burada yapılan işlerin yapılış biçimi” düşüncesine ulaşacaktır.⁹⁹

Kültürün öğrenilmesi ile ilgili ikinci önemli öğrenme mekanizması olumlu ödüllendirme ve destektir. Her örgüt kurucularının en düşük maliyetle üretim yapma, iyi müşteri hizmeti ve iş görenlere iyi davranma gibi başarılı olma inançlarıyla işe başlar. Bu inançlara dayalı eylemler, grubu başarıya götürdüğünde, grup çalışan her ne varsa tekrarlamayı öğrenecek ve dünyanın gerçekten böyle olduğu fikrini paylaşacak ve bu çerçevede kültür yaratılacaktır.¹⁰⁰

Kültürün öğrenilmesindeki üçüncü aşama değerlerin idealize edilme aşamasıdır. Adetler, kahramanlar, argo gibi maddi şeylerin görünüşü daha da kuvvetlenir. Örgütsel argo ve sloganlar örgütün biricikliğinin oluşmasına yardım ederek iletişimde anahtar rol oynar. Dördüncü ve son aşama değerlerin dengelenmesi aşamasıdır. Bu aşamada örgütsel tarih yaratılarak başarının nedenlerini açıklayan mesajlar, değer ve normlar gittikçe artan bir şekilde doğru kabul edilir ve zaman içerisinde yayılırlar.¹⁰¹

Örgüt kültürü sadece kurucuları tarafından oluşturulan felsefelerle gerçekleşmez. Örgüte iş gören olarak gelen bireyler sahip oldukları değer ve normları da örgüte taşırlar. Bu açıdan bakıldığında örgütlerin birçok kültürel alt yapıya sahip bireylerden oluştuğu söylenebilir.

⁹⁹ Terzi, a.g.e., s.26.

¹⁰⁰ Schein,,a.g.e., s.25.

¹⁰¹ a.g.e., s.26.

İşgörenler, örgüte getirdikleri bu kültürel yapıları ortak bir payda da birleştirmek için o örgüte özgü bir kültür oluştururlar. Bu kültür işgörenlerin birbirleriyle olan ilişkilerini ve etkileşimlerini düzenleyen ölçütler olarak ortaya çıkar. Ortak yaralar için ortaklaşa davranmak, bunun içinde ortak bir dil değer ve normlara gereklilik vardır.¹⁰²

İşgörenler tarafından oluşturulan kültür yeni gelenlere aktararak gelecek kuşaklara aktarılır. Kültürün oluşmasında iş görenlerin etkisinin biçimsel olmayan bir etki olduğu söylenebilir. Bir başka ifade ile de iş görenlerce oluşturulan kültüre yönetim sadece yardım edebilir.¹⁰³

Bir görüş örgütlerin açık sistemler oluşu noktasından hareketle, kültürün oluşumunda örgütün dış çevresiyle olan etkileşiminin önemini vurgulamaktadır. Örgütün girdileri aşamasında yer alan birey gücü teknoloji ve bilgi çevrenin izlerini taşır. Girdinin işlenmesi aşamasında örgüt bilgiyi işleyerek kültürün gelişimini sağlar ve çevresine zenginleştirilmiş kültürel öğeler sunar. Çevre aldığı bu öğelerle tekrar örgütü uyararak bir döngünün başlamasına yardım eder. Örgüt negatif entropi oluşturabilmek için gerekli dinamikleri çevreden sağlarken girdilerin bir kısmına karşı seçici bir kodlama mekanizması gerçekleştirerek, çevreyle olan ilişkilerini belirli bir kararlılıkta tutar. Kararlı bu durum, örgüt kültürünü aynı kültürel çevreden olmalarına karşın diğer örgütlerden farklılaştırır.¹⁰⁴

Örgüt kültürünün oluşumu etrafında yapılan tartışmalar değerlendirildiğinde kültürün oluşumuna etki eden faktörleri; kurucuların etkisi, dış faktörler ve örgüt içi faktörler olmak üzere üç ana başlık altında toplayabiliriz.

¹⁰² Enver Özkalp, Zeyyat Sabuncuoğlu, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, A.Ü.Yay., Yay. No: 116, 1988, s.42.

¹⁰³ İ.Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış**, Ankara, Gül Yayınevi, 1991, s.242.

¹⁰⁴ Selami A.Sargut, **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, Ankara, Verso Yayınları, 1994, ss.82-84.

2.3.2. Örgüt Kültürünün Oluşturan Faktörler

Örgüt kültürünü oluşturan faktörler; toplum kültürünü oluşturan etkenlerle benzerlik göstermekle birlikte, örgüt açısından ele alındığında farklılıklar göze çarpmaktadır. Bununla birlikte bir örgütün kültürünü oluşturan etkenler; değerler, varsayımlar, normlar, inançlar, semboller ve öyküler, kahramanlar olarak sıralanabilir.

2.3.2.1. Değerler

Değerler, bireylerin içinde buldukları durumları, eylemleri, nesnelere diğer bireyleri değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri örüntülerdir.¹⁰⁵ Kısaca, iyi, kötü, ayırımına temellik ederek alternatifler arasında tercih ve yargılama yapmayı sağlarlar. Değerler daha çok olanı değil olması arzulanan ideal hedefleri temsil ederler. Bu hedefler, genellikle dürüstlük, saygınlık, başarı gibi kazanılması arzulanan davranış biçimleridir.¹⁰⁶ Değerlerle, bir örgütün temel amaçları, idealleri standartları yansıtılmakta ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içinde çeşitli biçimlerde dile getirilmektedir. Örgütsel değerlerin kaynağını, örgüt üyelerinin, birey, çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğruları oluşturmaktadır. Değerler, kısaca örgütte neyin önemli olduğunu göstermektedirler.¹⁰⁷

Değerler, diğer unsurlara göre daha güvenilir ve kolay belirlenebilir niteliktedirler. İşletme içinde bireylere yaptıkları bir işin ya da sahip oldukları bir tavrın nedeni sorulduğunda genellikle bu eylemleri yönlendiren değerlere ulaşılmaktadır. Örneğin açık kapı politikası uygulanan bir şirkette kişiler gerçekten istedikleri zaman üstleri ile

¹⁰⁵ Şişman, 1994, a.g.e., s.65.

¹⁰⁶ Suna Tevrüz, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayını, 1996, s.91.

¹⁰⁷ Sabucuoğlu, Tüz, a.g.e., s.34.

görülebiliyorlarsa bu ortamda iletişimin öneminden ve değer olarak varlığından söz edilebilir.¹⁰⁸

2.3.2.2. Varsayımlar

Varsayımlar örgütü oluşturan bireyler ve gruplarca paylaşılan, işletmedeki birey unsuru, işletmesel ve dış çevresel sorunlar, birey ilişkileri ve eylemi ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili temel yorumları içermektedirler. Bu yorumlar, zamanın, mekânın kullanımı, yapılan işler ve bunların yapılış biçimlerinde somutlaşmaktadır. Varsayımların en önemli özelliği ise tartışmaya açık olmamaları ve sorgusuzca kabul edilmeleridir.¹⁰⁹

Varsayımlar, kişi ya da gruplar için davranma, düşünme, hatta hissetme süreçlerinin referans çerçevelerini oluşturan bilinç dışı düzeye itilmiş var olma ilkelerine işaret etmektedirler. Bireylerin dış çevre ile ilişkilerinde keşfettikleri sorun çözme ve gereksinim karşılıklı biçimleri uzun zaman dilimleri içinde kabul edilmekte ve bilinç dışına itilerek, birey düşüncesinin sorgulama alanından çekilmektedir. Böylece varsayımlar oluşmaktadır.¹¹⁰

Varsayımların değerlere göre daha derin bir zihinsel yerleşime sahip olması ve zaman içinde kazandıkları geçerlilik ile değerleri de yönlendiren yapısı, kültürel değişimde bu unsurları önemli bir direniş haline getirmektedir. Bu nedenle kültürel değişimde, temel varsayımların yönetimler tarafından çok iyi analiz edilmesi gerekir.¹¹¹

¹⁰⁸ Schein, **a.g.e.**, s.21.

¹⁰⁹ **a.g.e.**, s.21.

¹¹⁰ Tevrüz, **a.g.e.**, s.91.

¹¹¹ Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s.45-46.

2.3.2.3. Normlar

Normlar, bireylerin nasıl davranması gerektiğini tanımlayan ve değerlere göre oluşan yazılı olmayan kurallar veya standartlardır. Bir başka ifade ile normlar, belirli bir durumla ilgili olarak bireylerin ne yapması ya da yapmaması, ne söylemesi ya da söylememesi gerektiğini gösteren kurallardır. Normlar, kaynağını değerlerden almakta, değerlere göre biçimlenmektedir. Değerlere göre normlar daha somut öğelerdir. Dolayısıyla normlar, gündelik yaşamda bireylerin her türlü eylem ve faaliyetlerine yol gösterir, tercihlerini belirler. Kültür, aynı zamanda normatif (kural koyucu) bir sistem olarak görülebilir.

Normlar, doğru yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentileridir ve örgüt kültürü içinde uyulması gereken çalışma kurallarına işaret etmektedirler. Bir işletmede hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı ya da onaylanmadığı o işletmenin çalışma normlarına ilişkin bilgi vermektedir.¹¹² Normlar, değerler sistemine bağlı olarak her toplumda bireylere yol gösteren, doğru ve yanlış, olumlu ve olumsuz belirleyen kurallar, standartlar ve fikirler bütünü biçiminde ortaya çıkarmaktadırlar. Norm ve değer arasındaki farklılık, değerlerin soyut ve genel kavramlardan meydana gelmesi, normların ise belirgin ve yol gösterici olmasıdır.¹¹³

Normlar genel olarak uyulması gereken kurallar biçiminde ifade edilirler. Kimi zaman açıkça dile getirilmezler, yazılı değildirler ancak örgüt üyelerinin davranış biçimleri üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Örneğin “üstelerle tartışma”, “kötü haberi veren sen olma” şeklinde ifade edilen ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği hakkında bilgiler iletmektedirler.¹¹⁴

¹¹² Tevrüz, **a.g.e.**, s.91.

¹¹³ Güneş N. Berberoğlu, **Karşılaştırmalı Yönetim**, Eskişehir, A.Ü. İ.İ.B.F. Yayınları, 1991, s.41.

¹¹⁴ Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s.46.

2.3.2.4. İnançlar

İnançlar; dünyanın nasıl işlediğine ilişkin olarak bir kültürün bireyleri tarafından paylaşılan ortak görüşlerdir. Bunlar, geçmişin yorumlanmasına, şimdinin açıklanmasına ve geleceğin kestirilmesine yarar. Ayrıca bunlar, gözle görülen nesnelere ve gözle görülemeyenlere ilişkin olabilir. Bu inançlar, gelenek, din veya bilim ya da bunların bir birleşimi üzerine inşa edilir. İnançlar, kültürün en derin ve soyut yönünü oluşturmakta ve diğer kültürel öğelere biçim vermektir. İnançlar kısaca bireylerin ya da sosyal grupların içinde yer aldıkları çevreye karşı tavrını belirlemektedir.

İnançlar, geçmişte ve şimdi gerçeğin ne olduğuna dair bireysel bilgilerden oluşmaktadırlar.¹¹⁵ İnançlar bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterirler. Ancak burada kişisel özelliklerle kültürel değerlerin bir sentezi söz konusudur. Örneğin kaderciliğin yaygın olduğu bir toplumda, bireylerin inancı daha çok geleceğin planlanamayacağı ve denetlenemeyeceği yolundadır.¹¹⁶ Benzer biçimde özellikle Japon kültürünü temsil eden önemli bir kültürel motif olarak görülen kolektivizm, sosyal bir adalet anlayışı içinde, uzun vadede herkesin kazançlı çıkacağına ilişkin bir inançla çalışma yaşamına bireysel girişim ve kazanım yerine grup davranışı ve eyleminin oluşumunu sağlayarak işletme yönetimleri içinde de etkili olmuştur.¹¹⁷

İnançların oluşumunda bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürlerin de etkin olması, işletme yönetimlerinin özellikle farklı etnik ve kültürel ortamlardan gelen çok kültürlü işgücünün yönetilmesinde işletmenin içinde bulunduğu sosyal kesimlerin kültürel yapılarını analiz etmelerini ve tanımalarını gerektirmektedir. Çünkü bireylerin taşıyıp

¹¹⁵ Tevrüz, **a.g.e.**, s.91.

¹¹⁶ Berberoğlu, 1991, **a.g.e.**, s.43.

¹¹⁷ Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s.37.

getirdiği inançlar işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve işletmesel ilişkilerini etkilemektedir.¹¹⁸

2.3.2.5. Semboller ve Öyküler

Semboller, işletme için anlam ifade eden “şeyler” ve örgüt kültürünün göstergeleri olarak tanımlanır. Sözcükler, şekiller, giysiler, dil ve örgüt üyelerinin duygularını güçlendiren, onları harekete geçiren, aynı zamanda dış çevreyi uyaran her şey bir semboldür.¹¹⁹

Toplumsal yaşamda egemen olan bazı değerler ve normlar belli bir sembole daha somut bir hale gelmekte ve ifade edilebilmektedir. Bu sembol bir tören, bir ayın bir işaret, jest sözcük veya bir kişi olabilmektedir.¹²⁰

Semboller, ulusal kültürde bayrak, ulusal marş, özel binalar, anıtlar biçiminde oldukça önemli ortak değerler taşıyabilmektedirler. Aynı biçimde örgüt içinde de semboller, ortak tavır geliştiren, düşünce duygu ve tepkileri kodlayan iletişim araçları ve bağlar olarak işlev görürler. Sembol haline gelmiş bir nesne ya da davranışı kullanmak, yönetim süreci ve kontrol konusunda bilgi sağlamayı, mesaj iletmeyi ve ortak değerler geliştirmeyi sağlayan önemli bir araç olabilmektedir.¹²¹

Öyküler, daha derin kültürel kalıp ve değerleri aktaran geçmiş olayların aktarımıdır. Gerçek olaylara dayalı ve örgüt üyeleri tarafından genellikle paylaşılan ve yeni iş görenleri örgüt hakkında bilgilendirmek için anlatılan öykülerdir.¹²²

¹¹⁸ **a.g.e.**, s.37.

¹¹⁹ Berberoğlu, 1990, **a.g.e.**, s.156.

¹²⁰ Şişman, 1994, **a.g.e.**, s.67.

¹²¹ Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s.38.

¹²² Terzi, **a.g.e.**, s.50.

Öyküler, örgüt kurucularının ya da diğer temel şahsiyetlerin değerlerini bir konuda şekillendirir. Öyküler pozitif veya negatif olabilir. Pozitif bir öykü, örgüt yöneticisinin katıldığı bir piknikte iş görenlerin çocuklarıyla nasıl ilgilendiğini anlatabilir. Bu tür bir öykü yöneticinin örgütü bir aile olarak algıladığı anlamına gelir.

Negatif bir öykü, kaliteli bir iş görenin “sadakatsizlik” suçu işlediğinden dolayı kara listeye alınarak kariyerinin nasıl mahvedildiğini ve insafsızca nasıl işten çıkarıldığını anlatabilir. Bu tür bir öyküde kasıt, ima yoluyla iş görenlerin davranışlarını kontrol etmek ve iş görenler arasında korku yaymak olarak ifade edilebilir.¹²³

2.3.2.6. Kahramanlar

Kahramanlar, örgütün değerlerini ve kültürünü kişiliklerinde somutlaştıran kişilerdir. Örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan kahramanlar aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler.¹²⁴

Başarılı şirketlerin şampiyon adaylarını ufak ünitelere oturttukları, destek sağladıkları, hatta anında altlarına bir emniyet ağı gerip, başarı durumlarında ayakta alkışlayıp işletme mitolojisine mal ettikleri görülmektedir. Örneğin, üst yönetim başarıyı şampiyonun elinden almaya çalışmamakta, onu öne çıkarıp diğerlerine model oluşturmasını sağlamaktır.¹²⁵

Kahramanlar örgüt içinde ortak amaçlar doğrultusunda sergilenecek çalışma biçimini, kabul edilen davranış biçimlerini sergileyerek ortak değerlerin oluşumu ve

¹²³ a.g.e., s.50-51.

¹²⁴ Özkalp, Kırel , 2001, a.g.e., 170.

¹²⁵ Cem Kozlu, **Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı İşletme Yönetimlerinde İşletmesel Kültürün Rolü**, İstanbul, Bilkom Yayınları, 1986, s.43.

kültürel öğelerin etkinliğinin sağlanmasında çok önemli olan liderlik işlevini yerine getirirler ve sembolik özellikleriyle iletişimi kolaylaştırırlar.¹²⁶

2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞLEVLERİ, ÖNEMİ VE YARARLARI

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinden etkilendiği gibi; örgüt üyeleri de örgüt kültüründen etkilenmektedir. Bu nedenle de bir örgütte genel işlerin nasıl yürüdüğünü belirleyen kültür, örgütteki verimliliği, örgüt üyelerinin huzurlu bir ortamda çalışmalarını; diğer bir ifade ile örgütün yaşamını devam ettirmede önemli bir yere sahiptir.

2.4.1. Örgüt Kültürünün İşlevleri

Örgütlere göre farklılık gösteren örgüt kültürü, var olduğu örgütsel çevre içerisinde iş görenlerin örgütsel adanmışlığını arttırmada, sağlıklı ilişkiler kurulmasında ve örgütsel sürekliliğin sağlanmasında önemli işlevler icra ettiği söylenebilir.¹²⁷

Örgüt kültürü, örgütteki bazı uygulama ve süreçlerde rasyonelleşme ve standartlaşma sağladığından iş görenlerin huzurlu bir şekilde çalışmalarını engelleyen faktörlerin giderilmesinde önemli bir işlev görür. Ayrıca örgüt kültürü, iletişim ve iş görenler arası ilişkilerde iş görenleri birbirlerine ve örgüte bağlar. Nesilden nesile aktarıldığı içinde örgüte süreklilik kazandırır.¹²⁸

Örgüt kültürü, bir örgütte diğer örgütler arasındaki farklılıkları yaratan sınırları belirleyerek iş görenlere kimlik duygusu kazandırarak örgütsel bağlılığı artırır. Kültür,

¹²⁶ Sabuncuoğlu, Tüz, **a.g.e.**, s.39.

¹²⁷ Terzi, **a.g.e.**, s.57.

¹²⁸ Mustafa Özel, **Staratejik Yönetim ve Liderlik**, İkinci Baskı, İstanbul, İz Yayıncılık, 1995, ss.120–128.

uygun davranış standartları oluşturarak örgütü bir arada tutmaya yarayan sosyal bir yapıştırıcı ve davranışları şekillendiren bir denetim mekanizması işlevi görür.¹²⁹

Örgüt kültürünün, örgüt içindeki işlevleri genel olarak şu şekilde sıralanabilir:¹³⁰

- Bir örgütü, diğer bir örgütten ayıran sınırlayıcı bir rolü vardır. Yani her örgütün kültürü onu diğer örgütlerden farklı kılar.
- Örgüt üyeleri için bir kimlik oluşturur. Yani bireyler kendilerini çalıştıkları örgütle bütünleştirirler. Bu onlara ayrıcalıklı bir benlik sağlar. Yani ben, Koç Holding ya da Sabancı Holding’de çalışıyorum demek onu ayrıcalıklı ve özel bir kişi yapabilir.
- Çalışan bireyler örgüte daha fazla bağlanarak, örgütün yararına özveride bulunabilirler.
- Örgüt üyeleri arasında ki dayanışmayı arttırmasıdır. Örgütü bir arada tutmada birleştirici bir unsur olarak görev yapar.
- Örgüt üyeleri için bir kontrol mekanizması olarak işlev görmesidir. Yani, çalışanların tutum ve davranışlarını hem biçimlendirir, hem de onlara rehberlik eder.

Görüldüğü gibi örgüt kültürü iyi de kötü de olabilir, ancak bir gerçektir ve varlığı tartışılmazdır. Hem örgüt hem de çalışanlar açısından önemli işlevleri vardır. Örgüt üyelerinin davranışlarını düzenlemesi açısından işletmeye olumlu katkıları tartışılmaz derecede önem taşır. Aynı şekilde çalışanlar açısından da son derece önemlidir. Çünkü örgüt içindeki belirsizlikleri en aza indirir. Çalışanlara işin nasıl ve ne biçimde yapılacağına açıklık getirir. Ancak, kültürün potansiyel olarak olumsuz bir işlevini de göz ardı etmemek gerekir. O da örgütün etkinliğine olan bozucu etkisidir. Diğer bir deyişle, eğer örgütün çevresi değişken bir çevre ise ve örgüt üyeleri örgütün geleceğe ilişkin değerlerini paylaşamıyorsa bu örgütün etkinliğini bozabilir. Çevre devamlı değişiyorsa, örgütün kuvvetli olan kültürü bu çevrede olan değişmelere uygun düşmüyorsa veya uyum sağlayamıyorsa o zaman kültür negatif bir işlev icra etmeye başlar. Dolayısıyla örgütün

¹²⁹ Terzi, **a.g.e.**, s.62.

¹³⁰ Özkalp, Kirel, **a.g.e.**, 2003, s.111.

kültürel yapısı ile çevre birbirine ters düştüğü için bu örgütün başarısını olumsuz olarak etkileyebilir.

Kültür, ancak çevre durağan ve uyumlu olduğu zaman olumlu işlevler icra etmektedir. Örneğin, herhangi bir işletme telefon üretirken örgüt kültürü buna uygun bir yapıya sahiptir ve hem örgüt hem de çalışanlar için önem taşır. Ancak, çevresel değişimler bu şirketi bilgisayar üretmek zorunda bırakırsa, kültür bu değişimlere uyum sağlama da zorlanabilir. Dolayısıyla bu zorluklar işletmeyi kötü durumlara sokabilir. Çünkü daha önceki kültür kalıpları yeni üretime ters düşmeye başlamıştır ve eski kültürün değerleri daha baskın olduğu için yeni değerler çalışanlarca daha zor benimsenebilir.

Tüm bu açıklamalar göstermektedir ki, örgüt kültürü, örgütün devamlılığını sağlayan sorun çözme aşamalarına, güdülemeye, örgütsel bağlılıktan, tutum ve davranışları belirlemeye ve sosyalleşmeye ve de iletişimi sağlamaya yönelik işlevler icra etmektedir.

2.4.2. Örgüt Kültürünün Önemi

Kültür, birey topluluklarının geçmişi, yaşamı, üretim biçimleri, bunlarla ilgili gelişmeler ve birey topluluklarının sosyal ilişkileri ile ilgilidir. Örgüt kültürü, toplum kültürünün bir alt ürünü ya da alt kültürüdür. Bu nedenle kültür bir örgütün içindeki kişilerin ve grupların davranışını yönlendiren normlar, davranışlar, inançlar ve alışkanlıklar sistemi” olarak da tanımlanabilir.

Günümüzde örgüt kültürü işletmelerin rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü işletme kültürü işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır.¹³¹

¹³¹ Eren, 2004, **a.g.e.**, s.166.

Kültürün değerli olmasının iki nedeni vardır:¹³²Kültür ve stratejinin birbirine tam uygunluğu ve çalışanların örgütlerine bağlılıklarının artması. Bu iki faktör, örgüte güçlü ve rekabetçi bir kültür kazandırarak avantaj sağlar.

Tüm stratejiler varsayımlara göre oluşturulur. Stratejiler bilgi temeline dayalı gibi görünürler; fakat bilgilerin yorumlanması, inanç, değer ve varsayımların yardımıyla mümkün olabilir. Varsayımlar, işletme için önemli olduğu kadar risklidir de. Varsayımlar, alternatif stratejileri belirlemek zorunda olan stratejik planlamacılar ve üst düzey yöneticiler tarafından şirket kültürü dikkate alınarak belirlenir. Risk üstlenen bazı yöneticiler güçlü bir şekilde büyüyen bir pazar ve sınırlı rekabet imkânlarıyla birlikte parlak bir geleceği planlarken, aynı ortamda aynı koşullarda olan başka bir kültürel ortamın yöneticileri belirsiz bir gelecek görürü ve daha sınırlı stratejileri tercih ederler. Dolayısıyla seçimde ve başarılı uygulamalarda kültürün önemi büyüktür. Stratejik planlamacılar varsayımları, inançları ve buna dayalı sonuçları planlayarak tüm stratejik alternatifleri değerlendirirler.

Bu da aşağıdaki süreç yardımıyla oluşturulur:¹³³

- Strateji ile ilgili tüm varsayımların oluşturulması.
- Oluşturulan her varsayımın geçerliliğinin test edilmesi.
- Her bir varsayımın olası olumlu ya da olumsuz sonuçlarının tahmin edilmesi.

Stratejiler, işletme çevresinin yapısı hakkında paylaşılan değerler üzerine kurulur. Bu değerlerin geçerliliği ve gücü işletmenin başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Stratejide yapılan bir değişiklik çoğu kez kültürdeki bir değişikliği gerektirdiğinden bu konun ayrıntılarını da düşünmek gereklidir. Gerçek değişim inanç ve değerlerdeki değişimle başlar; yani yeni strateji ve faaliyetler bu değişiklikler sonucu

¹³² M.Ölçüm Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s.19.

¹³³ Eren, 2004, **a.g.e.**, s.167-168.

uygulanabilirler. Yeni stratejileri yaşama geçirmek için çevresel değişimlere uygun yeni bir inanç ve değerler sistemi oluşturmakta yarar vardır.

2.4.3. Örgüt Kültürünün Yararları

Örgüt kültürü, o örgütte çalışan yöneticiler ve diğer personel açısından bazı yararlar sağlamaktadır. Bunları altı ana başlık altında aşağıdaki gibi incelemek mümkündür:¹³⁴

- 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. Örgüt kültürü iş yapma yöntem ve süreçlerine standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırır.

- Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak yetiştirme ve gelişmelerine önemli katkıda bulunur. Böylece yöneticileri işletmenin temel değer ve dinamiklerine uygun biçimde geliştirilir.

- Örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli rolü vardır. Kültür, personel arasında birliktelik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir. Bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar, bununla bir örgüt iklimini de olumlu yönde geliştirir. Örgüt kültürünün geniş bir fikir birliği oluşturması durumunda ise örgüt içi gruplaşmalar ve ikilikler de önlenebilir.

- Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar (amaçlardaki farklılıktan, algılama farklılıklarından, örgüt içi ilişki ve güç dağılımından doğan çatışmalar

¹³⁴ a.g.e., s.168-169.

vb.), örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatılabilir.

- Örgüt kültürü sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikâyelerle nesilden nesile aktararak örgütsel yaşamı sürekli kılar. Hatta bazı durumlarda işletmenin sahibi olan yönetici ölse de kültür ve buna bağlı inanç ve değerler devam eder.

- Kültür, tanımcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında değerlendirmeler o işletmenin kültürüyle yapılır. Davranış, tutum, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde işletme kültürünün izlerine rastlanır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT YAPISI VE ÖRGÜT YAPISINDAKİ DEĞİŞİMLERİN

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

3.1. ÖRGÜT YAPISINI BELİRLEYEN UNSURLAR

Yapma, oluşturma veya meydana getirme anlamında kullanılan yapı kavramı, örgüt kavramı ile birlikte kullanıldığında; örgüt içersindeki bireylerin örgütün amaçları doğrultusundaki ilişkilerini şekillendirmek anlamına gelmektedir. Bu ilişkilerin ortaya konulması, bir başka ifade ile örgüt yapısının oluşturulması; örgütün amaçlarına, yönetim şekline, örgüt içersindeki bireylerin sosyal ilişkilerine vb. nedenlere göre değişiklikler gösterecektir.

3.1.1. Örgüt Yapısı

Örgüt bireylerin tek başlarına ulaşamayacakları amaçlarına başkaları ile birlikte ulaşabilmelerini sağlayan bir sistem olarak ifade edilebilir. Bu noktada örgütlerde yapı, bireylerin bu sistem içersindeki görev ve sorumluluklarının sınırlarını belirleyen bir kavramdır.

Örgüt yapısı kavramı kişiden kişiye olduğu kadar, tek bir kişi tarafından da değişik biçimlerde yorumlanabilmektedir.¹³⁵

Bir örgütün yapısı, onun uğraşlarının bölümlendirilmesini, farklı işlevlerin nasıl ilişkilendirileceğini ve bunların ne dereceye kadar uzmanlaştığını gösterir.¹³⁶

Bir görüş yapı konusunda yapılan yaklaşımları dörde ayırmaktadır. Bunlardan geleneksel yaklaşımcılara göre yapı; görev dağılımı, görev tanımı ve bunlarla yetki, sorumluluk ve eşgüdüm mekanizması arasındaki ilişkilere dir. İnsan davranışlarının yapının oluşumunda önemli yeri olduğunu savunan davranış bilimciler e göre yapı, iş akımının nitelikleridir. Diğer bir yaklaşım ise iletişim ağı yaklaşımıdır. Örgüt yapısının özünde

¹³⁵ Ceyhan Aldemir, **Örgütler ve Yönetimi Makro Bir Yaklaşım**, İzmir, Bilgehan Basımevi, 1985, s.55.

¹³⁶ Tengiz Üçok, **Yönetim İlkeleri**, Ankara, Gazi Büro Kitabevi, 1993, s.75.

iletişimin büyük payı olduğunu öne süren bu görüşe göre iletişim sistemi örgütteki yinelenen ve yinelenmeyen tüm işlerin yerine getirilmesini etkilemektedir. Dördüncü yaklaşım ise, örgüt yapısını belirleyen en önemli faktörün teknoloji olduğunu ileri sürmektedir.¹³⁷

Bir örgütün yapısı, çalışanlara nelerden sorumlu olduklarını, hangi seviyede bulunup, kime bağlı olarak ve kimlerle çalışacaklarını ve sahip oldukları yetkileri göstermektedir. Örgütün yapısı, ne kadar hızlı ve esnek davranabileceğini belirlemektedir.¹³⁸ Bir başka ifade ile örgüt yapıları oluşturulurken aşağıdaki konular dikkate alınmaktadır:¹³⁹

- Örgütü amaçlarına ulaştıracak işlerin belirlenmesi,
- Örgütteki temel işbölümünün kararlaştırılması,
- Temel işbölümü içinde yer alacak bölümlerin belirlenmesi,
- Bölümler arası yetki ve iş ilişkilerinin belirlenmesi,
- Temel koordinasyon mekanizmasının belirlenmesi,
- Örgütteki bölümlerin şema olarak gösterilmesi,
- Örgüt kılavuzunun hazırlanması.

Kısaca ifade etmek gerekirse; örgüt yapısı oluşturulurken, örgütün işlevleri, örgüt içersindeki işbölümü, gerçekleştirilecek işlerin gerektirdiği uzmanlık derecesi, yönetim biçimi ve koordinasyon şekli dikkate alınmalıdır.

¹³⁷ Aldemir, **a.g.e.**, s.57.

¹³⁸ Ebru Güzelcik, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1999, s.90.

¹³⁹ Tamer Koçel, **Yönetim Kavram ve Teknikleri**, İstanbul, Uluslararası Eğitim Müdürlüğü Yayınları, 1983, s.25.

3.1.2. Örgüt Yapısını Belirleyen Unsurlar

Bir örgütün yapısı oluşturulmak istendiği zaman örgütü karakterize eden birtakım unsurlar üzerinde durmak gerekir. Bu unsurlardan başlıcaları aşağıda kısaca özetlenmeye çalışılmıştır:

- **Amaç:** Her örgüt ulaşmak istediği amaçlara ve bu amaçlarla ulaştıracak faaliyetlere göre farklı bir yapıda tasarlanır. Örneğin rutin işlerin yapıldığı örgütler klasik yapıya göre tasarlanırken, değişken işlerin yapıldığı örgütler organik yapıda tasarlanır.¹⁴⁰ Bir başka ifade ile bu unsur örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için yapılacak iş ve faaliyetlerin nitelikleriyle ilgilidir. Aynı amaca dönük olmayan kurallar ve düşünceler örgütü başarısız kılar. Amaçları sağlamaya dönük olmayan örgütlerin faaliyetlerini sürdürmesi mümkün değildir.¹⁴¹

- **İşbölümü ve Uzmanlık Derecesi:** Uzmanlaşma belli bir işin çok küçük parçalara ayrılarak her görevi bir kişinin sürekli olarak yapması olarak tanımlanabilir. Örgütteki bölümlerde ne derece uzmanlaşmaya gidileceği örgüt yapısını direk olarak etkileyecektir.¹⁴²

- **Formalleşme Derecesi:** Bir örgütte neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağından önceden belirlenmesi ve bunlara uyulmasının zorunlu hale getirilmesi, başka bir ifade ile işler görülürken belirli spesifik ilke ve yöntemlerin izlenmesine verilen ağırlığı ifade eder.¹⁴³ Şayet işlerin nerede, ne zaman, kim tarafından yapılacağı tam ve ayrıntılı olarak belliyse ve bunlara uymak zorunlu ise formalleşme derecesi yüksek demektir.

¹⁴⁰ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bursa, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1995, s.1872

¹⁴¹ Bülent Tokat, Derya Şerbetçi, **İşletmecilik Bilgisi**, Kütahya, 1998, s.173.

¹⁴² <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/sosyal mimari.htm>, (01.07.2006), s.1.

¹⁴³ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1982, s.39.

- **Denetim Alanı:** Yöneticinin denetleyebileceği ast sayısının sınırlandırılmasıdır. Yöneticiye çok fazla ast bağlanması sonucunda yönetici emri altındakileri etkili bir şekilde denetleyemez. Denetim alanı yapılan işe, çalışanların ve üstlerin yeteneklerine ve işlerin benzerliğine bağlıdır.¹⁴⁴

- **Örgütteki Kademe Sayısı:** Örgütte üstten asta doğru oluşan yetki sistemini ifade etmektedir. Emirler, basamaklar sırasına göre yukarıdan aşağıya doğru inmelidir.¹⁴⁵

- **Merkezileşme Derecesi:** Merkezileşme derecesi, örgütte karar verme yetkisinin kademeler arasında dağıtımı ile ilgilidir.¹⁴⁶ Şayet kararlar üst yönetim tarafından veriliyorsa merkezîyetçi, alt kademeye doğru kaydırılmışsa ademi-merkezîyetçi bir yapıdan söz edilir.

- **Çapraşıklık Derecesi:** Örgütteki dikey ve yatay yayılma derecesini ifade eder. Çapraşıklık derecesinin artması koordinasyon, haberleşme ve denetim açısından birtakım sorunları da ortaya çıkarır.

- **Bölmelere Ayırma:** Bölmelere ayırma örgütlerde yapılacak olan faaliyetler, bu faaliyetlerin bir araya getirilmesi ile görevler ve sırasıyla işler, pozisyonlar ve bölmeler ile ilgili bir unsurdur. Bu bölmelerin oluşumu sırasında dikkat edilecek ilkeler ve ölçütler bölmelere ayırmayı etkiler.

- **Emir- Komuta ve Kurmay Organların Oluşturulması:** Emir-Komuta ve kurmay organı olarak görev yapacak birimlerin aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi de bir diğer önemli unsurdur. Şayet bu konunun üzerinde durulmazsa ileride örgüt de sorunlar çıkma olasılığı büyüktür.

¹⁴⁴ Tokat, Şerbetçi, **a.g.e.**, s.174.

¹⁴⁵ İnan Özalp, **Yönetim ve Organizasyon**, C.I, Eskişehir, Birlik Ofset, 1998, s.174.

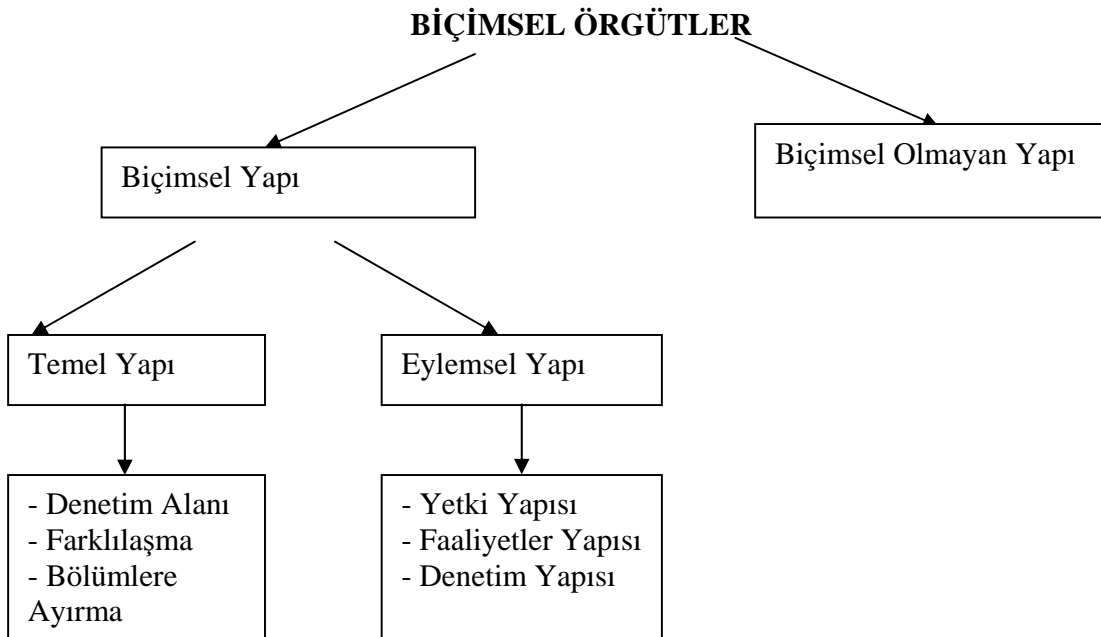
¹⁴⁶ Efil, **a.g.e.**, s.187.

- **Haberleşme Kanalı ve Şekli:** Haberleşme ilişkilerinin çeşidi ve niteliğinde organizasyonun yapısını etkileyen bir unsurdur.

Yukarıda sayılan unsurlar her yönetici tarafından içinde bulunulan ortamın özelliklerine göre değerlendirilir ve bu değerlendirmelere göre örgüt yapısı şekillenir.

3.2. ÖRGÜT YAPILARI

Örgüt yapısı genel olarak örgütlerde işlerin işleyişini, iletişim düzenini, basamaklı yapıyı ve örgütteki bireyler arasındaki sosyal ilişkileri de açıklamaya çalışan bir kavramdır. Örgüt yapıları ile ilgili ayrımlar ve bu yapıları oluşturan öğeler aşağıdaki şekil 3.1.'de gösterilmiştir.



Şekil 3. 1. Geliştirilmiş Biçimsel Örgüt Yapısı Anlayışı

Kaynak: Ceyhan Aldemir, **Örgütler ve Yönetimi**, İzmir Bilgehan Basımevi, 1985, s.58.

3.2.1. Biçimsel Yapı ve Öğeleri

Bir örgütte biçimsel yapı; sınırları örgüt kurucuları tarafından çizilmiş, görev ve sorumlulukların belirli olduğu yapıyı ifade eder.

Biçimsel örgüt yapısı üzerine yapılan çalışmalarda genellikle, biçimsel yapının temel yapı ve eylemsel yapı olmak üzere ikiye ayrıldığı görülmektedir. Biçimsel örgüt yapısının örgüt şemaları, görev tanımları gibi araçlar kanalıyla kolaylıkla görülebilen ve incelenen yanı, temel yapıyı; örgüt şemaları içinde pek yer almayan bu nedenle de kolaylıkla çözümlenemeyen, karmaşık düzenlemeleri (uzmanlaşma, standartlaşma veya yazışmalar gibi) ise eylemsel yapıyı oluşturmaktadır.¹⁴⁷

3.2.1.1. Temel Yapı ve Öğeleri

Bir örgütte temel yapı, örgütün denetim alanının, farklılaşma derecesinin ve bölümlere ayırmanın belirlendiği yapıdır.

Örgütler de temel yapı ve bu yapıya ilişkin öğelerin tümü iyi hazırlanmış örgüt şemasında kolaylıkla görülebilir. Örgüt şemaları bir örgütsel yapı içinde yer alan bölümleri, organları, bunlar arasındaki ilişkileri ve haberleşme kanallarını gösteren çizimlerdir.¹⁴⁸

Örgüt şeması; bir örgütün başlıca işlevlerinin önemli yanlarını (taraflarını) bunlar arasındaki ilişkileri; denetim kanallarını, her biri kendi görevini yürütmekle yükümlü işgörenlerin tek tek görelî / (nisbi) yetkilerini gösteren bir grafik olarak tanımlanabilir. Sadece biçimsel örgütü ve onun belli bir zamandaki durumunu gösterir. Üstün nitelikli bir örgüt şeması, iyi bir yönetim aracıdır. Örgüt şemaları, genel şema ve yardımcı şema olmak üzere başlıca iki türlü yapılabilir. Genel şema, işletmenin tüm

¹⁴⁷ Aldemir, **a.g.e.**, s.58.

¹⁴⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu, “Örgüt Şemaları ve Örgüt Klavuzları”, **İş İdaresi**, 3. Fasikül, Ankara, 1984, s.230.

yönetim basamakları sırasındaki kilit mevkileri gösterir. Başka bir deyişle, bütün bölümlerin veya temel birimlerin birbirleri arasındaki ilişkilerinin kuş bakışı bir görünümünü sağlar. Yardımcı şemalar özellikle bir bölüme veya temel birime ilişkin yetki, görev ve örgütsel ilişkileri göstermek için yapılmaktadır.¹⁴⁹

Örgüt şemaları yalnızca mevcut örgüt planını göstermeyip, gelecekte düşünülen planlama amaçları için örgütü analize yardımcı olmakta ve iletişim ve personel ilişkilerinin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır.¹⁵⁰

Örgüt şemalarının yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁵¹

- Örgütün grafiklerle gösterilmesi örgütün analizinde büyük kolaylık sağlar.
- Personel yönetimine ve örgüt geliştirme programlarına yardımcı olur.
- Personelin iş başarısı ve morali üzerinde olumlu etkisi vardır. Çünkü örgüt şemaları olmadığında kusurların açıkça görülmemesi sakıncalarını ortadan kaldırır.
- Bazı kişiler örgütteki yerlerini bilmek ister. Bu açıdan yetki ve sorumluluk ilişkilerini açıkça görmek bireylerde bir tatmin yaratabilir.
- Eksik veya aşırı örgütlenme varsa açıkça görülebilir.
- Bireylerin yeteneklerine göre nereye kadar yükselebilecekleri görülebilir.

Yukarıda sayılan bu yararların yanı sıra örgüt şemalarının bazı sınırları ve sakıncaları da vardır. Bu sınır ve sakıncalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:¹⁵²

- Örgüt şemaları mevcut durumu ortaya koyduğu için ancak değişiklik olmadığı sürece geçerli olacaktır. Hazırlanması zaman alıcıdır.

¹⁴⁹ İnal Cem Aşkun, Bülent Tokat, **İşletmelerde Örgüt**, Kütahya, İnci Ofset, 2003, s.97.

¹⁵⁰ Nuri Tortop, **Yönetim Bölümü (Temel İlkeler)**, Ankara, Ankara Üniversitesi İ.T.İ.A. Yayını, 1975, s.78.

¹⁵¹ İnal Cem Aşkun, "İşletmelerde Örgüt Şemaları ve Kılavuzları", **Eskişehir İ.T.İ.A. Dergisi**, C.IV, S.2, Eskişehir, 1968, ss.100-101.

¹⁵² **a.g.e.**, s.102.

- Örgüt şemalarıyla iletilen bilgiler sınırlıdır. Özellikle biçimsel olmayan ilişkileri göstermez.
- İşlerin tanımı, uygulanan yönetim biçimi, fiili haberleşme düzeni ile her kademenin sahip olduğu yetkiler açıkça görülemez.
- Aşırı duyarlı kişiler örgütteki yerinin bilinmesini istemez.
- İlişkilerde esneklik sağlanamaz.
- Temel yapıya ilişkin öğelerinin tümünün yer aldığı örgüt şemaları ile ilgili açıklamalardan sonra temel yapı öğeleri üzerin durulmaya çalışılacaktır.

Örgütlerde biçimsel yapı önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda oluşturulan ilişkiler topluluğunu ifade eder. Biçimsel yapı içerisinde gözlemlenen temel yapı hakkında örgüt şemasına bakılarak bilgi edinilebilir. Temel yapıyı oluşturan öğeler; denetim alanı, farklılaşma ve bölümlere ayırma şeklinde sıralanabilir.¹⁵³

3.2.1.1.1. Denetim Alanı

Denetim kontrol etme, gözlemeleme olarak ifade edilebilir. Bu açıdan bakıldığında bir örgütte denetim alanı kimin nereyi ve kimleri kontrol edeceğini ortaya koyar.

Denetim alanı kısaca bir yöneticinin yönettiği astların sayısı olarak tanımlanabilir. Bir yöneticinin denetleyebileceği ast sayısı, işin cinsine, grup çalışmasına ve yöneticinin niteliklerine bağlıdır.¹⁵⁴

Denetim alanını kısıtlayan temel faktör zamandır. Zamanın kısıtlayıcı olması yöneticilerin astlarıyla olan ilişkilerinin sıklığına ve çeşitliliğine bağlıdır. Bununla birlikte

¹⁵³ Aldemir, **a.g.e.**, s.82.

¹⁵⁴ Tokat, Şerbetçi, **a.g.e.**, s.182.

denetim alanını etkileyen temel bir takım faktörler vardır. Bu faktörler şu şekilde özetlenebilir:¹⁵⁵

- **Üstlerle İlgili Faktörler:** Denetim alanını etkileyen üstlerle ilgili üç faktör söz konusudur. Bu faktörlerin başında üstlerin yetenekleri gelmektedir. Bir diğer faktör ise denetim biçimi ve yönetim sistemidir. Üstlerle ilgili son faktör yetki devridir.

- **Astlarla İlgili Faktörler:** Denetim alanını belirleyen astlarla ilgili faktörlerin başında astların eğitilmesi gelmektedir. Astlar iyi bir şekilde eğitildiğinde, örgütün genel amaçlarına daha çok sahip çıkarlar, hataları azalır ve yeni yetenekler kazanırlar. Astların yetenek ve tecrübeleri de denetim alanını etkileyen faktörlerdendir. İyi yetişmiş astlar daha az denetime tabi tutulabilir. Astların güdülenmesi ve astlara özerklik verilmesi de denetim alanını etkileyen astlarla ilgili faktörler arasında yer alır.

- **Örgüt İle İlgili Faktörler:** Denetlenecek işin özelliği denetim alanını etkileyen örgütsel faktörlerin başında yer alır. İşlerin karmaşıklığı arttığı ölçüde üstün denetim alanını daraltmak gerekir. Bir diğer örgüt ile ilgili faktör coğrafi dağılımdır. Ayrıca plan ve politikalar da denetim alanını etkilemektedir. Denetim alanını etkileyen örgüt ile ilgili faktörler arasında değişim hızı, eşgüdümleme sağlama ve danışmanlardan yararlanılması gibi nedenlerde sayılabilir.

3.2.1.1.2. Farklılaşma

Farklılaşma kavramı bir örgütte yapılacak işlerin, örgüt işlevlerine göre gruplandırılmasını ifade etmektedir.

¹⁵⁵ a.g.e., s.183.

İşlerin tasarımı ile ilgili olan bu öge, örgütteki mevkilerde derece uzmanlaşmaya mı gidildiği, yoksa belirli bir iş içinde çok çeşitli görevler bir araya getirilerek genelleşmeye mi ağırlık verildiğini ortaya koyar.¹⁵⁶

Genel olarak dikey ve yatay farklılaşma olmak üzere iki şekilde oluşur. Dikey farklılaşma örgütteki yönetim kademelerinin sayısını gösterir. Bir başka ifade ile dikey basamak sayısı arttıkça örgütteki yönetim kademesi buna bağlı olarak da üst sayısı artacaktır. Buna bağlı olarak dikey farklılaşma arttıkça alt ve üst kademelerde yerine getirilen işler de farklı olacaktır. Bu fark yalnızca işlerin özelliği ile sınırlı kalmayıp, aynı zamanda işleri yerine getiren işgörenin güç, statü ve kazançlarının da farklılaşmasına neden olacaktır. Yönetim kademelerinin artması haberleşme bozukluklarını da arttıracaktır. Ancak yönetim kademeleri arttıkça, bir üst daha az sayıda astı yönetecektir. Bu da astların üstleriyle daha kolay haberleşebilmelerini sağlayacaktır. Diğer yandan yönetim kademeleri arttıkça daha küçük gruplarla çalışılacağından küçük grupların yararlarından istifade etme olanağı da artacaktır. Yatay farklılaşma ise yerine getirilecek işin alt birimleri oluşturması durumudur. Örgütteki işbölümünü ifade etmektedir. Ancak aşırı işbölümü tekdüzeliğe neden olacağından verimlilik azalacaktır. Bununla birlikte eğer bir iş çok az göreve sahip ise o işi yerine getirecek kişilerin işi öğrenmeleri de o kadar kısa sürede ve daha az maliyetle gerçekleşecektir. Diğer yandan çok az görev içeren işlerde çalışan kişiler düşük eğitim düzeyine sahip olsalar bile işi iyi öğrenip en iyi şekilde yapacaklardır. Dolayısıyla işler ne kadar çok parçalara ayrılırsa işbölümü ve uzmanlaşma artar. Birçok göreve sahip olan iş o kadar çok uzmanlaşmıştır. Uzmanlaşma işin hızı, çeşitliliği, beceri düzeyi, yöntemlerin belirginliği ve gerekli olan dikkate de bağlıdır.¹⁵⁷

¹⁵⁶ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern- Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, 8. Bası, İstanbul, 2001, s.129.

¹⁵⁷ Dinçer, 1992, **a.g.e.**, s.121.; ayrıca bkz. Asuman Türkel, **İşletmeye Giriş**, İstanbul, M.Ü.İ.İ.B.F. Yayını, 1984, s.73; İnan Özalp, **İşletmelerde Yönetim: Fonksiyonlar ve Organizasyon**, Eskişehir, Bayteş A.Ş. Yayınları, 1985, ss.184-186.

3.2.1.1.3. Bölümlere Ayırma

Bölüm, örgütün belli bir kesimini veya örgüt ile ilgili faaliyetleri içine alan bir çevre ve bölgeyi adlandırmak için kullanılan bir kavramdır.

Bölümlere ayırma, örgüt içindeki faaliyetlerin nitelik ve nicelik yönünden uygun bir biçimde gruplandırılması ve birimler halinde toplanmasıyla ilgilidir. Bölümleme türünü seçerken örgütün kuruluşu, faaliyet konusu, çalıştırdığı personel sayısı ve büyüklüğü gibi faktörleri dikkate almak gerekir.¹⁵⁸ Bölümlere ayırma ile ilgili olarak uyulması gereken ilkeleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- **Benzer İşlerin Dikkate Alınması:** Bölümlere ayırmada birbirine benzeyen faaliyetlerin aynı grup altında toplanması gerekir. Bölümlere ayırmada benzerlikler dikkate alınırken amaçlarda ve belirli işleri yapacak bireylerin bireysel yeteneklerindeki benzerlikler gibi faktörlerde göz önünde bulundurulmalıdır.¹⁵⁹

- **Uzmanlaşmadan Yararlanma:** Bireyin bilgi ve tecrübe sahibi olduğu işte çalıştırılmasını ifade eder. Etkinlik ve verimliliği arttırmak için işler ve onları oluşturan görevler uzmanlaşmaya imkan verecek bölünmelidir. Böylece hem daha kaliteli ve etkin üretim sağlanacak, hem de işgörenleri eğitmek daha kolay olacaktır.¹⁶⁰

- **Denetim İlkesi:** Bölümlendirmede en geçerli denetim sisteminin kurulmasıyla faaliyetler etkin olarak yürütülebilir. Bölümlere ayırma örgütün maddi ve

¹⁵⁸ William H. Newman, **İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare**, Çev. Kenan Sürgit, Ankara, TODAİE Yayını, 1972, s.169.

¹⁵⁹ Özalp, **a.g.e.**, s.188.

¹⁶⁰ Koçel, **a.g.e.**, 2001, s.148.

beşeri kaynaklarının denetimini kolaylaştırıcı olmalıdır. Denetimi kolaylaştırmak için önce birbirini denetleyecek bireyleri ve mevkileri belirlemek ve birbirinden ayırmak gerekir.¹⁶¹

- **Eşgüdümlemeyi Kolaylaştırma İlkesi:** Örgütteki faaliyetlerin ve fiziki imkanların bölümlere uygun olarak dağıtılması eşgüdümlemeye yardımcı olacaktır. Bu da bölüm içindeki ve bölümler arasındaki eşgüdümlemeyi kolaylaştıracaktır.¹⁶²

Bu ilkeler doğrultusunda örgütlerde uygulanan bölümlere ayırma biçimleri şu şekilde sıralanabilir:

• **İşlevlere Göre Bölümlere Ayırma:** En çok kullanılan bölümlere ayırma türüdür. Burada işler, örgüt işlevlerine göre bölümlere ayrılır.¹⁶³ Ürün ya da hizmet üretmek için gerekli işlevler örgütün bölümlerini oluşturur. Her bir temel işlev de en basit yapıya sahip bölümlerle oluşur.¹⁶⁴ Akılcı ve verimli bir yaklaşım olarak görülen işlevlere göre bölümlere ayırmanın yararları şu şekilde sıralanabilir:¹⁶⁵

- Örgütün eylemlerini birbirine uyarlamada ve uzmanlaşmayı kolaylaştırmada mantıksal bir yoldur.

- Benzer işleri yapan kişilerin bir araya toplanmasına yardımcı olur. Bir işlev üzerine kurulan her bölüm aynı tür işleri yapmaktan sorumlu olduğundan bölüm yöneticisi tüm enerjisini bunlar üzerine yoğunlaştıracaktır.

- Bu tür bölümlere ayırmada aynı tür faaliyetlerin tümünden tek bir yönetici sorumlu olduğundan, bu faaliyetleri eşgüdümlemede etkisi büyük olacaktır.

¹⁶¹ Kemal Tosun, “ Bölümlere Ayırmada Temel Kavramlar”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Organizasyon Dergisi**, Yıl.1, S.2, İstanbul, s.2.

¹⁶² Özalp, 1985, **a.g.e.**, s.192.

¹⁶³ Tamer Koçel, “ Fonksiyonlara Göre Örgütlenme”, **Sevk ve İdare Dergisi**, S.120, Ankara, 1978, ss.10-13.

¹⁶⁴ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**,3.Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi, 1994, s.111.

¹⁶⁵ Can, **a.g.e.**, s.111.

- Tüm örgüt bir ya da birkaç üstün başarılı bireyden yararlanma olanağı bulacaktır.

Yukarıda sayılan yararların yanında örgütlerde işlevlere göre bölümlere ayırmanın bir takım sakıncaları da vardır:¹⁶⁶

- İşlevlere göre uzmanlaşmaya dayandığı için tüm olarak amaçların gözden uzak tutulma ihtimali vardır. Bölümler arasında koordinasyon sorunları doğabilir.
- Bölümler arası gereksiz bir rekabetin ve çatışmanın doğması ihtimali vardır. Özellikle yetki sınırlarının kesin olarak belirtilmemesi çatışmalara yol açabilir.
- Dış çevre koşullarının değişmesinde etkinliği sınırlıdır ve haberleşme bölüm yöneticileri tarafından sağlandığından haberleşme süreci yavaş işleyebilir.

• **Mal ve Hizmet Temeline Göre Bölümlere Ayırma:** Birden çok ürün ya da hizmet üreten örgütlerde, üretilen her bir ürün için özerk bir bölüm oluşturulur.¹⁶⁷ Örgüt yapısını kurarken bu mallar esas alınır. İşlevlere göre bölümlere ayırmanın tersine iş ve görevler niteliklerine göre değil, ilgili oldukları mal cinslerine göre gruplanır. Bu tür bölümlere ayırma büyük bir örgütü daha küçük ve esnek yönetsel bölümlere ayırır.¹⁶⁸ Mal ve hizmet temeline göre bölümlere ayırmanın yararları şu şekilde sıralanabilir:¹⁶⁹

- Bölümler nispeten bağımsız bir kar merkezi olarak değerlendirilir.
- Hızlı değişikliklere uyum sağlama ve eşgüdümleme başlar.
- Esnek bir yapıdır, ilaveler yapılabilir.
- Alıcıların gereksinimleri üzerinde yoğunlaşılabilir.
- Yönetici geliştirme imkanı daha fazladır.

¹⁶⁶ Efil, **a.g.e.**, s.204.

¹⁶⁷ Can, **a.g.e.**, s.111.

¹⁶⁸ Koçel, 2001, **a.g.e.**, s.151.

¹⁶⁹ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6. Baskı, İstanbul, Beta Basım A.Ş., 2003, s.122.

Sakıncaları ise aşağıdaki gibi özetlenebilir:¹⁷⁰

- Uzmanlaşmış mamüller arasında eşgüdümleme problemleri artar
- İşlevsel alanlarda haberleşme azalır
- İşlevsel sorumluluk alanlarında belirsizlikler ve tekrarlar meydana gelir.

• **Bölge Temeline Bölümlere Ayırma:** Örgüt faaliyetlerinin ülke içinde coğrafi bölgelerde ve şehirlerde ya da ülke dışında yürütüldüğü durumlarda bu tür bir bölümlere ayırmaya gidilir. Coğrafi esasa göre bölümlere ayırmada tepe yöneticiye bağlı olarak her bir şehrin, bölgenin ya da şehrin bir yöneticisi bulunmaktadır.¹⁷¹ Bölge temeline göre bölümlendirmeye genellikle sigorta, petrol, telefon ve demiryolu işletmelerinde rastlanmaktadır. Bu tür bölümlere ayırmanın yararlarını şöyle sıralamak mümkündür:¹⁷²

- Karar vermeyi ve haberleşmeyi hızlandırdığı için büyük örgütlerin yararlandığı bir bölümlendirme türüdür.
- Değişik coğrafi bölgelerin özelliklerine cevap vermeyi kolaylaştıran bir yapıdır.
- Bölgeler itibariyle yönetim seçildiği için yetki devri kolaylaşır.
- Satış elemanları belli bir bölgede çalışarak tüketicilerin isteklerini daha iyi karşılama imkanına kavuşur.

¹⁷⁰ a.g.e. s.122.

¹⁷¹ Halil Can, Doğan Tuncer, D. Yaşar Ayhan, **İşletme ve Yönetimi**, 3. Baskı, Ankara, Aslımlar Matbaası, 1984, s.205.

¹⁷² Özalp, a.g.e., 1985, s. 211.

Sakıncaları ise şu şekilde sıralanabilir:¹⁷³

- Çeşitli mal üreten örgütler için bir eşgüdümleme sorunu ile karşılaşılabilir. Özellikle bölgelerde merkezden yürütülen faaliyetler söz konusu ise, bu faaliyetlerle bölge faaliyetlerinin eşgüdümü sorun oluşturabilir.
- Çeşitli bölgeler söz konusu olduğundan genel yönetici niteliklerine sahip çok sayıda yöneticiye gereksinim duyulabilir.
- Örgütün bütünü için ortak denetim sistemi kurmak zorlaşır.

• **Müşteri Temeline Göre Bölümlere Ayırma:** Bu bölümlere ayırma türünde, faaliyetler, örgütün ulaşmak isteyeceği müşteri kümelerine göre bölümlenir.¹⁷⁴ Müşteriye göre bölümlere ayırma, daha çok satış faaliyetlerinin bölümlendirmesinde söz konusu olmaktadır. Buna karşılık, üretim ve finans işlevlerinin ikinci derece de bölümlere ayrılmasında, faaliyetlerin müşteriye göre bölümlenmesi, pek söz konusu olmamaktadır. Bu tür bölümlere ayırmanın sakıncaları ise şu şekilde sıralanabilir:¹⁷⁵

- Bu tür bölümlere ayırma sonucunda ortaya çıkan bölümlerdeki araç ve uzmanlaşmış iş gücünün, kapasitelerinin altında kullanılması olasılığı vardır.
- Müşteriye göre ayrılan bölümlerin, diğer temellere göre ayrılmış bölümler üzerinde, müşteriye özel işlem yapılması yolunda baskıları, işletme içi eşgüdümlemeyi güçleştirebilir.
- Bu temele göre ortaya çıkmış bölümler arasındaki rekabet de şiddetli olabilir. Rekabet nedeniyle her bölüm, diğerini geçmek için kendi müşterilerine gerektiğinden çok imkanlar sağlamaya çalışır. Kuşkusuz bu durum, işletme yönetimini zor durumlarda bırakabilir.

¹⁷³ a.g.e., s.212.

¹⁷⁴ Tokat, Şerbetçi, a.g.e., s.178.

¹⁷⁵ Sinan Artan, **İş İdaresi**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, AÖF Yayınları, Yayın No:11, Fasikül 1, 1995, s.214-215.

- **Zaman ve Sayı Temeline Göre Bölümlere Ayırma:** Aralıksız çalışan örgütlerde benzer faaliyetler değişik zamanlarda tekrarlanmaktadır. Buna vardiya usulü çalışma da denmektedir. İşçileri vardiyaya ayırarak 24 saat içinde 8'er saatlik vardiyalar belirlenir. İşin bir gereği olarak işletme 24 saat çalışmak zorunda kalabilir. Burada 8 saat ara ile işçi grupları değiştirilmektedir. Bir işletme iki veya daha çok vardiya ile çalıştırıldığında zaman temeline göre bölümlendirme söz konusu olabilir. Sayı temeline göre bölümlendirme ise işgücünün önem kazandığı durumlarda söz konusudur.¹⁷⁶

- **Süreç ve Makine Temeline Göre Bölümlere Ayırma:** Bu tür bölümlere ayırmada örgütün faaliyetleri izlenen süreçlere veya belli makinelere göre bölümlenir. Bu tür bölümlere ayırmaya daha çok üretim örgütlerinde rastlanır. Araçların fiyatlarının pahalı olması, o araçların sürekli olarak kullanılmasını gerektirebilir. Bu nedenle bu tür bölümlendirme ekonomik amaçlıdır.¹⁷⁷ Bununla birlikte iş bölümü ve uzmanlaşmadan en iyi şekilde yararlanmayı gerçekleştirmesi bu tür bölümlere ayırmanın en önemli yararı olarak belirtilebilir. Bu tür bölümlere ayırmanın en büyük sakıncası işletme içi eşgüdümlemeyi zorlaştırmasıdır.¹⁷⁸

- **Matriks (Karma) Bölümlere Ayırma:** Yönetimin bölümlendirmeye gitmekteki amacı, örgütün amaçlarını elde etmek için eşgüdümü kolaylıkla sağlayacak bölümler oluşturmaktır. Bunun için yönetici yukarıda sayılan bölümlere ayırma türlerinden herhangi birini seçmek yerine karma bölümlere ayırmaya gitmek durumunda kalacaktır.¹⁷⁹ Bu tür bölümlere ayırmanın, mal veya hizmet temeline göre bölümlere ayırma ile işlevlere göre bölümlere ayırmanın bir bileşkesi olduğu söylenebilir. Matriks örgüt yapısında görev almış kişi hem bulunduğu işlev bölümü yöneticisine, hem de ilgili malı gerçekleştirmeye çalışan proje yöneticisine bağlıdır. İşlevsel bölüm yöneticileri, özellikle kaynakların dağılımı, işin teknik yönünün gerçekleştirilmesi, gerekli teknolojinin geliştirilip

¹⁷⁶ Efil, **a.g.e.**, s.207.

¹⁷⁷ Can, **a.g.e.**, s.114.

¹⁷⁸ Artan, **a.g.e.**, s.215.

¹⁷⁹ Halil Can, Doğan Tuncer, D. Yaşar Ayhan, **İşletme ve Yönetim**, Ankara, Aslımlar Matbaası, 1984, s.207.

uygulanması ile ilgilenirken; proje yöneticileri, ilgili mal veya hizmetin gerçekleştirilmesinde projenin süresinde tamamlanabilmesi, malın şekil düzeni, bütçe sınırlarının aşılmaması vb. konularla ilgilenmektedir. Bu tür bölümlere ayırmanın en büyük sakıncası ise, yetki karmaşasına neden olabileceğidir.¹⁸⁰

3.2.1.2. Eylemsel Yapı ve Öğeleri

Örgütlerde biçimsel yapı daha önce de belirtildiği gibi iki başlık altında incelenmektedir. Bunlardan temel yapı, örgüt içersinde işlevlerin, fiziki şartların ve insan kaynaklarının belirlenmesini ifade ederken; eylemsel yapı belli bir işi yapma yükümlülüğünü, yapılan işle ilgili karar verme ile verilen kararı uygulamayı ve işin sonucu ile ilgili rapor vermeyi ifade eder. Bu süreç içersinde eylemsel yapı öğeleri; yetki yapısı, faaliyetler yapısı ve denetim yapısı olarak sıralanabilir.¹⁸¹

3.2.1.2.1. Yetki Yapısı

Yetki bir şeyi yapma hakkı olarak tanımlanabilir. Yetki kavramı, örgütlerde biçimsel yapı içersinde önemli bir yere sahiptir.

Örgütsel açıdan yetki, yöneticinin bir şeyin yapılması karşısında örgütsel amaçlara ulaşmada kendi astına ricada bulunmak veya astının o işi yapmasını istemek hakkıdır.¹⁸² Herhangi bir örgütün etkin bir biçimde faaliyetlerini sürdürebilmesi için bir yetki yapısına sahip olması gerekir.¹⁸³

¹⁸⁰ Artan, **a.g.e.**, s. 217.

¹⁸¹ Aldemir, **a.g.e.**, s.58.

¹⁸² Herbert G. Hicks, **Örgütlerin Yönetimi**, 3. Baskı, C.I, Çev. Osman Tekok, Bintuğ Aytek, Birol Bumin, Ankara, Turhan Kitabevi, 1979, s.339.

¹⁸³ Üçok, 1993, **a.g.e.**, s.97.

Yetki kavramının 3 temel özelliği vardır. Bunlar:¹⁸⁴

- Yetki bir haktır ve bu hak kişiye örgüt tarafından verilir.
- Yetkinin kullanımı, karar vermeyi ve harekete geçmeyi ya da görevlerin başarılmasını içerir.
- Yetki örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için kullanılır.

Yetki devri, yöneticinin sahip olduğu karar verme hakkını kendisine bağlı olan astlara devretmesidir. Yetkinin bir kısmını devretmek ondan vazgeçmek anlamına gelmez. Temel yetkiler yine yöneticidedir. Astların sahip olduğu şey belirli sınırlar içinde davranma özgürlüğüdür. Yetki devri sonucunda üstlerle astlar bir uyum içinde çalışabilir. Ayrıca astların yetişmesine fırsat tanınır. Zaten örgüte sahip olabilmek için yetkinin devredilmesi gerekir. Yetki devri sorunlarla ilgili yeni çözümler oluşturulması, hızlı karar alma ve örgütte uyumlu bir ortamın yaratılması için gerekli bir faaliyettir.¹⁸⁵

Yetki karar verme hakkı olarak tanımlandığında, örgütsel karar verme, konuyla ilgili örgüt üyelerinin katılımıyla oluşan, örgütsel bir süreç olarak nitelendirilebilir. Bu anlamda yetki devri, bazen yerinden yönetimle aynı anlamda kullanılmaktadır. Bir başka ifade ile yetki devri, yerinden yönetimin gerçekleştirilmesi için başvuru yoldur. Bu açıdan bakıldığında yetki devri örgütün kuruluş aşamasına da yapılmaktadır. Başlangıçta örgütün tepe yöneticisinde bulunan yetkiler, görevlerin görüldüğü en alt kademeye kadar azalarak dağıtılmaktadır.¹⁸⁶

Bir örgütte tüm kararlar tepe yönetici tarafından veriliyorsa, o örgüt merkeziyetçidir. Kararlar ne kadar çok astlar tarafından üstlerine danışılmadan verilebiliyorsa, o örgüt o kadar çok yetki devretmiş sayılır. Yetki devrinin doğal sonucunda

¹⁸⁴ Can, ve diğerleri., **a.g.e.**, s.208.

¹⁸⁵ Efil,**a.g.e.**, s.216.

¹⁸⁶ Ömer Peker, “Yetkinin Göçerilmesi ve Kullanımı”, **Amme İdaresi Dergisi**, C.24, S.1, Ankara, 1991, s.47.

merkezi yetki yapısının tersi olan yerinden yönetim tipi (adem-i merkeziyetçi) bir yapıdır.¹⁸⁷

Yönetimin alt basamakları; ne kadar çok sayıda karar verebilirse, bunların verdikleri kararların önemi ne kadar büyükse, kararların etkileyebileceği işlevlerin sayısı ne kadar çoksa, kararlar ne kadar az denetlemeye bağlı tutulursa merkezleşme derecesi o kadar yüksektir.¹⁸⁸

Yetki devrine gidilirken dikkat edilmesi gereken ilkeleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:¹⁸⁹

- **Yetki ve Sorumluluğun Denkliği İlkesi:** Sorumsuz yetki, yönetimin yozlaşmasına, yetkisiz sorumluluk haksızlığa ve işlerin yürütülmemesine yol açar.

- **Sorumluluğun Devredilmemesi İlkesi:** Yetki devreden üst, devrettiği bu yetki ile birlikte, o yetkiyi gerektiren görevlerin yerine getirilmesi ile ilgili sorumluluğunu da devredemez. Yetkiyi devralan da yetkiyi devredene karşı hesap vermek zorundadır. Bir başka ifade ile yetkinin devredilmesi ile beraber sorumluluk devredilmemektedir. Görevin yerine getirilmesiyle ilgili sorumluluk yetkiyi devredende kalmaktadır.

- **Komuta Birliği İlkesi:** Bu ilke astların hesap vereceği üst sayısının birden fazla olmaması gerektiği ile ilgilidir. Bir başka ifade ile, yetkiyi devralan ast sadece yetkiyi devreden üste hesap vermelidir.

Başarılı bir yetki devri için, amaçların açıkça belirlenmiş olması, yetkinin devredileceği astların iyi seçilmiş olması, devredilen işle ilgili dengeli karar yetkisinin

¹⁸⁷ Aldemir, **a.g.e.**, s.96.

¹⁸⁸ Peker, **a.g.e.**, s.48.

¹⁸⁹ Sacid Adalı, **Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılnalı Yönetim**, İstanbul, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayını, 1986, s.36-37.

verilmiş olması ve denetim sisteminin kurulmuş olması gereklidir.¹⁹⁰ Bununla birlikte yetki devrini belirleyen faktörler ise örgütlerin içinde buldukları çevre, görev ve işgücünün özellikleri, örgütün büyüklüğü, biçimselleştirme ve standartlaştırma ve son olarak da katılımcı yönetim felsefesidir.¹⁹¹

Yetki devrinin yararlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:¹⁹²

- Yöneticiye daha önemli işleri yapabilmesi için zaman kazandırır.
- Astların girişim gücünü, bilgi ve becerisini geliştirir; yetişmelerini sağlar.
- Bireyin verimini, yapabileceği şeylerin sınırından, denetleyebileceği şeylerin sınırına genişletir.
- Karar verme yetkisinin aynı düzeyde olmasını sağlar.

Yetki devrinin, yetkiyi devreden yöneticiden ve yetkiyi devralan astlardan kaynaklanan sorunları ise şu şekilde belirtilebilir:¹⁹³

- Yöneticiler işleri kendilerinin daha iyi yapabileceğini düşünebilirler.
- Yöneticiler yetki devrine, kendi yetkilerini azaltan bir olay olarak bakıp psikolojik olarak hazır olmayabilirler.
- Yöneticiler yetki devri ile denetimi kaybetmekten korkabilirler.
- Yöneticinin nitelikleri, hayat görüşü ve kıskançlığı yetki devrinde önemli rol oynar.
- Yöneticiler yetki devri ile astların kendisini göstermesini istemeyebilirler.
- Yetki devreden yönetici sorumluluklardan kurtulmadığı için riske girmek istemeyebilir.
- Yöneticiler astlara güven duymayabilirler.

¹⁹⁰ Efil, **a.g.e.**, ss.217-218.

¹⁹¹ Aldemir, **a.g.e.**,s.98-100.

¹⁹² Peker, **a.g.e.**, s.49.

¹⁹³ Newman, **a.g.e.**, ss.254-257.

- Astlar kendi becerilerine güvenemedikleri durumda yetki devri bir sorun yaratabilir.
- Astlar eleştirilere uğrama endişesi ile tek başlarına karar almak istemeyebilirler.
- Yetki devrinin yetersiz ve açık olmaması kişilerde bir tedirginlik doğurabilir.
- Astlar kendilerine verilen işleri başarmak için yeterli bilgi ve kaynaklara sahip olmadıklarını düşünebilirler.
- Astlar gerekli teşvik unsurları yoksa yeni görevler yüklenmek istemeyebilirler.

Yetki yapısı içerisinde ele alınması gereken bir başka konu ise merkezci ve merkezci olmayan yapılardır.

Bir örgütün merkezci nitelik taşıması yetki ve kararların en üst kademede toplanmasına, merkezci olmayan nitelik taşıması ise yetkilerin belirli ölçülerde dağıtılmasına yol açar. Bu açıdan merkezci ve merkezci olmayan örgüt yapısında merkezden ve yerinden yönetim ilkeleri uygulanmaktadır. Özellikle merkezci olmayan örgüt yapısında sınırlı yerinden yönetim ve aşırı yerinden yönetim uygulamasına rastlanır.¹⁹⁴

Merkezci örgüt yapısında tüm kararlar tepe yönetici tarafından verilir ve uygulanır. Daha çok küçük ölçekli örgütlerde karşımıza çıkmaktadır. Sınırlı yerinden yönetimde ise genellikle örgütün tepe yöneticisi politika ve programları merkezden kendi yönetirken, bunların günlük faaliyetlere ve işlemlere uygulanmasında alt kademelere yetki verir. Aşırı yerinden yönetim ise tepe yönetici tüm planlama ve işi başlatma görevini astlarına vererek fikirlerin aşağıdan yukarıya akmasını sağlamaktadır. Merkezden yönetimin aşırı olduğu örgütlerde alt kademelerdeki yöneticilerin başlatabilecekleri yada

¹⁹⁴ Adalı, a.g.e., ss.31.

önayak olabilecekleri karar ve hareket alanları oldukça dardır. Sınırlı yerinden yönetimde ise bunun tersi söz konusudur.¹⁹⁵

Merkezcil ve merkezcil olmayan örgüt yapılarının tek başına uygulandığı pek görülmez. Burada önemli olan her iki yapıdanda ne ölçüde yararlanıldığıdır. Ancak bir genelleme yapılması gerekirse; küçük ve orta ölçekli örgütlerde merkezcil yapının tercih edildiği fakat işletme büyüdükçe örgüt kademelerindeki zorunlu artışlar nedeniyle merkezcil olmayan yapıya geçildiği söylenebilir. Merkezcil bir örgüt yapısından merkezcil olmayan bir örgüt yapısına ne ölçüde geçilmesinin uygun olacağı veya hangi kural ve ilkelere göre bu iki yapının tercih edileceğine karar verirken; örgütün büyüklüğü, örgüt yapısının özellikleri, çalışma alanı, yerleşim yeri, üretimin türü, yöneticilerin yetenekleri, anlayış ve tutumları, yönetim felsefesi, politika ve stratejileri ile çevre şartları gibi etkenler göz önünde bulundurulmalıdır.¹⁹⁶

Merkezcil örgüt yapısının yararları şu şekilde sıralanabilir:¹⁹⁷

- Haberleşme sistemi etkin olarak yürütülebilir. Emirler daha sağlıklı iletilebilir.
- Örgütün denetlenmesi ve eşgüdümlemesinde etkinliği sağlar, böylece politika, uygulama ve kararlarda eşitlik sağlar.
- Büyük örgütlerde oluşan bazı aksaklıkların ve uyuşmazlıkların giderilmesinde önemli rol oynar.
- Karar verme yetkisi üst kademedede toplandığı için olağanüstü durumlarda yöneticinin çabuk karar vermesi kolaylaşır.
- Yetkinin üst kademe toplanması nedeniyle yöneticiler güç ve itibar sahibi olur.
- Bu yapıda işlevlerle ilgili gereksiz tekrarlar önlenir.

¹⁹⁵ Can, 1994, **a.g.e.**, ss.122-123.

¹⁹⁶ Efil, **a.g.e.**, s.223.

¹⁹⁷ İter Akat, **İşletme Yönetimi**, İzmir, Üçel Yayıncılık, 1984, s.154.

- Üst yönetimin yaptığı planların isabet derecesi ve güvenliği daha çok olabilir.
- Merkezci örgüt yapısında örgütün genel amaçları daima göz önünde bulundurulur.

Merkezci örgüt yapısının zararları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁹⁸

- Merkezci örgüt yapısında yetki devrine gidilemez. Bu durum astların yetişmesini engeller ve bireysel yetenekleri kısıtlar.
- Bireylerin sorumluluk anlayışını ve inisiyatifini yok eder.
- Üst kademe yöneticilerin gereksiz işlerle uğraşması sonucu ana politikalarından uzaklaşmalarına neden olur.
- Örgütte herkesin hoşnut olmayacağı kararların alınmasına yol açabilir.
- Merkezden yönetimle büyüme sınırlıdır.
- Merkezci yapıda yetkileri tek elde toplayan kişilerin örgütten ayrılması büyük boşluklar oluşturur.
- Çeşitli bölgelere dağıtılan faaliyetlerle ilgili kararların merkezden verilmesi çalışmaları ve çeşitli fırsatları engelleyebilir.

Merkezci olmayan örgüt yapısının yarar ve sakıncaları ise şu şekilde sıralanabilir:¹⁹⁹

- Merkezci olmayan örgüt yapısında karar, haberleşme ve yönetim faaliyetlerinin daha çabuk ve esnek yürütülmesi kolayca sağlanır.
- Alt kademe yöneticilerin yetişmesine fırsat tanındığı gibi, dış çevredeki değişikliklere uyum daha da kolaylaşır.

¹⁹⁸ İnan Özalp, **İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları**, Adana, Adana İ.T.İ.A. Yayını, 1975, ss.59-61.

¹⁹⁹ İnan Özalp, **İşletmelerde Yönetim: Fonksiyonlar ve Organizasyon**, Eskişehir, Bayteş A.Ş., 1985 ss.311-315.

- Üst yöneticinin yükünü bölüştürerek yöneticinin sayısız kararlar arasında boğulmasını önler. Çeşitli sorunlarla ilgili olarak karar verme durumundaki yöneticinin kararlardan beklenen etkinliğini azaltan merkezci örgüt yapısının sakıncasını da giderir.

- Merkezci olmayan örgüt yapısında yetkileri devralan kişilerin, sorumluluktan kaçması, isteksiz davranışları ve karar almaktan kaçınmaları olumsuz sonuçlar doğurabilir.

- Bölümlerin bağımsız olmaları sonucu bölüm yöneticileri sadece kendi bölümlerinin en yüksek karı elde etmesi amacını güderken başka bölümleri zor durumda bırakabilir.²⁰⁰

3.2.1.2.2. Faaliyetler Yapısı

Faaliyetler yapısı; uzmanlaşma, standartlaşma ve biçimsellik boyutlarından oluşur. Faaliyetler yapısının amacı farklı faaliyetlerin etkin biçimde yerine getirilmesidir.

Uzmanlaşma, iş ve görevlerin pozisyonlar arasındaki dağılımıdır. Bu kavram, iş basitleştirme olarak da adlandırılabilir. Uzmanlaşma, işlerin küçük parçalara bölünerek, tek kişinin işin bütünü yapması yerine, işin uzmanlaşmış parçalar haline getirilerek bir grup insan tarafından yapılmasıdır. Sanayileşmenin temel koşulu olan uzmanlaşma ile verimlilik büyük ölçüde artacaktır. Uzmanlaşmanın yararları kendini şu noktalarda gösterir:²⁰¹

- İşçiler ustalıklarını yalnızca dar bir alanda yoğunlaştıracağından verimi artar.
- Yöneticilere, daha çok sayıda işçiye amirlik yapma olanağı sağlar.
- İşçilerin seçilme ve eğitimini kolaylaştırır. İşler daha kısa zamanda öğrenilir.

²⁰⁰ Örgütlerde Denetim Yapısı ile ilgili olarak bkz. Ali Öztekin, **Yönetim Bilimi**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2002, ss. 161-169; James Q. Wilson, **Bürokrasi**, Ankara, TODAİE Yayınları, 1996, ss. 171-174; Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 1996, ss.245-250.

²⁰¹ Can, 1994, **a.g.e.**, ss. 99-100.

- İşçiler yalnızca dar bir alanda ustalaşacaklarından, kendilerinden daha etkili bir biçimde yararlanılır.
- Ürün ya da servislerin niteliğinde kararlılık sağlar ve nitelikli ürün elde edilmesine yarar.
- Karmaşık amaçların kolaylaştırılmasını sağlar.

Standartlaşma, sürekli biçimde tekrarlanan işler ya da sürekli biçimde karşılaşılan sorunların çözümü için saptanan kurallar ve gen yöntemlerdir. Biçimsellik ise kuralların, emirlerin, gen yöntemlerin ve iletişimin ne denli yazıya döküldüğünü gösterir. Kişilerin görevlerini nasıl yerine getireceklerine ilişkin bilgiler ne kadar açık ve ayrıntılı belgelenmişse örgüt yapısı da o kadar biçimselleşmiş denilebilir.²⁰²

Yukarıdaki açıklamalar göstermektedir ki, bir örgütün faaliyetler yapısı örgütün biçimsel yapısının temel kaynağını oluşturmaktadır.

3.2.1.2.3. Denetim Yapısı

Bir örgütün denetim yapısı örgüt içersindeki faaliyetlerin nasıl yapıldığının ve faaliyetlerin sonucunun etkinlik ve verimliliğinin ölçülmesi ile ilgilidir.

Denetim, örgütçe benimsenen amaçların yada üstlenilen görevlerin eksiksiz verimli ve zamanında gerçekleşip gerçekleşmediğinin basamaksal yapı içinde ve yaptırımlı biçimde izlenmesi yada işleyişteki aksaklıkları saptayarak bunların düzeltilmesini, görevlilerin daha iyi çalışmasını sağlamaya yönelik bir eylem olarak açıklanır.²⁰³

²⁰² Aldemir, **a.g.e.**, ss. 106.

²⁰³ Ahmet Hamdi Aydın, **Yönetim ve Organizasyon**, Ed. Salih Güney, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, Temmuz 2001, s.76.

Denetim aslında bir karşılaştırma işlemidir. Karşılaştırmanın yapılabilmesi için en az iki hususun bilinmesi gerekir. Bunlardan birincisi olması gereken, bir başka deyişle gerçekleşmesi istenen durum, ikincisi ise gerçekleşen, ulaşılan sonuçtur. Bu karşılaştırmanın yapılabilmesi için aşağıdaki evrelerden geçirilmesi zorunludur:²⁰⁴

- Amaçların kararlaştırılmış olması,
- Standartların belirlenmesi,
- Stratejik denetleme noktalarının düzenlenmesi,
- Gerçekleşen durumun belirlenmesi,
- Standartların ve gerçekleşen sonuçların kararlaştırılıp, yorumlanması,
- Sapmaların nedenlerinin ve gerekli önlemlerinin belirlenmesi,

Denetim yapmanın bir çok tekniği söz konusudur. Bir teknik, işgörenlerin olumlu ve olumsuz yönleriyle değerlendirilmesi, bir diğeri de işgörenlerin niteliklerine ve mesleklere göre sınıflandırılmasıdır. Ayrıca iş planları ve bunun içinde iş analizleri yapılabilir. Ast ve üstler arasında ortak toplantılar yapmak da bir denetim tekniği olarak kabul edilir. Son olarak idari el kitapları hazırlamak yoluyla bir tür denetim tekniği uygulanabilir. Bu el kitaplarında genel olarak bütün birimlerin görevleri, örgütün izlediği politika vb. gibi bilgiler yer almalıdır.²⁰⁵

Denetim çeşitli yollarla kategorilere ayrılabilir. Örneğin yapıldığı zamana göre denetim; belirli bir işlem yapılmadan önce yapılan denetim anlamına gelen ön denetim, bir işlemin yapılması esnasında yapılan denetim anlamına gelen anında denetim ve bir işlem tamamlandıktan sonra yapılan denetleme anlamına gelen sonradan denetim şeklinde üçe ayrılabilir.²⁰⁶

²⁰⁴ Güngör Onal, **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, 2. Baskı, İstanbul, Türkmen Kitabevi, Haziran 1998, ss.199-208.

²⁰⁵ Nuri Tortop, Eyüp İsbir, Burhan Aykaç, **Yönetim Bilimi**, Ankara, Yargı Yayınları, 1993, ss. 168-170.

²⁰⁶ Fişek, **a.g.e.**, s.238.

Denetim bir de, iç denetim ve dış denetim olmak üzere ikiye ayrılabilir. İç denetim veya idari denetim yolları, basamaksal denetim, idari teftiş ve vesayet denetimidir. Dış denetim ise, siyasi denetim, yargı denetimi, kamuoyu ve baskı gruplarının denetimi olarak sıralanabilir.²⁰⁷

Denetimin özellikleri ise aşağıdaki şekilde sıralanabilir:²⁰⁸

- Amaçlara ve planlara dayanmalıdır,
- Esnek olmalıdır,
- Örgüt yapısına uygun olmalıdır,
- Ekonomik olmalıdır,
- Tarafsız olmalıdır,
- Düzeltici tedbirler almalıdır,
- Kapsayıcı olmalıdır,
- Sık sık gözden geçirilmelidir,
- Anlaşılabilir olmalıdır.

Örgütler denetimin bu özelliklerini dikkate alarak faaliyetleri ve amaçları doğrultusunda en uygun denetim yapısını seçmelidir.

3.2.2. Biçimsel Olmayan Yapı ve Öğeleri

Biçimsel yapı, örgütün amaçları ve hedefleri doğrultusunda, işlerin nasıl yapılacağı, kim tarafından yapılacağı ve yapılan işin sonucunun kimler tarafından denetleneceğinin belirlendiği; tanımlı ve şekli yöneticiler tarafından oluşturulan yapıdır. Biçimsel olmayan örgüt yapısı ise örgütün biçimsel yapısındaki gruplaşmanın doğal bir sonucu olarak oluşmaktadır.

²⁰⁷ Aydın, **a.g.e.**, s.78.

²⁰⁸ Önal, **a.g.e.**, 1998, s.208.

Bir kişinin bir örgütte daha iyi çalışması her şeyden önce, o kişinin işine, arkadaşlarına ve üstlerine karşı olan yaklaşımları tarafından yönlendirilmektedir. Bu duygular ve diğer psikolojik etkenler örgütte çalışanlar arasında gruplaşmaların oluşumuna neden olmakta ancak bu durum örgütün biçimsel yapısında görülmemektedir. Örgütte çalışan insanlar biçimsel örgütün öngördüğü ilişkilerin ve davranış kalıplarının dışına çıkmakta ve biçimsel örgüt yapısına uymayan biçimsel olmayan örgüt yapısını oluşturmaktadır. Genellikle biçimsel olmayan örgüt, insanların başkalarıyla birlikte bulunma isteğine dayanan sosyal bir güdüye bağlı olarak oluşmaktadır.²⁰⁹

Örgütlerde oluşan biçimsel olmayan gruplar için herhangi bir biçimsel mevki söz konusu değildir. Belirli çalışmalar sonucu ortaya çıkan biçimsel olmayan grupların özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:²¹⁰

- Bireyler, örgüt içinde birbirine yakın bir çalışma düzeni içinde bulduklarında kendi çıkarlarını korumak ve desteklemek için bir takım gruplar kurma eğilimi gösterirler. Örgüt yönetiminin, bu grupların kuruluşuna karşı olması hiçbir şey değiştirmez.

- Bu gruplar örgütün amaçlarını benimseyebilirler. Bu durumda örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynarlar.

- Biçimsel olmayan grupların örgütün amaçlarına karşıt amaçları benimsemeleri ve örgüt amaçlarına ulaşılmasını engelleyecek biçimde davranmaları da söz konusudur.

- Bu gibi gruplar örgütün amaçlarına tarafsızda kalabilirler.

- Grup içinde biçimsel olmayan bir liderin bulunması, o grubun amaçlarına ulaşmada ki başarısını iyi yönde etkileyecektir.

²⁰⁹ İnal Cem Aşkun, **Organizasyon Teorileri**, Ankara, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayını, Yayın No:95, 1972, s.75.

²¹⁰ Güngör Onal, **İşletmelerde Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı**, Bursa, Bursa İ.T.İ.A. Yayını, Yayın No:33, 1979, ss.17-18.

- Grupta lider belirlenirken grubun amaçlarına ulaşması yolunda en uygun davranan kişi tercih edilecektir.
- Örgüt içinde biçimsel olmayan grupların varlığı ve etkinliği bilinir ve bundan yararlanılırsa amaçlara ulaşmada belirli bir hızlanma sağlanabilir.

Biçimsel olmayan örgüt yapısının öğeleri ise şu şekilde sıralanabilir:²¹¹

- **Yöre:** İnsanların bir araya gelmesinde en önemli etkidir. Günlük yaşantılarında insanlar kafalarının uyuştığı kişilerle birlikte olmak için belirli yöreleri tercih ederler. Örgütlerde fiziksel yöre bir araya gelmesini ve gruplaşmalarını sağlar.
- **Çıkarlar:** Bireyler ortak çıkarlar söz konusu olduğunda bir araya gelebilirler. Bireyler ayrı meslek ve yöreden de olsalar aynı grup içine girerler.
- **Meslek:** Aynı veya benzeri mesleği yapan bireyler kendi sorunları veya mesleki konuları tartışmak için bir araya gelirler.
- **Özel Durumlar:** bazen örgütlerde özel nedenlerle meslek veya yöre farkı gözetmeksizin biçimsel olmayan bir örgüt doğabilir. Örneğin, işletme politikasındaki veya yönetim kadrolarındaki değişimler bireylerin gruplaşmasına yol açabilir.

²¹¹ Aşkun, a.g.e., 1972, ss.73-74.

3.3. ÖRGÜT YAPISINDAKİ DEĞİŞİMLER

Bir örgütün yapısı, örgütteki bireylere; hangi kademedede bulunduğu, hangi görevlerde sorumlulukları olduğu, kime bağlı oldukları ve sahip olduğu yetkileri göstermektedir. Aynı zamanda örgütlerde yapı, örgütlerin değişime ne kadar uyum sağlayabilecekleri, bir başka ifade ile ne kadar hızlı davranabildiği konusunda da bilgi verir.

Yapısal değişim; örgütsel yapı içindeki yetki ve sorumlulukları yeniden düzenlemek, emir komuta sistemini ve denetim alanını yeniden belirlemek, haberleşme kanallarını iyileştirmek, biçimsel olmayan yapıyı, başka bir ifade ile insan davranışlarını değiştirip örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek ve bunlar arasında etkili bir eşgüdüm sağlayarak, örgütsel yapıyı etkileyen iç ve dış nedenlerle başa çıkmak suretiyle örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırmak için girişilen çabaların tümüdür.²¹²

Bu bölümde örgüt yapısını oluşturan temel ve eylemsel yapı öğelerinin değişimleri, örgütsel değişim nedenlerinin bu öğelerden hangilerini nasıl etkiledikleri doğrultusunda açıklanmaya çalışılacaktır.

3.3.1. Denetim Alanındaki Değişimler

Denetim örgütün planlanan ya da amaçlanan hedeflere ulaşip ulaşmadığını, ne ölçüde ulaşabildiğini, örgüt içindeki eksikliklerin, aksaklıkların, hataların ve yanlışlıkların ortaya çıkarılması için tüm çalışanların, araç, gereç ve malzemelerin, yapılan tüm işlerle birlikte zaman zaman kontrol edilmesidir.²¹³

²¹² Gencay Şaylan, “ Örgütsel Değişim”, *Amme İdaresi Dergisi*, C.1, S.2, Eylül 1968, s.62.

²¹³ Öztekin, *a.g.e.*, s.153.

Denetimden amaç; örgütü planlanan amaçlar doğrultusunda sürekli güdülemek olmalıdır. Bunun içinde yöneticiler ve denetim elemanları, buldukları, çalıştıkları ve sorumlu oldukları örgütü denetlerken öncelikli görevlerinin, örgütün tümünü düşünerek, herşeyin amaçlar doğrultusunda olması gerektiğini düşünmeleri, bu anlayışa göre hareket etmeleri gerektiği olmalıdır.²¹⁴

Denetim alanındaki değişimler denetim alanının daralması veya genişlemesi şeklinde ortaya çıkar. Denetim alanı daraldığında; yüksek tavanlı, dar tabanlı yani sivri bir örgüt yapısı söz konusu olur. Daha dik, basamak sayısı çok, buna bağlı olarak yönetici sayısının fazla olduğu, ast sayısının az olduğu bir yapı söz konusu olur. Bu tür yapı, merkezci, otoriter, yetki devrinin söz konusu olmadığı örgütler için geçerlidir.

Örgütsel değişimi gerekli kılan iç nedenlerden belki de en önemlisi, örgütün yapısında meydana gelen büyümedir. Büyüme canlı varlıklar için ne kadar doğal bir olay ise; örgütler için de o kadar kaçınılmazdır.²¹⁵

Örgütlerin yıldan yıla büyüyüp daha karmaşık bir hale gelmesi sonucu bölümler arasındaki işlevsel denge de bozulmaktadır.²¹⁶ Bu da örgütleri yapılarında değişiklik yapmaya zorlamaktadır.

Büyüyen örgütlerin yapılarında ortaya çıkan değişme, yöneticilerin görev ve sorumluluklarında değişikliğe yol açabilmektedir. Örgütlerdeki büyüme faaliyeti yöneticilerin denetim alanını genişletmektedir.²¹⁷

²¹⁴ Kurthan Fişek, **Yönetim**, Ankara, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1999, s.233.

²¹⁵ İnan Özalp, Nurhan Şakar, Gürkan Haşit, “ Reorganizasyonun İşletmenin Devamlılığını Sağlayıcı Bir Süreç Olarak Kullanılması ve Eskişehir’de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Reorganizasyon İle İlgili Yapılan Çalışma ve Uygulama Sonuçları”, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.X, S.1-2, Eskişehir, 1992, s.133.

²¹⁶ Hayri Ülgen, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, 2. Baskı, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yay. No: 258, 1993, s. 174.

²¹⁷ Özalp, ve diğerleri, 1992, **a.g.e.**, ss. 137-139.

Küreselleşme ile birlikte rekabetin arttığı bir ortamda, hızlı ve esnek davranabilen örgütler başarıya ulaşacaklardır. Bu sebeple, küreselleşme sürecine uyum sağlamada, örgütlerin yapısı büyük önem taşımaktadır. Katı bürokratik ve basamaksal örgüt yapıları, küreselleşmenin önündeki en büyük engellerdir. Her şeyin hızlı düşünülüp, hızlı gerçekleştirmenin gerekli olduğu küresel rekabet ortamında basamaksal yapının azaltılması başarıyı körüklemektedir.²¹⁸

Bir üstün denetleyeceği ast sayısını ifade eden denetim alanı üstün bilgi düzeyi ve yeteneklerine bağlı olduğu kadar denetlenecek olan astın bilgi düzeyi ve yeteneklerine de bağlıdır. Bu nedenle zaman içerisinde örgütün insan kaynağında yaşanan değişimler denetim alanının da değişmesine neden olmaktadır. Günümüzde örgütte görev alan işgörenlerin kendilerini bilgi ve yetenek açısından geliştirmiş bireyler olması denetim alanının genişlemesine neden olmaktadır. Denetim alanının genişlemesi üstlerin gereksiz ayrıntılarla uğraşmasını engellemekte ve stratejik kararlara daha çok zaman ayırmalarını sağlamaktadır.

3.3.2. Farklılaşmadaki Değişimler

Örgüt yapısında farklılaşma örgütteki iş bölümü ve uzmanlık derecesini belirtir. Bu noktada örgütlerde farklılaşmanın, dikey farklılaşma ve yatay farklılaşma olarak iki farklı boyutta ortaya çıkmaktadır.

Farklılaşma, örgütü meydana getiren farklı fonksiyonel bölümlerin yöneticilerinin zihinsel ve duygusal yönelimleri arasındaki farklılıklarla, bu bölümler arasındaki farklılıklarla, bu bölümler arasındaki resmi yapı farklılıklarını ifade eder. Örgüt üyeleri ve özellikle yöneticiler örgütün yapısına, amaçlarına, zaman ve kişiler arası ilişkiler karşısındaki eğilimlerine göre farklılık gösterirler.²¹⁹

²¹⁸ Güzelcik, **a.g.e.**, s.90.

²¹⁹ Dinçer, 1992, **a.g.e.**, s.120.

Dikey farklılaşma, bir örgüt içerisindeki basamaksal işbölümünü belirler. Bunlar, üst yönetim, orta yönetim, müdür, şef gibi bir örgütün basamaksal yapısı içinde dikey olarak işin bölümlenmesidir. Yatay farklılaşma ise, işin özelliklerine göre ayrılması ile olur. Her çalışanın görevi özelleştirilirse daha fazla iş aynı gayretle daha verimli ve daha kaliteli olarak yapılır.²²⁰

Teknolojideki son gelişmelerden de yararlanmak suretiyle; örgütün farklılaşma yoluyla büyümesi, örgüt yapısının hem dikey hem de yatay düzlemlerde giderek yeni unsurlar kazanması, örgüt içindeki karar alma noktalarının hem dikey hem de yatay olarak farklılaşması ve yer değiştirmesi gibi unsurlar örgütün yapısal öğelerinden farklılaşmadaki değişimleri oluştururlar. Bu tür değişimler örgütün üst düzeylerindeki karar merkezleri tarafından başlatılır ve sürdürülürler. Amaçları daha akılcı bir örgütlenmeye gitme, maliyetlerin en aza indirilmesi ve üretimin artırılması olan bu değişimler, başarılı olabilmek için örgütün insan unsurundaki değişimlerle paralel gitmek zorundadır.²²¹

Günümüz örgütlerinin büyüklüklerinin giderek artması ve yapılarının daha karmaşık hale gelmesi sonucunda farklılaşma kavramı daha güncel hale gelmiştir. Örgüt yapısındaki farklılaşma düzeyinde yaşanan değişimler örgütün karar alma mekanizmasında değişikliklere neden olacaktır. Karar almada yaşanan değişimler karar merkezinin sadece üst yönetim tarafın idare edilmesi veya örgütte yer alan tüm çalışanların alınacak kararlara katılımının sağlanması şeklinde ortaya çıkar. Örgüt içerisinde alınan kararlara örgüt çalışanlarının katılımını sağlamak, değişim faaliyetleri sırasındaki direnci azaltacaktır. Bu sayede değişim faaliyetlerinin daha verimli bir şekilde sonuçlanmasına neden olacaktır

²²⁰ Üçok, 1993, **a.g.e.**, s.72.

²²¹ Şaylan, **a.g.e.**, s.61.

3.3.3. Bölümlere Ayırmadaki Değişimler

Her örgüte uyan tek tip bir yapı bulmak mümkün değildir. Aynı endüstri dalında faaliyet gösterse bile çoğu kez bir örgüt için uygun olan bir yapı başka birisi için geçerli olmayabilir. Bir araya gelerek belirli işleri ve görevleri yüklenen gruplara, bölüm denilmektedir. Bu gruplandırmalar pek çok farklı nedenle çeşitli biçimlerde yapılmaktadır. Her örgüt amaçlarına ulaşmak için örgüt içindeki faaliyetleri bazı ilke ve ölçütleri esas alarak bir araya getirmesi gerekmektedir. Bu açıdan her örgüt kendisine uygun bölümlene sistemini kurması gerekmektedir.²²² Bölümlere ayırma aynı zamanda yatay ve dikey farklılaşma sonucu parçalara ayrılmış olan ana işin parçaları arasında eşgüdümü sağlamak için oluşturulur.²²³

Kullanılan üretim tekniği örgüt yapısını etkileyen önemli bir işletme içi değişkendir. Yeni üretim tekniklerini benimsemek, örgüt içindeki bölümlerin çalışma, amaç ve biçimlerini etkileyen teknik yenilikleri kabul etmek, bölümlere ayırmada değişikliklere neden olacaktır.²²⁴

Örgütün bütünlüğünün ve sürekliliğinin sağlanabilmesi için, işbölümü ve uzmanlaşma sonucu ortaya çıkan basamaksal yapıda eşgüdümlenmenin gerçekleştirilmesi zorunludur.²²⁵

Basamaksal yapıda sağlanacak eşgüdümlene örgütün bölümleri arasında doğacak olan rekabetin azalmasını sağlayacaktır. Örgütün etkin ve verimli olarak faaliyetlerini sürdürebilmesi için, belirlenen amaç ve hedeflere en uygun bölümlere

²²² Efil, **a.g.e.**, s.201; ayrıca bkz. Üçok, 1993, **a.g.e.**, s.83.

²²³ Aldemir, **a.g.e.**, s.67.

²²⁴ İlhan Erdoğan, “ Yeniden Örgütlenme (Reorganizasyon) Çalışmalarına Karşı Tutunlar”, **Organizasyon Dergisi**, C.1, S.3, 1976, s.40.

²²⁵ Osman Yozgat, **İşletme Yönetimi**, İstanbul, M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, Yayın No: 668, 1992, s. 296.

ayırmanın seçilmesi gereklidir. Örgütün amaç ve hedeflerinde meydana gelen değişimler bölümlere ayırmada da değişimlerin meydana gelmesine neden olacaktır. Örneğin, daha önce işlevlere göre bölümlere ayrılmış olan bir örgüt, başka bir ilde bir şube açtığı anda coğrafi bölge temelinde göre bölümlere ayrılacaktır. Bununla birlikte artan rekabet şartları ve küreselleşmenin de etkisiyle günümüz örgütlerinde tek tip bölümlere ayırma görülmemektedir. Bu da bölümlere ayırmada görülen en önemli değişimdir.

3.3.4. Yetki Yapısındaki Değişimler

Örgütlerin büyümeye başlamasıyla birlikte, yapılarında önemli değişiklikler olmakta ve bu değişikliklerin etkisiyle örgütün merkezi bir sistemle yönetilmesi zorlaşmaktadır. Büyüme sonucunda yöneticiler yetkilerinin bir kısmını devretmek zorunda kalmaktadırlar. Büyüme öncesi, merkezi bir sistemin gereği olarak ilgili tüm kararlar üst yönetimce alınırken, büyüme sonucunda alt kademelerin de kararlara katılmaları zorunluluk haline gelmektedir.

Örgütlerin yetki yapısında görülen değişimlerin en önemlisi; üst düzey yöneticilerin değişmesidir. Ayrıca yöneticilerin tutum ve değer yargılarında gözlenen değişmelerde örgütsel yapının değişmesine neden olabilmektedir.²²⁶

Yöneticilerin değişmesinden sonra yeni yöneticiler – özellikle üst düzey yöneticiler- örgüt yapısını değiştirme eğilimindedirler. Bunun nedeni, var olan yapının yeni yöneticinin yönetim uygulamaları için elverişli olmaması olabileceği gibi, yapılacak değişiklikten sonra işlevlerin daha etkili olarak yerine getirebileceği düşüncesinde olabilmektedir.²²⁷

²²⁶ Özalp, ve diğerleri, **a.g.e.**, 1992, s.137.

²²⁷ Erdoğan, **a.g.e.**, 1976, s.41.

Yetki yapısında karşımıza çıkan en önemli kavram yerinden yönetimdir. Bir örgütte yetki devri ne kadar geniş ise yerinden yönetim de o derece yüksektir. Bu nedenle bir örgütün yetki yapısında görülen en önemli değişim yetki devrinde yaşanan değişimlerde karşımıza çıkmaktadır. Yerinden yönetim arttıkça bağımsız karar vermeye bağlı olarak bir takım işlevlerin farklı bölümlerde tekrarlanması durumu ortaya çıkmaktadır. Günümüz örgütlerinde genel olarak katımlı yönetim ve yetki devrinin daha yaygın olarak gündeme geldiği görülmektedir. Bu da farklı bölümlerde benzer işlerin yapılmasını engellemektedir.

3.3.5. Faaliyetler Yapısındaki Değişimler

Bir örgütte faaliyetler yapısını belirleyen faktörler; örgütün büyüklüğü, sendikalar ve iş akımının bütünleşmesidir. Bu noktada örgütün büyüklüğü örgütteki işgören sayısına bağlıdır. Örgütteki işgören sayısı arttıkça, örgütsel faaliyetler ve görevlerde artacaktır. Bu durumda ise daha çok iş bölümüne, işlevsel uzmanlaşmaya ve standart işlemlerin artmasına yol açmaktadır. Sendikalı işgören çalıştıran örgütlerde, işgörenlerle örgüt arasındaki ilişkiler yazılı olarak sürdürülmek zorundadır. Bu da örgütteki biçimselliği arttıracaktır. İş akımının bütünleşmesi ise daha çok planlamaya, standartlaşmaya ve uzman üretim plan ve programcılarının işe alınmasına ve faaliyetlerin daha çok yapılandırılmasına yol açmaktadır.²²⁸

3.4. ÖRGÜT YAPISINDAKİ DEĞİŞİMLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİLERİ

Bir örgütte işgörenler, birlikte hareket etmek zorundadırlar. Birlikte hareket etmek, işgörenlerin aynı dili kullanmalarını aynı inanç ve ilkedeki birleşmelerini; aynı kuralları uygulamalarını gerektirir. Birlikte hareket eden işgörenler, davranışlarını haklı gösteren bir takım ölçüler geliştirirler. Böylece örgüt içinde ortak bir kültürel yapı oluşur.

²²⁸ Aldemir, a.g.e., s.107.

Örgütün kültürel yapısı işgörenler tarafından oluşturulur. Oluşturulan kültür, örgüte yeni giren işgörelere aktararak sürdürülür. Örgütün, kültürel yapısını oluşturan değer ve tutumların bir kısmı doğrudan örgüt dışındaki toplumsal çevreden değiştirilmeden bir kısmı ise değiştirilerek alınır. Ancak bu değer ve tutumların bir kısmında örgüt toplumunca oluşturulur. Örgütün kültürel yapısının işlevi, işgörenlerin davranışlarını değerlendirmek ve yönlendirmektir. İşgörenlerin davranışları kültürel yapıyı oluşturan değer ve tutumlarca değerlendirilir. Örgütün toplumu değer ve tutumları uygun işgören davranışlarını destekler, uygun olmayanları engeller. Böylece işgörenlerin davranışları örgüt toplumunca, kültürel yapıya uygun olarak yönlendirilir.²²⁹

Örgüt kültüründe, insan ilişkilerinde görülen olgunluk ve iletişimin sosyal ölçülere ulaşması önemlidir. Bu noktada üzerinde önemle durulan konu, iyi yetiştirilmiş bir işgörenin, tam olarak mesleğini bilmeyen, eksik eğitilmiş bir işgörelene nazaran her zaman çok daha fazla ve önemli başarılar elde edeceğidir.²³⁰

Örgütün iç ve dış çevre koşulları, yapı üzerinde etkili olmakta ve onu değişime zorlamaktadır. Bu nedenle, örgütsel yapının sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlamasına yardımcı olacak bir biçimde esnek olması günümüz örgütlerinde üzerinde önemle durulan bir husus olmuştur. Günümüzde artık karar vermenin yalnızca resmi yetkiyi kullananlara ait olduğu, örgütsel yapının esnek olmadığı ve bir tek ödüllendirme sisteminin hakim olduğu kapalı bir kültürden; karar vermenin yetenek bilgi ve uzmanlığa bağlı olduğu, örgüt üyelerinin tercihlerinin dikkate alındığı ve örgüt yapısının çevre koşullarına göre ayarlanabilen bir esneklik taşıdığı açık bir kültüre doğru gelişmeler olduğu gözlemlenmektedir.²³¹

²²⁹ İ. Ethem Başaran, **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**, 2. Baskı, Ankara, Gül Yayınevi, 1991, ss.241-242.

²³⁰ Araig R. Hackman, A. Silva, **Gelecek 500: Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak**, Çev. Hüseyin Kanbur, İstanbul, İnkılap Kitabevi, 1990, s.59.

²³¹ Ömer Dinçer, **Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler**, İstanbul, Timaş Basım, 1992, s.118.

Örgütsel yapıyı etkileyen örgüt içinde ve dışında oluşan değişimler, örgüt kültüründe de değişim ve gelişmelere neden olmaktadır.²³²

Endüstri devrimi öncesi, gerek ülke nüfuslarının azlığı, gerekse yalnızca müşteri talebi ile sınırlı, siparişe dayanan az sayıdaki üretim biçimi kent ve toplum ekonomilerinde etkinlik ve verimlilik gibi kavramların ön plana çıkmasına olanak vermemiştir. 19. yüzyılın en önemli ve çarpıcı gelişmesi olan endüstri devrimi, yönetim ve organizasyon kavramı ile ilgili faaliyetlerin pek bilinmeyen kamu kuruluşları, işçi sendikaları, sosyal güvenlik ve sağlık kuruluşları, kent ekonomilerinin büyük örgüt ve üretim birimleri gibi çok farklı alanlara doğru yaygınlık kazanmasına neden olmuştur.²³³

19. yüzyılda yaşanan endüstrileşme ve kentleşme, kitle üretimi ve tüketimi, yoğun bir örgütlenme, istihdam edilecek insanlarda genel bir eğitim ve kültür düzeyi düşüklüğü gibi birbirini tamamlayan özellikler, örgütlerde kendi koşullarına ve mantığına uygun bir örgüt kültürünün oluşmasına yol açmıştır. Bu dönemin sonunda oluşan klasik yönetim yaklaşımı; rasyonellik, ekonomik insan, iş, görev, düzen, disiplin ve merkezi otorite kavramları üzerinde önemle durmuştur.²³⁴

20. yüzyılın başlarında, endüstriyel batı toplumlarında, siyasal partiler, dernekler, kooperatifler gibi yeni örgütlenme biçimlerinin oluşması, örgütlerde de demokratik örgüt kültürünün gerçekleşmesine neden olmuştur. Böylece Hawthorne ve Harwood araştırmaları ile başlayıp, çok sayıdaki sanayi-üniversite işbirliğine dayalı olarak gerçekleştirilen diğer çalışmaların sonucunda, neo-klasik yönetim ve örgüt teorisi ya da beşeri ilişkiler adı verilen başka bir yaklaşım doğmuştur. Bu yaklaşım; insan davranışları,

²³² Koçel, a.g.e., 1982, s.110.

²³³ Feyzullah Eroğlu, “ Geleneksel Yönetim Anlayışından Modern Yönetim Yaklaşımına Geçiş Sürecinde Örgüt Geliştirme”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.X, S.3-4, 1994, ss.241-243.

²³⁴ Atilla Baransel, **Çağdaş Düşüncenin Evrimi ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, C.1, 3. Baskı, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yay. No. 257, 1993, s.115.

gruplar, sosyal insan, kararlara katılma, biçimsel olmayan örgüt, önderlik, örgütlerde değişme ve gelişme, tatmin ve güdüleme gibi değerleri ön plana çıkarmıştır.²³⁵

1950'li yılların sonunda, sistem ve durumsallık kavramlarının, yönetim ve örgüt faaliyetlerinin çözümlenmesinde kullanılmaya başlamasından sonra, karmaşık ve açık bir sosyal sistem olarak örgütlerin, iç ve dış etmenlere karşı bir takım değişmelere uğraması bakımından fazlaca duyarlı oldukları anlaşılmıştır. Modern yönetim yaklaşımı yapıya ağırlık veren klasik teorinin ve insana ağırlık veren neo-klasik yaklaşımın sentezi olarak karşımıza çıkmaktadır.²³⁶

Örgüt yapılarının zaman içerisindeki bu gelişimleri göz önüne alındığında örgütlerde iki farklı kültürden söz edilebilir. Bunlardan ilki otokratik (baskıcı) örgüt kültürü, diğeri ise; demokratik (katılımcı) örgüt kültürüdür. Bu kültürlerden hangisinin benimseneceği konusunda bazı görüşler, yöneticilerin ve astların kültürüne göre; bazı görüşler ise, örgütlerin üretim yöntemi ve teknolojisine göre belirlenip uygulanması gerektiğini savunurlar. Bununla birlikte örgüt kültürü toplum kültüründen de etkilenmektedir.

Otokratik örgüt kültürü, işlevsel bir örgüt yapısını gerektirmektedir. Bu yapı klasik örgüt kuramcılarının savunduğu yapı olup, klasik örgüt ilkelerinin etkisiyle oluşmuştur.²³⁷

İşbölümü, yönetim birliği, yetki ve sorumluluk, merkezleşme, basamaksal yapı, komuta birliği, işin parçalara bölünmesi, denetim alanının daraltılması gibi etkilerle biçimlenen klasik örgüt yapısı, yukarıdan aşağıya doğru uzanan basamaksal yapı, otoriter, merkezleşmiş ve yazılı kurallara dayanan bir ilişkiler sistemidir. Haberleşme yukarıdan aşağıya doğru akmaktadır ve biçimseldir. Her alt kademe bir üstten emir almaktadır. Yetki,

²³⁵ Koçel, 1982, **a.g.e.**, s.143.

²³⁶ Özalp, **a.g.e.** 1998, s.110.

²³⁷ Ömer Peker, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, Ankara, TODAİE Yayınları, Yay. No.258, 1995, s.71.

genellikle örgütün en üst kademelerinde birkaç yöneticinin elinde toplanmıştır ve onların isteğine bağlı olarak alt kademelere devredilebilir. Hat ilişkilerinin ön plana çıktığı bu tür örgütlerde, uzman bilgi ve kurmay ilişkilere gereken önem verilmemektedir. Kararların merkezileşmesi ile uzaktan yönetim egemendir ve asların yönetime katılmaları söz konusu değildir.²³⁸

Otokratik örgüt kültüründe merkeziyetçilik anlayışı hakimdir. Küçük ve orta ölçekli örgütler bakımından merkezileşmenin taşıdığı avantajlar inkar edilemez. Merkezileşmede genellikle bir patron yönetici bütün faaliyetlerin komutasını elinde tutar ve örgütün çok sayıda ve nitelikli bir kurmay heyetine sahip olacak gücü yoktur. Boyutlarının mütevazı olması, haber ve emirlerin yayılmasını engellemez. Genellikle ürünlerinin çeşitlenme zinciri, yönetimin çeşitli pazarları yakından izlemesini engelleyecek kadar gelişmiş değildir. Büyük bir örgütte merkezileşme, söz konusu örgüt ağır sanayi dalında ve basit bir pazar yapısında çalışıyorsa veya iç durum kötüyse ve yönetimin tek elde toplanmasını, ayrıca köklü reformları gerektiriyorsa; yararlı bir sistem olabilir. İşlevsel yapılar ayrıca çalışanların sağlam ve bağımsız bir biçimde akıl yürütmelerini engeller, kişisel yetenekleri azaltır, sorumluluk anlayışını uyuşturur, örgüt bütünü ilgilendiren politika ve konuların kavranmasını engeller, çoğunlukla kimseyi hoşnut etmeyen uzlaşmalı kararlar alınmasına neden olur.²³⁹

Yönetimin taşıdığı; insancılık, bireycilik, iki yönlü süreç, yaratıcılık, haberleşmeye dayanma, akılcılık, sanat, grup, amaç, işbirliği, basamaksal yapı, işbölümü uzmanlaşma, evrensellik ve demokrasi gibi önemli nitelikleri vardır. Örgüt yönetiminin demokratikleşme sürecinin ulaştığı en son aşama çalışanların yönetime katılmasıdır. Bu sistemin uygulanmasında güdülen amaç, bir yandan örgütlerin etkinlik ve verimlilik

²³⁸ Çelebioğlu, a.g.e., s.84.

²³⁹ G. Pedraglio, **İşletmelerde Organizasyon**, Çev. Süheyl Gürbaşkan, İstanbul, İstanbul Raklam Yayınları, Yay. No. 21, 1972, s.25.

düzeyini yükseltmek, diğer yandan da çalışanları sosyal ve psikolojik doyuma yönlendirmek.²⁴⁰

Yönetime katılma bir bakıma yetkinin paylaşılması anlamına gelmektedir. bir örgütte alınan stratejik ve politik kararlar, örgütte bulunan herkesi etkileyecektir. Dolayısıyla işgörenlerin kaderlerini yakından ilgilendiren bu kararlara katılmaları ve böylelikle kendi yönetimlerine yön vermeleri, demokratik ve doğal bir sonuç olarak görülmektedir.²⁴¹

Katılımcı örgüt kültürünün insan davranışı üzerinde olumlu etkiler yarattığı yapılan deney ve uygulama sonuçlarından anlaşılmaktadır. Bugün artık başkalarının planladığı bir işin emredici bir biçimde yürütülmesini istemek insanları güdülememektedir. İşgören üzerindeki baskı şiddetinin artırılması, sıkı bir denetimin sağlanması gibi önlemlerin onların verimliliğini arttırmayacağı aksine çalışma isteklerini düşürerek işten kaçma olanakları aramalarına neden olacağı söylenebilir.²⁴²

Batılı endüstri toplumlarında da olmakla beraber, Türkiye gibi gelişmekte olan toplumlarda henüz büyük değişimler ve dönüşümler bağlamında anlamlı bir yönelimin yaşandığı söylenemez. Bu bakımdan en fazla da geleneksel ve otokratik kültüre sahip örgütlerde olmak üzere, gelişmekte olan toplumların bütün yönetim ve örgüt yapılarında tıkanmışlık görülmektedir. Ayrıca yönetim ve örgüt faaliyetlerinin gerçekleşmesi sırasında da günümüzdeki hızlı değişimlerin örgütler üzerindeki çok yönlü etkileri yüzünden, yönetim ve örgüt yaklaşımlarında önemli ölçüde idealist durumdan uzaklaşmanın olduğu gözlemlenmektedir.²⁴³

²⁴⁰ İnal Cem Aşkun, **Yönetim Ders Notları**, Eskişehir, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayınları, 1975, s.2.

²⁴¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Endüstriyel Davranışlar**, Bursa, Bursa İ.T.İ.A. İşletme Fakültesi Yayınları, Yay. No.10, 1982, s.218.

²⁴² Ali Akdemir, **Global Normlu İşletme Yönetimi**, Kütahya, 1996, ss.136-137.

²⁴³ Eroğlu, **a.g.e.**, s.247.

Yukarıda açıklanmaya çalışılan farklı örgüt kültürlerinin her birinin çeşitli koşullarda ve çeşitli kişiler için en uygunu olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Günümüzde faaliyet gösteren örgütlerin birçoğunun belirli bir örgüt yapısı olmasına rağmen, gerek iç gerekse dış nedenlerden kaynaklanan değişimlerle örgüt kültürlerinin her birinin kullanılması gereksinimi doğabilecektir.

Amaç, örgütü farklı bölümlere ve bağımsız işlevlere ayırırken, geniş bir takım ruhu yaratmak ise; benimsenebilecek en uygun örgüt kültürü katılımcı aynı demokratik örgüt kültürüdür. Örgütsel değişim süreci sonunda meydana getirilen yeni yapı, genellikle katılımcı, merkezi olmayan, geniş bir denetim alanına sahip, kendi planlamasını yapan ve işlerini tanımlayan gruplardan oluşmasıyla karakterize edilmektedir. Diğer yandan işgören başarısı, etkin bir biçimde kontrol edilmek isteniyorsa ve üründe farklılaşmaya gidilmiyorsa; emir-komuta zinciri ve yönergeler kendini göstermeli ve otokratik örgüt kültürü benimsenmelidir.²⁴⁴

Örgüt kültürü modern işletme yönetiminin göz ardı edemeyeceği faktörlerden biridir. Özellikle, çevrenin değişken olduğu dönemlerde örgüt kültürünün değişimi ve durumsal özellikler göstermesi bir zorunluluktur. Yeni bir durumla karşılaşılacak örgüt, önce üyeleri için anlamlı olan ve başarısı ispatlanmış davranışlarla tepkisini verir. fakat çoğu durumda bu davranış şekli yeterli olmaz. Örgütün çevreden gelen tepkileri, yaşama, büyüme ve gelişmesi için içsel davranış değişikliklerine dönüştürmesi, bu yeni koşullar karşısında kapasitesini destekleyen norm ve davranış sistemini tanımlaması gerekebilir.²⁴⁵

Örgütlerde yaşanan değişimlerle birlikte örgüt kültürünün de değiştirilmesinde gerekli olduğu durumların başında tepe yöneticilerin değişmesi gelmektedir. Tepe

²⁴⁴ Colin Gray, **Büyüme Yönetimi**, Çev. Meriç Çağırğan, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 1990, s.183.

²⁴⁵ Muhsin Halis, Atılhan Naktiyok, “ Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler Ampirik Bir Araştırma”, **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.2, 2001, ss. 523-524; ayrıca bkz. Adnan Ceylan, Lütfihak Alpkan, Meral Elçi, “ Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Çalışma”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.16, S.5-6, 2002, s.234.

yöneticilerinin değişmesi örgütün yapısını ve buna bağlı olarak da örgüt kültürü değiştirecektir. Bu değişimin nedenleri olarak yeni yöneticinin çalışma alışkanlıklarının, uzmanlık alanının, denetim yeteneği ve diğer yöneticilerle olan ilişkilerinin farklılığıdır.²⁴⁶

Örgüt yapısında değişime ve bu değişime bağlı olarak örgüt kültürünün de değişmesine neden olan bir diğer durum iki şirketin birleşmesidir.²⁴⁷ Ayrıca örgüt kültürünün değişmesinin bir diğer nedeni de toplumsal değerlerin değişmesidir.

Bir örgütün sahip olduğu kültür hangi nedenle değiştirilirse değiştirilsin, örgüt kültüründe meydana gelecek değişiklik üç temel aşamada gerçekleştirilir.²⁴⁸ İlk aşamada geleneksel değerlerin ortadan kaldırılmasına çalışılır. Burada temel amaç bireye geleneksel değerlerinin veya düşünce tarzının hatalı olduğunun benimsetilmesidir. İkinci aşamada ise yeni yönetim felsefesi oluşturularak çalışanların bunu benimsemesi sağlanır. Örgüt üyelerinin geleneksel değerlerinin değiştirilmesinden sonra üçüncü aşamada yapılan değişikliklerin yerleşik hal almasına çalışılır. Örgüt kültürünün değiştirilmesi süreci bu safha ile son bulur.

Örgüt yapısında yürütülen değişim faaliyetlerinin başarılı olarak sonuçlanabilmesi için gerekli olan en önemli etken örgütte var olan kültürdür. Değişim sonrası oluşacak yeni durumda örgüt kültürünün değiştirilip değiştirilmeyeceği değişim faaliyetini yürüten kişinin, örgütün kültürünü çok iyi anlayıp yorumlayabilmesine bağlıdır.

²⁴⁶ Hayri Ülgen, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 212, 1989, s.175.

²⁴⁷ Yılmaz Güzey, **Şirket Birleşmeleri Örgütsel Yapı Değişiklikleri, Getirebileceği Sorunlar ve Önlemler**, İstanbul, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1993, s.133.

²⁴⁸ Unutkan, **a.g.e.**, ss.108-109.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL YAPIDAKİ DEĞİŞİMLERİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı örgüt yapısının ve örgüt yapısındaki değişimlerin, örgüt kültürü üzerinde etkisinin var olup olmadığını, bir başka ifade ile aralarındaki ilişkinin yönünü tespit etmektir. Örgütsel yapının temel ve eylemsel yapı öğeleri dikkate alınarak, örgüt kültürünün bu öğeler doğrultusunda nasıl şekillendiği ve bu öğelerdeki değişimlerin var olan kültürü nasıl etkilendiği incelenmeye çalışılmıştır.

Örgüt yapısı ve örgüt kültürü arasındaki olumlu ilişkinin örgütün devamlılığı, verimliliği ve etkinliği açısından önemli bir rolü bulunmaktadır. Örgütlerde kültür, ortak değerleri, sembolleri, inançları ve davranışları ifade eder. Aynı zamanda, örgütlerin kendi faaliyet alanları içinde buldukları toplumun ortak değerleri, inançları ile bir bileşimidir. Örgütlerde yapı ise, örgütte görülecek olan işlerin kimler tarafından yapıldığını, yapılan işlerin kimler tarafından denetlendiğini, yapılacak işler yerine getirilirken uyulması gereken kuralları ve haberleşme kanallarını ifade eder. Örgütlerde değişim ise örgütün yeniden yapılandırılmasını ifade eder. Değişim kavramı, günümüz örgütlerinin yaşamlarını devam ettirebilmeleri, etkinlik ve verimliliklerini arttırabilmeleri için vazgeçilmez bir süreçtir. Çünkü kendilerini iç ve dış çevre etkenlerindeki değişime göre yenileyemeyen veya değiştiremeyen örgütler yaşamlarını devam ettirmede zorlanacaklardır.

Bu bağlamda yapılan araştırma anket uygulanan örgütte, örgütsel yapı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin niteliğini belirleme amacını kapsamaktadır.

4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği uygulanmıştır. Anket formundaki sorular iki farklı grupta hazırlanmıştır. Birinci bölümde ankete katılan işgörenlerin demografik özelliklerini belirlemeye çalışılmıştır. İkinci bölümde ise ilk 11

soru örgüt kültürü ile ilgili olup örgütteki işgörenlerin örgütü ve örgüt kültürünü nasıl tanımladıkları ve yorumladıkları belirlenmeye çalışılmış; kalan 19 soru ile de örgütteki işgörenlerin yapısal değişimlere bakış açıları belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma İstanbul ilinde, telekomünikasyon alanında faaliyet gösteren ABC işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Örnek kütle olarak seçilen örgütte 79 personel çalışmaktadır. Araştırma için örgütte 79 adet anket formu dağıtılmış bu formlardan değerlendirilebilecek nitelikte 56 tanesi geri dönmüştür. Geriye alınan anketlerin dağıtılan anketlere oranı yaklaşık %72 olup, araştırma için yeterli bir oran kabul edilmiştir. Anket verileri SPSS for Windows 10.0 paket programında analiz edilerek, bulguların bilimsel açıdan sağlıklı bir biçimde yorumlanması ve etkin sonuçlar elde edilmesi hedeflenmiştir.

4.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZ VE ALT HİPOTEZLERİ

Araştırmanın temel hipotezi;

H₁: Örgütsel yapıdaki değişimlerin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmanın alt hipotezleri ise;

H_{1a}: Örgütteki işgörenlerin cinsiyetleri ile örgüt kültürünü benimsemeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: Örgütteki işgörenlerin yaşları ile örgüt kültürünü benimsemeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: Örgütteki işgörenlerin medeni durumları ile örgüt kültürünü benimsemeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1d}: Örgütteki işgörenlerin eğitim durumları ile örgüt kültürünü benimsemeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1e}: Örgütteki işgörenlerin örgütteki görev süreleri ile örgüt kültürünü benimsemeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1f}: Denetim alanındaki değişimlerin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1g}: Farklılaşmadaki değişimlerin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1h}: Bölümlere ayırmadaki değişimlerin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1i}: Yetki yapısındaki değişimlerin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1j}: Faaliyetler yapısındaki değişimlerin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

4.4. ARAŞTIRMANIN YAPILDIĞI ÖRGÜT HAKKINDA GENEL BİLGİLER

Uygulama yapılan örgüt 1981 yılından bu yana Türkiye'deki teknolojik gelişmelerin öncüsü olmak amacıyla satış eksenli olarak kurulmuş ve 1995 yılında hizmet kalitesini en üst düzeyde tutmak ve farklı ürün/hizmet gruplarında uzmanlaşmış kadrolarla, daha profesyonel bir biçimde faaliyetlerini sürdürebilmek amacıyla bir şirketler grubu şeklinde yapılanmıştır.

Grup; dürüstlük, güvenilirlik, tutarlılık, müşteri odaklılık, ekip olma, tevazu, geçmişine ve kültürüne saygı duyma, kendini yenilemeye açık olma, temel değerleri ile müşteri bağlılığı yaratan, teknolojik çözümler sunan bir pazarlama kurumudur. Ayrıca, faaliyet gösterdiği sektör içerisinde adet, ciro ve karlılık bakımından lider konumda olmayı ve teknolojik çözüm denildiğinde ilk akla gelen isim olmayı da hedeflerinin başında tutmaktadır.

Örgüt 1999 yılında; ünlü bir cep telefonu markasının distribütörü olan bir oluşumun içine girerek, cep telefonunun dağıtıcılığını üstlenmiş, daha sonra 2003 yılında Japon elektronik cihaz markasının Avrupa yakası dağıtılacağını üstlenmiştir. 2006 yılında da plazma televizyon, dijital fotoğraf makinesi gibi yeni ürünleri de satış portföyüne eklemiştir.

Örgütün personel sayısı 79'dur. Bu personelin 23'ü bayan 56'sı erkektir. Ayrıca örgütün 3 icra kurulu üyesi (gsm'den sorumlu genel müdür yardımcısı, pro-av ürünlerinden sorumlu genel müdür yardımcısı ve mali ve idari işler koordinatörü), 2 genel müdürü, 2 genel müdür yardımcısı, 4 satış müdürü, 5 müdür ve 1 müdür yardımcısı vardır.

4.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma, örgütsel yapı ve örgüt kültürü boyutlarının yapılan anket uygulaması sonucu ulaşılan bulgular doğrultusunda tespit edilmesi ve değerlendirilmesine yöneliktir. Bu noktadan hareketle araştırma da kullanılan anket formu iki bölüme ayrılmıştır. İlk bölümde ankete katılan işgörenlerin örgüt kültürünü benimsemelerinde etkili olacağı düşünülen demografik özelliklerine ilişkin sorular yöneltilmiştir. İkinci bölümde ise örgüt kültürü ve örgütsel yapı kavramlarına yönelik bilgileri içeren ifadeler ve bu ifadelere işgörenlerin ne ölçüde katıldığını belirlemeye yönelik beş ölçekli likert tipi 30 adet soru yöneltilmiştir.

İkinci bölümde yöneltilen 30 adet sorudan 1.-11. sorular örgüt kültürüne yönelik sorular olup Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Esra Polat tarafından hazırlanmış “ Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi” adlı yayınlanmamış yüksek lisans tezinden alınmıştır. 12.-24.sorular ise örgüt yapısına yönelik olup Ceyhan Aldemir'in Örgütler ve Yönetimi adlı kitabından alınmıştır. Ayrıca 25.-30. sorular ise örgütsel değişime yönelik sorular olup bu sorularda Esra Polat'ın adı geçen tezinden alınmıştır. Adı geçen çalışmaların güvenilirlik cronbach alpha

katsayı değerleri (α) yüksek değerlerde tespit edilmiş olup geçerlilik ve güvenilirlikleri kanıtlanmıştır.

Ayrıca anketin ikinci bölümünde yer alan sorulardan 1. ve 4. sorular analiz edilirken 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Kısmen Katılmıyorum 3. Kararsızım, 4. Kısmen Katılıyorum ve 5. Kesinlikle Katılıyorum şeklinde kodlanmıştır. Anket formunun bir örneği Ek -1’de verilmiştir.

4.5.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Ankette, ankete katılanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 5 adet soru bulunmaktadır. Bu bölümde ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin bu 5 soruya verilen cevapların frekans dağılımları yer almaktadır.

— Cinsiyet

Araştırmaya katılan 56 işgörenin cinsiyetlerinin frekans dağılımına bakıldığında %75’in erkek; %25’inin bayan olduğu görülmektedir. Ankete katılan işgörenlerin cinsiyetlerine ilişkin frekans dağılımları Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4. 1. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetine İlişkin Frekans Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bayan	14	25	25	25
Erkek	42	75	75	100
Toplam	56	100	100	

— Yaş

Aşağıdaki Tablo 4.2.'de de görüldüğü gibi araştırmaya katılan 56 kişiden 22'si 25–30 yaş aralığında, 15'i 31–36 yaş aralığında, 16'sı 37–42 yaş aralığında ve 3'ü de 43–48 yaş aralığındadır. Bir başka ifade ile ankete katılanların %39,3'ü 25–30, %26,8'i 31–36, %28,6'sı 37–42 ve %5,4'ü 43–48 yaş aralığındadır. Araştırmaya katılan işgörenlerin yaşlarına ilişkin frekans dağılımlarına bakıldığında 25-30 yaş aralığındaki işgören sayısının %39,3'lük bir payla mod yani tepe değerine sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte araştırmaya katılan işgörenlerin yaş ortalaması olarak 34 olup, 25 ile 48 arası yaş grubundan oluşan bir çalışan kadrosu yer almaktadır. Bu da örgütün genç bir kadrosu olduğunu göstermektedir. Satış ağırlıklı faaliyet gösteren örgütler için daha aktif ve verimli olmaları açısından önem arz etmektedir.

Tablo 4. 2. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Yaşlarına

İlişkin Frekans Dağılımları

Yaş Aralığı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
25–30	22	39,3	39,3	39,3
31–36	15	26,8	26,8	66,1
37–42	16	28,6	28,6	94,6
43–48	3	5,4	5,4	100
Toplam	56	100	100	

— Medeni Durum

Araştırmaya katılan 56 işgörenin medeni durumlarına bakıldığında 27'sinin bekar, 23'ünün evli ve 6'sının boşanmış olduğu gözlemlenmektedir. Yüzde olarak dağılıma

bakıldığında ankete katılan 56 işgörenin %48,2'si bekar, %41,1'nin evli ve %10,7'si boşanmıştır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin medeni durumlarına ilişkin frekans dağılımları Tablo 4.3.'de verilmiştir.

Tablo 4. 3. Araştırmaya Katılanların Medeni Durumlarına İlişkin

Frekans Dağılımları

Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bekar	27	48,2	48,2	48,2
Evli	23	41,1	41,1	89,3
Boşanmış	6	10,7	10,7	100
Toplam	56	100	100	

— Eğitim Durumu

Bir örgütte çalışan işgörenlerin eğitim düzeyi arttıkça, örgütteki işlerin yerine getirilmesi sürecinde ki aksamaların en aza indirgenmesi sağlanacaktır. Bir örgütte görev alan işgörenlerin örgütün faaliyetleriyle ilgili olarak, izlenecek yolu ve uygulanacak yöntemleri daha çabuk ve kolay bir şekilde benimsemeleri aldıkları eğitim ile ilişkilidir.

Araştırmanın yapıldığı örgütteki işgörenlerin eğitim durumlarına bakıldığında 56 işgörenden 6'sının lise, 5'nin ön lisans, 37'sinin lisans ve 8'inin yüksek lisans mezunu olduğu gözlemlenmiştir. Bir başka ifade ile araştırmaya katılan işgörenlerin %66,1'i üniversite mezunudur. Bu da örgütün, işgörenlerinin eğitim seviyesini yüksek tuttuğunu ve insan kaynakları açısından eğitime önem veren bir vizyona sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin eğitim durumuna ilişkin frekans dağılımları Tablo 4.4.'de gösterilmiştir.

Tablo 4. 4. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Eğitim Durumlarına İlişkin

Frekans Dağılımları

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	6	10,7	10,7	10,7
Ön Lisans	5	8,9	8,9	19,6
Lisans	37	66,1	66,1	85,7
Yüksek Lisans	8	14,3	14,3	100
Toplam	56	100	100	

— Örgütteki Görev Süresi

Araştırmaya katılanlardan 34 kişi 0-5 yıl aralığında, 20 kişi 6-11 yıl aralığında, 1 kişi 12-17 yıl aralığında ve 1 kişi de 24-29 yıl aralığında örgütte görev almaktadır. Yüzde olarak ifade edilecek olursa ankete katılan 56 kişiden %60,7'si 0-5 yıl, %35,7'si 6-11 yıl, %1,8'i 12-17 yıl ve %1,8'i de 24-29 yıl aralığında örgütte görev almaktadır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütteki görev sürelerinin yıl aralıkları dikkate alındığında örgütteki personel devir hızının çok yüksek olmadığı sonucuna ulaşılabılır. Bu da örgütte sağlıklı işgören seçimleri yapıldığını, işgörenlerin işleriyle ilgili doyumsuzluklarının olmadığı, özellikle günümüzde bireylerin iş seçiminde önemli rol oynayan ücret ve kariyer olanaklarının piyasanın üzerinde olduğu sonuçlarına ulaşılabılır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütteki görev sürelerine ilişkin frekans dağılımları Tablo 4.5.'de verilmiştir.

Tablo 4. 5. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Görev Sürelerine İlişkin

Frekans Dağılımları

Görev Süresi (Yıl)	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5	34	60,7	60,7	60,7
6-11	20	35,7	35,7	96,4
12-17	1	1,8	1,8	98,2
18-23	0	0	0	98,2
24-29	1	1,8	1,8	100
Toplam	56	100	100	

4.5.2. Örgüt Kültürü, Örgütsel Yapı ve Örgütsel Yapıdaki Değişimlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan işgörenlerin örgüt kültürüne yönelik sorulara verdikleri cevapların ortalamaları, standart sapmaları ve cevap seçenekleri ile ilgili eğilim yüzdeleri aşağıdaki Tablo 4.6.'da verilmiştir.

Tablo 4. 6. Araştırmadaki Örgüt Kültürüne Yönelik Soruların Eğilim Yüzdeleri

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SORULARI	N	Ortalama	Std. Sapma	SEÇENEKLER (%)				
				Kesinlikle Katılıyor	Kısmen Katılıyor	Karasız	Kısmen Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyor
1.Örgütsel Değerler	56	2,05	1,27	41,1	37,5	7,1	3,6	10,7
2. Bilgi Paylaşımı	56	1,66	1,03	58,9	28,6	3,6	5,4	3,6
3.Takım Çalışması	56	1,89	1,06	41,1	44,6	1,8	8,9	3,6
4. İşgörenlere Güven	56	2,48	1,32	19,6	51,8	3,6	10,7	14,3
5.Karar Alımı	56	1,86	1,03	42,9	42,9	3,6	7,1	3,6
6.İşgörenlere karşı güven	56	1,70	0,95	50,0	41,1	1,8	3,6	3,6
7.Terfi Olanakları	56	1,84	0,73	39,4	58,9	8,9	0,0	1,8
8.Ödüllendirme	56	1,59	0,83	55,4	35,7	5,4	1,8	1,8
9.Ödül Araçları	56	2,09	1,03	33,9	35,7	19,6	8,9	1,8
10.Uyum Programları	56	1,73	0,88	46,4	41,1	7,1	3,6	1,8
11.Yerleşmiş Normlar	56	1,50	0,57	53,6	42,9	3,6	0,0	0,0

Araştırmada uygulanan anketin birinci sorusu örgütsel değerlerin oluşumunda üst yönetimin etkisini ölçmeye yöneliktir. Daha önce de belirtildiği gibi bu soru olumsuz bir soru olup değerlendirmenin de bu yönde yapılması gerekmektedir. Araştırmaya katılan işgörenlerin verdiği cevapların frekans dağılımları göz önüne alındığında 2,05 ortalama ve 1,27'lik standart sapma değerleri; %41,1'lik bir oranla kesinlikle katılıyorum ve %37,5'lik bir oranla kısmen katılıyorum şeklinde görüş bildirerek örgüt kültürünün üst yönetimin değerlerini yansıtmadığını belirtmişlerdir. Bu sonuç örgüt kültürünün oluşumunda üst yönetimin etkisinin az olduğunu ortaya koymaktadır.

Anketin ikinci sorusu; örgüt içersindeki bilgi paylaşımının derecesini belirlemek amacıyla sorulmuştur. Araştırmaya katılan işgörenler bu soruya 1,66 ortalama ve 1,03 standart sapma değerleri ile % 58,9 oranında kesinlikle katılıyorum ve %28,6 oranında kısmen katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu sonuçlar göstermektedir ki örgütteki işlerin yürütülmesinde ve faaliyetlerin sorunsuz bir şekilde devam ettirilmesinde gerekli olan bilgiler işgörelere verilmektedir.

Üçüncü soru örgüt içersinde takım çalışmasına önem verilip verilmediğini tespit etmek amacıyla sorulmuştur. Ankete katılan işgörenlerin bu soruya 1,89 ortalama ve 1,06 standart sapma değerleri ile %41,1 oranında kesinlikle katılıyorum, %44,6 oranında kısmen katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Takım çalışmaları ile işgörenlerin ortak hedeflere bağlılıkları oluşturulur. Ortak hedefe ulaşmada hangi yöntemlerin kullanılacağı da belirginidir. Belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmada takım çalışmasından yararlanan örgütlerde işgörenler örgüt kültürünü daha kolay benimserler ve örgüt kültürünün oluşumunda etkin rol oynarlar. Bu açıdan bakıldığında araştırmaya katılan işgörenlerin örgüt içersinde takım çalışmasından yararlandığı yönünde görüş bildikleri sonucuna ulaşılabilir.

Anketin dördüncü sorusu verilen kararlarda üst yönetimin rolünü belirlemek amacıyla sorulmuştur. Ankete katılan işgörenlerin bu soruya ortalama 2,48 ve 1,32 standart sapma değerleri ile %19,6 oranında kesinlikle katılıyorum ve %51,8 oranında kısmen katılıyorum şeklinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Oranlara bakıldığında örgüt içersinde alınan kararlarda sadece gereken durumlarda üst yönetimin onayına gerek duyulduğu sonucuna ulaşılabilir. Bu da örgüt içersinde güven ortamının sağlandığını ve karar mekanizmasının düzgün işlediğini gösterir.

Beşinci soru üçüncü ve dördüncü soruların destekleyicisi niteliğinde bir soru olup örgütteki ekip çalışmaları ve karar alma mekanizması ile ilgili bir sorudur. Ankete

katılan işgörenler 1,86 ortalama ve 1,03 standart sapma değerleri ile %42,9 oranında kesinlikle katılıyorum ve %42,9 oranında kısmen katılıyorum yönünde görüş bildirmişlerdir. Oranlara bakıldığında örgüt içersinde karar alınırken örgütteki işgörelere de söz hakkı tanındığı sonucunu ortaya koymaktadır. Bir başka ifade ile örgüt içersinde katılmalı yönetim söz konusudur.

Altıncı soru yöneticilerin işgörelere güven düzeyini belirlemek amacıyla sorulmuştur. Ankete katılan işgörelere 1,70 ortalama ve 0,95 standart sapma değerleri ile %50 oranında kesinlikle katılıyorum ve %41,1 oranında kısmen katılıyorum yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu noktadan hareketle örgüt içersinde yöneticilerin işgörelere güvendikleri ve onları yeni fikirler için cesaretlendirdikleri sonucuna ulaşılabilir.

Anketin yedinci sorusu, örgütteki terfi olanaklarını belirlemek amacıyla sorulmuştur. Ankete katılan işgörelere bu soruya 1,84 ortalama ve 0,73 standart sapma değerleri ile %39,4 oranında kesinlikle katılıyorum ve %58,9 oranında kısmen katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu sonuç işgörelere, örgütte çalıştıkları süre içersinde terfi etme olanaklarının açık olduğuna kabul edilebilir bir düzeyde inandıklarını gösterebilir.

Sekizinci soru örgütteki güdüleme mekanizması ile ilgili olup, ankete katılan işgörelere bu soruya 1,59 ortalama ve 0,83 standart sapma değerleri ile %55,4 oranında kesinlikle katılıyorum ve %35,7 oranında kısmen katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu sonuçlara göre örgütte işgörelere çalışmalarını destekleme yönünde ödüllere ve teşviklere uygulandığı yönünde görüş bildirilebilir.

Anketin dokuzuncu sorusu sekizinci soruyu destekler nitelikte olup örgüt içersindeki işgörelere ödüllendirilirken bir takım sosyal gereksinimlerinin karşılanıp karşılanmadığını belirlemek amacıyla sorulmuştur. Ankete katılan işgörelere bu soru da 2,09 ortalama ve 1,03 standart sapma değerleri ile %33,9 oranında kesinlikle katılıyorum ve

%35,7 oranında kısmen katılıyorum şeklinde görüşlerini bildirmişlerdir. Bu görüşlerle örgütteki işgörenlerin sosyal beklentilerinin örgüt tarafından genel bir düzeyde karşılandığını sonucuna ulaşılabilir.

Anketin onuncu sorusu işgörenlerin işe yeni başladıkları dönemde örgüt kültürünü benimsemelerini sağlamak amacıyla uyum programlarından faydalanılıp faydalanılmadığını belirlemek amacıyla sorulmuştur. Ankete katılan işgörenler bu soruya 1,73 ortalama ve 0,88 standart sapma değerleri ile %46,4 oranında kesinlikle katılıyorum ve %41,1 oranında kısmen katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu sonuçlar doğrultusunda örgüt içersinde işgörenlerin etkin ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlayan örgüt kültürünü benimsemelerine yönetimin önem verdiği ve bu amaçla işe yeni giren işgörenin bu kültüre uyum sağlaması için uyum programlarından faydalandığı görüşü kabul edilebilir.

On birinci soru örgüt içersinde yerleşmiş bir örgüt kültürünün olup olmadığını ve bu kültürün işgörenler tarafından ne kadar benimsendiğini tespit etmek amacıyla sorulmuştur. Bu soruya ankete katılan işgörenler 1,50 ortalama ve 0,57 standart sapma değerleri ile %53,6 oranında kesinlikle katılıyorum ve %42,9 oranında kısmen katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu da örgütte yerleşmiş bir kültürün olduğunu ve işgörenlerin bu kültürü benimsedikleri yönünde kabul edilebilir sonuçlara ulaşılmasını sağlamıştır.

Anketteki örgütsel yapıya yönelik sorulara ankete katılan işgörenlerin verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri ve cevap seçenekleri ile ilgili eğilim yüzdeleri Tablo 4.7.'de verilmiştir.

Tablo 4. 7. Araştırmadaki Örgütsel Yapıya Yönelik Soruların Eğilim Yüzdeleri

ÖRGÜTSEL YAPI SORULARI	N	Ortalama	Std. Sapma	SEÇENEKLER (%)				
				Kesinlikle Katılıyor	Kısmen Katılıyor	Karasız	Kısmen Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyor
12.Örgütün Amaçları	56	1,2	0,4	80,4	19,6	0	0	0
13.Farklılaşma	56	4,11	0,91	1,8	3,6	14,3	42,9	37,5
14.Farklılaşma	56	1,82	0,83	39,3	42,9	16,1	0	1,8
15. Yapı Hakkında Bilgi	56	1,46	0,71	62,5	32,1	1,8	3,6	0
16.Esnek Yapı	56	2,16	0,83	17,9	57,1	16,1	8,9	0
17.Yetki Devri	56	1,61	0,78	51,8	41,1	1,8	5,4	0
18.Yetki Devri	56	1,55	0,69	51,8	44,6	0	3,6	0
19. Yetki Devri	56	1,64	0,77	48,2	44,6	1,8	5,4	0
20.İşlevsel Bölümleme	56	1,34	0,67	75	17,9	5,4	1,8	0
21.İşlevsel Bölümleme	56	1,09	0,29	91,1	8,9	0	0	0
22.İşlevsel Bölümleme	56	1,05	0,23	94,6	5,4	0	0	0
23. İşlevsel Bölümleme	56	1,05	0,23	94,6	5,4	0	0	0

Ankette yer alan on ikinci soru örgütüm amaç ve hedeflerinin belirginliğini ölçmek amacıyla sorulmuştur. Ankete katılan işgörenler bu soruya 1,2 ortalama ve 0,4 standart sapma değerleri ile %80,4 oranında kesinlikle katılıyorum ve %19,6 oranında kısmen katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Sonuçlar dikkate alındığında ankete katılan işgörenlerin örgütün amaç ve hedeflerinin açıkça belli olduğu yönünde kabul edilebilir bir görüşte oldukları söylenebilir.

On üçüncü soru ve on dördüncü sorular örgütün farklılaşma yönünü belirlemek amacıyla sorulmuştur. Örgütte ki farklılaşma ankete katılan işgörenlerin ortalama 4,11 ve 0,91 standart sapma değerleri ile %42,9 oranında kısmen katılmıyorum ve %37,5 oranında kesinlikle katılmıyorum yönündeki görüşleri ve on dördüncü sorudaki 1,82 ortalama ve

0,83 standart sapma değerleri ile %39,3 oranında kesinlikle katılıyorum ve %42,9 oranında kısmen katılıyorum yönündeki görüşleri dikkate alındığında örgütte yatay bir farklılaşma olduğu söylenebilir.

Ankette yer alan on beşinci soru örgütteki işgörenlerin örgüt yapısı hakkında bilgilendirilip bilgilendirilmediğini tespit etmek amacıyla sorulmuştur. Ankete katılan işgörenler konu ile ilgili olarak 1,46 ortalama ve 0,71 standart sapma değerleri ile %62,5 oranında kesinlikle katılıyorum ve %32,1 oranında kısmen katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu da örgüt yapısı hakkında örgütteki işgörenlerin bilgilendirildiği yönünde kabul edilebilir bir sonuçtur.

Ankette yer alan on altıncı soru örgütün yetki yapısının esnekliği ile ilgilidir. Ankete katılan işgörenler yetki yapısının esnekliği ile ilgili olarak 2,16 ortalama ve 0,83 standart sapma değerleri ile %17,9 oranında kesinlikle katılıyorum ve %57,1 oranında kısmen katılıyorum yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu sonuçlar doğrultusunda örgütte esnek bir yapının olduğu sonucuna ulaşılabilir. Örgütlerde ki esnek yapılar, örgütlerin değişim sürecinde karşılaşılan sorunları azaltması açısından önemli bir role sahiptir. Örgüt yapıları esnek olan örgütler özellikle dış çevreden kaynaklanan değişimlere daha kolay uyum sağlayacaklardır.

Ankette yer alan on yedi, on sekiz ve on dokuzuncu sorular örgütteki üstlerin astlarına ne kadar yetki devrettikleri ile ilgilidir. Sorularla ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri ile ankete katılan işgörenlerin görüşlerinin dağılımı şu şekildedir. On yedinci soruya ankete katılan işgörenler 1,61 ortalama ve 0,78 standart sapma değerleri ile %51,8 oranında kesinlikle katılıyorum ve %41,1 oranında kısmen katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. On sekizinci sorunun 1,55 ortalama ve 0,69 standart sapma değerleri olup, ankete katılan işgörenlerin görüşleri %51,8 oranında kesinlikle katılıyorum ve %44,6 oranında kısmen katılıyorum şeklindedir. On dokuzuncu sorunun 1,64 ortalama ve 0,77 standart sapma değerleri ile ankete katılan işgörenlerin görüşleri %48,2 oranında kesinlikle katılıyorum ve %44,6 oranında kısmen katılıyorum şeklindedir. Sorularla ilgili görüşler

dikkate alındığında örgütte üst düzeyde ki yöneticilerin yetki devrine gittikleri sonucuna ulaşılabilir. Bir örgütte yetki devrine gidilmesi yöneticiye daha önemli işleri yapabilmesi için zaman kazandırırken; astlarında girişim gücünü arttırıp, bilgi ve becerisini geliştirme olanağı bulmasını sağlar.

Ankette sorulan yirmi, yirmi bir, yirmi iki ve yirmi üçüncü sorular örgütteki bölümlere ayırma şeklini belirlemek amacıyla yöneltilmiştir. Yirminci soruya yönelik olarak ankete katılan işgörenlerin görüşleri 1,34 ortalama ve 0,67 standart sapma değerleri ile %75 oranında kesinlikle katılıyorum ve %17,9 oranında kısmen katılıyorum şeklindedir. Yirmi birinci soruya yönelik olarak ankete katılan işgörenlerin görüşleri 1,09 ortalama ve 0,29 standart sapma değerleri ile %91,1 oranında kesinlikle katılıyorum ve %8,9 oranında kısmen katılıyorum şeklindedir. Bölümlere ayırma şeklini belirlemeye yönelik olarak sorulan yirmi iki ve yirmi üçüncü sorulara ankete katılan işgörenler 1,05 ortalama ve 0,23 standart sapma değerleri ile %94,6 oranında kesinlikle katılıyorum ve %5,4 oranında kısmen katılıyorum yönünde görüş bildirmişlerdir. Bölümlere ayırma ile ilgili olarak sorulan sorulara ankete katılan işgörenlerin verdikleri cevap doğrultusunda işlevsel bir bölümlendirmeye gidildiği yönünde kabul edilebilir bir görüş vardır. Ancak örgüt hakkında alınan genel bilgilere bakıldığında aynı zamanda mal ve hizmet temeline göre bölümlendirmeye gidildiği de görülmüştür. Bu nedenle örgütün matriks (karma) bölümlere ayırma yöntemini seçtiği görülmektedir.

Yirmi dördüncü soru örgütteki işgörelere karar verme yetkisinin verilip verilmediğini belirlemek amacıyla sorulmuştur. Ankete katılan işgörenler konu ile ilgili olarak 2,02 ortalama ve 0,84 standart sapma değerleri ile %26,8 oranında kesinlikle katılıyorum ve %50 oranında kısmen katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu sonuçlar doğrultusunda ankete katılan işgörenlerin, örgüt içersinde işgörelere karar verme yetkisinin verildiğine dair kabul edilebilir olumlu görüşleri olduğu söylenebilir.

Anketteki örgütsel yapı değişimlerine yönelik sorulara ankete katılan işgörenlerin verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri ve cevap seçenekleri ile ilgili eğilim yüzdeleri Tablo 4.8.'de verilmiştir.

Tablo 4. 8. Örgütsel Yapı Değişimlerine Yönelik Soruların Eğilim Yüzdeleri

ÖRGÜTSEL YAPI DEĞİŞİMLERİ SORULARI	N	Ortalama	Std. Sapma	SEÇENEKLER (%)				
				Kesinlikle Katılıyor	Kısmen Katılıyor	Karasız	Kısmen Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyor
25. Yönetime Katılma	56	1,84	0,91	41,1	41,1	12,5	3,6	1,8
26. Denetim Alanı	56	2,11	0,85	25	44,6	25	5,4	0
27. Ödüllendirme	56	1,82	0,74	33,9	53,6	8,9	3,6	0
28. Yardımlaşma	56	1,98	0,82	30,4	44,6	21,4	3,6	0
29. Süreçlerdeki Değişim	56	1,68	0,9	53,6	32,1	7,1	7,1	0
30. İletişim	56	1,84	0,87	41,1	39,3	14,3	5,4	0

Anketin yirmi beşinci sorusu örgütteki işgörenlerin değişim sürecinde yönetime katılmaları hakkında bilgi elde etmek için sorulmuş olup, ankete katılan işgörenler 1,84 ortalama ve 0,91 standart sapma değerleri ile %41,1 oranında kesinlikle katılıyorum ve %41,1 oranında kısmen katılıyorum yönünde görüş bildirmişlerdir. Ankete katılan işgörenlerin yönetime katıldıkları bir başka ifade ile örgüt içersinde değişim kararları alınırken astlarında görüşlerine başvurulduğu sonucuna ulaşılabilir.

Denetim alanı ile ilgili olan yirmi altıncı soruya anket katılan işgörenler 2,11 ortalama ve 0,85 standart sapma değerleri ile %25 oranında kesinlikle katılıyorum ve %44,6 oranında kısmen katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu da örgütteki yapısal değişimlerle yöneticilerin denetim alanlarının daraltılmaya çalışıldığını göstermektedir.

Anketteki yirmi yedinci soru örgütteki faaliyetlerin ne şekilde değerlendirildiğini belirlemeye yönelik olup, ankete katılan işgörenler 1,82 ortalama ve 0,74 standart sapma değerleri ile %33,9 oranında kesinlikle katılıyorum, % 53,6 oranında kısmen katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu görüşler doğrultusunda örgüt içersinde gerçekleştirilen faaliyetlerin nasıl yürütüldüğünden çok faaliyetlerin sonucu üzerinde durulduğu ve ödüllendirmenin faaliyetin sonucuna göre yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yirmi sekizinci soruya ankete katılan işgörenler 1,98 ortalama ve 0,82 standart sapma değerleri ile %30,4 oranında kesinlikle katılıyorum ve %44,6 oranında kısmen katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu görüşler doğrultusunda örgütteki işgörenlerin, örgütsel değişim sürecinde yerine getirilmesi gereken faaliyetler için birbirleriyle yardımlaşma içersinde oldukları belirtilebilir.

Yirmi dokuzuncu soru örgütte yapısal değişim sürecinde örgütteki işlerle ilgili olarak, işlerin birbirine benzerlik derecelerine göre gruplandırılmasını belirlemeye yöneliktir. Ankete katılan işgörenler 1,68 ortalama ve 0,9 standart sapma değerleri ile %53,6 oranında kesinlikle katılıyorum ve %32,1 oranında kısmen katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Anketin son sorusu örgütsel yapıdaki değişimin kolay uygulanabilmesi için astlarla üstler arasındaki iletişimin derecesini belirlemeye yöneliktir. Ankete katılan işgörenler soru ile ilgili olarak 1,84 ortalama ve 0,87 standart sapma değerleri ile %41,1 oranında kesinlikle katılıyorum ve %39,3 oranında kısmen katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu görüşler doğrultusunda örgüt içersinde astlarla üstler arasındaki iletişim kanallarında aksama olmadığı sonucuna ulaşılabilir. İletişim düzeyi iyi olan örgütlerde karar alma mekanizması daha hızlı çalışacaktır. Bu günümüz örgütlerinde çevreden gelen etkilere karşı tepkisiz kalmama, örgütün etkinlik ve verimliliğinin sağlanması yönünden olumlu bir durumdur.

4.5.3. Araştırma Verilerinin Analiz Edilmesi

Araştırmada kullanılan anket formundaki sorular örgüt kültürü, örgütsel yapı ve örgütsel yapıdaki değişimlere yönelik sorular olarak üçe ayrılmaktadır. Bu sorulara ilişkin güvenilirlik analizi sonuçlarına Tablo 4.8.'de yer verilmiştir.

Tablo 4. 9. Örgüt Kültürü, Örgütsel Yapı ve Örgütsel Yapıdaki Değişimlere İlişkin Soruların Güvenilirlik Testi Tablosu

ANA FAKTÖRLER	CRONBACH'S ALPHA	
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Örnek Sayısı: 56	Soru Sayısı:11 Alpha:0,93
ÖRGÜTSEL YAPI	Örnek Sayısı: 56	Soru Sayısı: 13 Alpha:0,81
ÖRGÜTSEL YAPI DEĞİŞİMLERİ	Örnek Sayısı: 56	Soru Sayısı: 6 Alpha: 0,94

Anketteki örgüt kültürü sorularının tutarlılık ve güvenilirliğini belirlemek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmış ve cronbach's alpha değeri 0,93 bulunmuştur. Elde edilen bulgular doğrultusunda anketteki örgüt kültürüne yönelik soruların güvenilir ve tutarlı olduğu kabul edilmiştir. Örgüt kültürü sorularına yönelik güvenilirlik analizine ilişkin test sonuçları Ek- 2'de verilmiştir.

Örgütsel yapı sorularına ilişkin yapılan güvenilirlik sorularına ilişkin analiz de cronbach's alpha değeri 0,81 bulunmuş ve bu sonuçla örgütsel yapı sorularının güvenilir olduğu kabul edilmiştir. Örgütsel yapı sorularının güvenilirlik analizine ilişkin test sonuçları Ek- 3'de verilmiştir.

Anketteki örgütsel yapı değişimlerine yönelik sorulara ilişkin olarak yapılan güvenilirlik analizi sonucunda cronbach alpha değeri 0,94 olarak bulunmuş ve soruların güvenilir olduğu kabul edilmiştir. Analize ilişkin test sonuçları Ek- 4’ de verilmiştir.

4.5.4. Araştırma Hipotezlerinin Analiz Edilmesi ve Değerlendirilmesi

Araştırmada örgütsel yapıdaki değişimlerin örgüt kültürü üzerine etkilerini belirlemeye yönelik geliştirilmiş alt hipotezler arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılacaktır.

4.5.4.1. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetleri ile Örgüt Kültürünü Benimsemeleri Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi

H_{1a} : Örgütteki işgörenlerin cinsiyetleri ile örgüt kültürünü benimsemeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu hipotezin geçerliliğini sınamada Regresyon Analiz Modeli kullanılmıştır. Yorumlama da dikkate alınan değer tablodaki F değerinin anlamlılık seviyesidir. Anlamlılık seviyesi 0,05’ten küçük olan regresyon analizi modelinin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütteki işgörenlerin cinsiyetleri ile örgüt kültürünü benimsemeleri arasındaki ilişkinin anlamlılığına ilişkin bu model de $F=1,319$ değerinin anlamlılık seviyesi 0,247’dir. Anlamlılık değeri 0,05’ten büyük olduğu için H_{1a} hipotezi red edilir. Bir başka ifade ile örgütteki işgörenlerin cinsiyetleri ile örgüt kültürünü benimsemeleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyetleri ile örgüt kültürünü benimsemeleri arasındaki ilişkinin regresyon analizi sonuçları Tablo 4.9.’da gösterilmiştir.

Tablo 4. 10. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Cinsiyetleri ile Örgüt Kültürünü Benimsemeleri Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,498 ^a	0,248	0,060	0,42

a. Predictors: (Constant), Örgüt Kültürüne Yönelik Sorular

ANOVA^b

Model		Sum Of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1	Regression	2,603	11	0,237	1,319	0,247 ^a
	Residual	7,897	44	0,179		
	Total	10,50	55			

a. Predictors: (Constant), Örgüt Kültürüne Yönelik Sorular

b. Dependent Variable: Cinsiyet

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig
	B			Beta		
1	(Constant)	1,925	0,222		8,660	0,000
	S01	0,162	0,103	0,471	1,567	0,124
	S02	-0,209	0,148	-0,493	-1,412	0,165
	S03	5,131E-02	0,145	0,124	0,354	0,725
	S04	-0,130	0,101	-0,393	-1,283	0,206
	S05	-8,35E-02	0,149	-0,198	-0,560	0,578
	S06	0,113	0,168	0,247	0,674	0,504
	S07	0,105	0,133	0,175	0,788	0,435
	S08	-3,82E-02	0,159	-0,072	-0,241	0,811
	S09	-5,66E-02	0,077	-0,134	-0,739	0,464
	S10	-8,08E-02	0,123	-0,163	-0,658	0,514
	S11	0,103	0,129	0,135	0,796	0,430

a. Dependent Variable: Cinsiyet

4.5.4.2. Araştırmaya Katılan İşgörendenlerin Yaşları ile Örgüt Kültürünü Benimsemeleri Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi

H_{1b} : Örgütteki işgörendenlerin yaşları ile örgüt kültürünü benimsemeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu hipotezin geçerliliğini sınamada Regresyon Analiz Modeli kullanılmıştır. Yorumlama da dikkate alınan değer tablodaki F değerinin anlamlılık seviyesidir. Anlamlılık seviyesi 0,05'ten küçük olan regresyon analizi modelinin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılan işgörendenlerin yaşları ile örgüt kültürünü benimsemeleri arasındaki ilişkinin anlamlılığına ilişkin bu model de $F=1,073$ değerinin anlamlılık seviyesi 0,404'tür. Anlamlılık değerini 0,05'ten büyük olduğu için H_{1b} hipotezi red edilir. Bir başka ifade ile araştırmaya katılan işgörendenlerin yaşları ile örgüt kültürünü benimsemeleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.11'de verilmiştir.

Tablo 4. 11. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Yaşları ile Örgüt Kültürünü Benimsemeleri Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,460 ^a	0,212	0,014	0,95

a. Predictors: (Constant), Örgüt Kültürüne Yönelik Sorular

ANOVA^b

Model		Sum Of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1	Regression	10,578	11	0,962	1,073	0,404 ^a
	Residual	39,422	44	0,896		
	Total	50,000	55			

a. Predictors: (Constant), Örgüt Kültürüne Yönelik Sorular

b. Dependent Variable: Yaş

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig
		B		Beta		
1	(Constant)	2,574	0,497		5,183	0,000
	S01	-0,233	0,231	-0,310	-1,009	0,319
	S02	-7,85E-02	0,330	-0,085	-0,238	0,813
	S03	-0,399	0,324	-0,442	-1,233	0,224
	S04	0,171	0,226	0,337	0,756	0,454
	S05	0,966	0,333	1,049	2,901	0,006
	S06	-0,713	0,375	-0,712	-1,898	0,064
	S07	2,636E-02	0,297	0,20	0,089	0,930
	S08	0,200	0,354	0,173	0,563	0,576
	S09	-9,19E-02	0,171	-0,099	-0,536	0,594
	S10	0,194	0,274	0,180	0,708	0,482
	S11	0,179	0,289	0,108	0,620	0,539

a. Dependent Variable: Yaş

4.5.4.3. Araştırmaya Katılan İşgörendenlerin Medeni Durumları ile Örgüt Kültürünü Benimsemeleri Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi

H_{1c} : Örgütteki işgörendenlerin medeni durumları ile örgüt kültürünü benimsemeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu hipotezin geçerliliğini sınamada Regresyon Analiz Modeli kullanılmıştır. Yorumlama da dikkate alınan değer tablodaki F değerinin anlamlılık seviyesidir. Anlamlılık seviyesi 0,05'ten küçük olan regresyon analizi modelinin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılan işgörendenlerin medeni durumları ile örgüt kültürünü benimsemeleri arasındaki ilişkinin anlamlılığına ilişkin bu model de $F=1,127$ değerinin anlamlılık seviyesi 0,364'dür. Anlamlılık değeri 0,05'ten büyük olduğu için H_{1c} hipotezi red edilir. Bir başka ifade ile araştırmaya katılan işgörendenlerin medeni durumları ile örgüt kültürünü benimsemeleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.12'de gösterilmiştir.

Tablo 4.12. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Medeni Durumları ile Örgüt Kültürünü Benimsemeleri Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,469 ^a	0,220	0,025	0,67

a. Predictors: (Constant), Örgüt Kültürüne Yönelik Sorular

ANOVA^b

Model		Sum Of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1	Regression	5,524	11	0,502	1,127	0,364 ^a
	Residual	19,601	44	0,445		
	Total	25,125	55			

a. Predictors: (Constant), Örgüt Kültürüne Yönelik Sorular

b. Dependent Variable: Medeni Durum

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig
		B		Beta		
1	(Constant)	1,740	0,350		4,968	0,000
	S01	-0,195	0,163	-0,367	-1,200	0,237
	S02	-0,238	0,233	-0,363	-1,022	0,313
	S03	-5,34E-02	0,228	-0,083	-0,234	0,816
	S04	0,133	0,160	0,259	0,831	0,411
	S05	0,631	0,235	0,965	2,685	0,010
	S06	0,622	0,265	-0,876	-2,348	0,023
	S07	-4,23E-02	0,209	-0,046	-0,202	0,841
	S08	0,258	0,250	0,315	1,032	0,308
	S09	-0,147	0,121	-0,225	-1,220	0,229
	S10	0,136	0,194	0,178	0,703	0,486
	S11	5,108E-02	0,204	0,043	0,250	0,803

a. Dependent Variable: Medeni Durum

4.5.4.4. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Eğitim Durumları ile Örgüt Kültürünü Benimsemeleri Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi

H_{1d} : Örgütteki işgörenlerin eğitim durumları ile örgüt kültürünü benimsemeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu hipotezin geçerliliğini sınamada Regresyon Analiz Modeli kullanılmıştır. Yorumlama da dikkate alınan değer tablodaki F değerinin anlamlılık seviyesidir. Anlamlık seviyesi 0,05'ten küçük olan regresyon analizi modelinin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılan işgörenlerin eğitim durumları ile örgüt kültürünü benimsemeleri arasındaki ilişkinin anlamlılığına ilişkin bu modelde $F=3,277$ değerinin anlamlılık seviyesi 0,002'dir. Anlamlılık değeri 0,05'ten küçük olduğu için H_{1d} hipotezi kabul edilir. Bir başka ifade ile araştırmaya katılan işgörenlerin eğitim durumları ile örgüt kültürünü benimsemeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına Tablo 4.13.'de yer verilmiştir.

Tablo 4. 13. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Eğitim Durumları ile Örgüt Kültürünü Benimsemeleri Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,671 ^a	0,450	0,313	0,67

a. Predictors: (Constant), Örgüt Kültürüne Yönelik Sorular

ANOVA^b

Model		Sum Of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1	Regression	16,010	11	1,455	3,277	0,002 ^a
	Residual	19,544	44	0,444		
	Total	35,554	55			

a. Predictors: (Constant), Örgüt Kültürüne Yönelik Sorular

b. Dependent Variable: Eğitim Durumu

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig
	B			Beta		
1	(Constant)	3,081	0,350		8,811	0,000
	S01	0,205	0,162	0,324	1,264	0,213
	S02	0,277	0,233	0,355	1,189	0,241
	S03	0,177	0,228	0,232	0,775	0,442
	S04	-0,393	0,159	-0,646	-2,464	0,018
	S05	-0,905	0,235	-1,164	-3,857	0,000
	S06	1,049	0,264	1,242	3,967	0,000
	S07	2,299E-02	0,209	-0,021	0,110	0,913
	S08	-0,497	0,249	-0,511	-1,994	0,052
	S09	0,360	0,121	0,462	2,985	0,005
	S10	-0,216	0,193	-0,237	-1,117	0,270
	S11	-0,141	0,204	-0,100	-0,691	0,493

a. Dependent Variable: Eğitim Durumu

4.5.4.5. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Görev Süreleri ile Örgüt Kültürünü Benimsemeleri Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi

H_{1e} : Örgütteki işgörenlerin örgütteki görev süreleri ile örgüt kültürünü benimsemeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu hipotezin geçerliliğini sınamada Regresyon Analiz Modeli kullanılmıştır. Yorumlama da dikkate alınan değer tablodaki F değerinin anlamlılık seviyesidir. Anlamlılık seviyesi 0,05'ten küçük olan regresyon analizi modelinin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmaya katılan işgörenlerin görev süreleri ile örgüt kültürünü benimsemeleri arasındaki ilişkinin anlamlılığına ilişkin bu modelde $F=1,393$ değerinin anlamlılık seviyesi 0,210'dur. Anlamlılık değeri 0,05'ten büyük olduğu için H_{1e} hipotezi red edilir. Bir başka ifade ile araştırmaya katılan işgörenlerin görev süreleri ile örgüt kültürünü benimsemeleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.14.'de verilmiştir.

Tablo 4.14. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Görev Süreleri ile Örgüt Kültürünü Benimsemeleri Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,508 ^a	0,258	0,73	0,69

a. Predictors: (Constant), Örgüt Kültürüne Yönelik Sorular

ANOVA^b

Model		Sum Of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1	Regression	7,214	11	0,656	1,393	0,210 ^a
	Residual	20,714	44	0,471		
	Total	27,929	55			

a. Predictors: (Constant), Örgüt Kültürüne Yönelik Sorular

b. Dependent Variable: Görev Süresi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig
	B			Beta		
1	(Constant)	2,308	0,360		6,410	0,000
	S01	-0,122	0,167	-0,217	-0,728	0,470
	S02	-0,145	0,240	-0,210	-0,605	0,548
	S03	-0,166	0,235	-0,247	-0,709	0,482
	S04	8,089E-03	0,164	0,015	0,049	0,961
	S05	0,500	0,242	0,726	2,070	0,044
	S06	-0,368	0,272	0,492	-1,353	0,183
	S07	-0,389	0,215	-0,400	-1,809	0,077
	S08	0,354	0,257	0,410	1,377	0,176
	S09	-0,211	0,124	-0,305	-1,699	0,096
	S10	0,271	0,199	0,337	1,364	0,180
	S11	0,158	0,210	-0,127	-0,754	0,455

a. Dependent Variable: Görev Süresi

4.5.4.6. Örgüt Yapısındaki Denetim Alanı ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi

H_{1f} : Denetim alanındaki değişimlerin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotezin geçerliliğini sınamada Regresyon Analiz Modeli kullanılmıştır. Yorumlama da dikkate alınan değer tablodaki F değerinin anlamlılık seviyesidir. Anlamlılık seviyesi 0,05'ten küçük olan regresyon analizi modelinin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmanın yapıldığı örgütteki denetim alanı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin anlamlılığına ilişkin bu modelde $F=5,827$ değerinin anlamlılık seviyesi 0,000'dır. Anlamlılık değeri 0,05'ten küçük olduğu için H_{1f} hipotezi kabul edilir. Bir başka ifade ile örgüt yapısının denetim alanı ve denetim alanındaki değişimlerin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına Tablo 4.15.'de yer verilmiştir.

Tablo 4. 15. Örgüt Yapısındaki Denetim Alanı ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,770 ^a	0,593	0,491	0,65

a. Predictors: (Constant), Örgüt Kültürüne Yönelik Sorular

ANOVA^b

Model		Sum Of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1	Regression	27,012	11	2,456	5,827	0,000 ^a
	Residual	18,542	44	0,421		
	Total	45,554	55			

a. Predictors: (Constant), Örgüt Kültürüne Yönelik Sorular

b. Dependent Variable: Denetim Alanı

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig
	B			Beta		
1	(Constant)	-0,165	0,341		-0,483	0,631
	S01	4,804E-02	0,158	0,067	0,304	0,763
	S02	0,121	0,227	0,137	0,533	0,596
	S03	-0,103	0,222	-0,120	-0,466	0,644
	S04	-1,02E-03	0,155	-0,001	-0,007	0,995
	S05	0,108	0,228	0,123	0,474	0,638
	S06	-3,03E-02	0,258	-0,032	-0,118	0,907
	S07	0,417	0,204	0,336	2,052	0,046
	S08	4,10E-02	0,243	0,037	0,169	0,867
	S09	4,246E-02	0,117	0,048	0,362	0,719
	S10	0,238	0,188	0,232	1,266	0,212
	S11	0,279	0,198	0,175	1,405	0,167

a. Dependent Variable: Denetim Alanı

4.5.4.7. Örgüt Yapısındaki Farklılaşma Derecesi ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi

H_{1g} : Farklılaşmadaki değişimlerin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotezin geçerliliğini sınamada Regresyon Analiz Modeli kullanılmıştır. Yorumlama da dikkate alınan değer tablodaki F değerinin anlamlılık seviyesidir. Anlamlılık seviyesi 0,05'ten küçük olan regresyon analizi modelinin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmanın yapıldığı örgütteki farklılaşma derecesi ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin anlamlılığına ilişkin bu modelde $F=7,946$ değerinin anlamlılık seviyesi 0,000'dır. Anlamlılık değeri 0,05'ten küçük olduğu için H_{1g} hipotezi kabul edilir. Bir başka ifade ile örgüt yapısının farklılaşma derecesi ve farklılaşma derecesindeki değişimlerin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına Tablo 4.16.'da yer verilmiştir.

Tablo 4.16. Örgüt Yapısındaki Farklılaşma Derecesi ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,816 ^a	0,665	0,581	0,54

a. Predictors: (Constant), Örgüt Kültürüne Yönelik Sorular

ANOVA^b

Model		Sum Of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1	Regression	25,419	11	2,311	7,946	0,000 ^a
	Residual	12,769	44	0,291		
	Total	38,214	55			

a. Predictors: (Constant), Örgüt Kültürüne Yönelik Sorular

b. Dependent Variable: Farklılaşma

Derecesi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig
	B			Beta		
1	(Constant)	0,131	0,283		1,107	0,274
	S01	-3,37E-02	0,131	-0,051	-0,256	0,799
	S02	-3,12E-02	0,188	-0,039	-0,166	0,869
	S03	-4,18E-03	0,184	-0,005	-0,023	0,982
	S04	0,198	0,129	0,314	1,535	0,132
	S05	2,427E-02	0,190	0,030	0,128	0,899
	S06	8,514E-02	0,214	0,097	0,398	0,693
	S07	-0,221	0,169	0,194	-1,305	0,199
	S08	0,508	0,202	0,504	2,519	0,015
	S09	-1,87E-02	0,098	0,023	-0,192	0,849
	S10	0,179	0,156	0,189	1,142	0,260
	S11	0,189	0,165	0,130	1,148	0,257

a. Dependent Variable: Farklılaşma Derecesi

4.5.4.8. Örgüt Yapısındaki Bölümlere Ayırma Şekli ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi

H_{1h} : Bölümlere ayırmadaki değişimlerin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotezin geçerliliğini sınamada Regresyon Analiz Modeli kullanılmıştır. Yorumlama da dikkate alınan değer tablodaki F değerinin anlamlılık seviyesidir. Anlamlık seviyesi 0,05'ten küçük olan regresyon analizi modelinin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmanın yapıldığı örgütteki bölümlere ayırma şekli ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin anlamlılığına ilişkin bu modelde $F=1,684$ değerinin anlamlılık seviyesi 0,109'dur. Anlamlılık değeri 0,05'ten büyük olduğu için H_{1h} hipotezi red edilir. Bir başka ifade ile örgüt yapısının bölümlere ayırma şekli ve bölümlere ayırma şeklindeki değişimlerin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına Tablo 4.17.'de yer verilmiştir.

Tablo 4.17. Örgüt Yapısındaki Bölümlere Ayırma Şekli ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,544 ^a	0,296	0,120	0,21

a. Predictors: (Constant), Örgüt Kültürüne Yönelik Sorular

ANOVA^b

Model		Sum Of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1	Regression	0,841	11	7,649E-02	1,684	0,109 ^a
	Residual	1,998	44	4,541E-02		
	Total	2,899	55			

a. Predictors: (Constant), Örgüt Kültürüne Yönelik Sorular

b. Dependent Variable: Bölümlere

Ayırma Şekli

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig
	B			Beta		
1	(Constant)	0,924	0,112		8,261	0,000
	S01	1,927E-02	0,052	0,108	0,371	0,712
	S02	-5,22E-02	0,074	-0,237	-0,702	0,486
	S03	6,611E-02	0,073	0,307	0,907	0,369
	S04	-3,48E-02	0,051	-0,202	-0,682	0,499
	S05	-2,69E-02	0,075	-0,122	-0,358	0,722
	S06	0,128	0,085	0,537	1,517	0,136
	S07	-7,25E-02	0,067	-0,234	-1,085	0,284
	S08	4,489E-02	0,080	0,163	0,563	0,576
	S09	-4,58E-03	0,039	-0,021	-0,119	0,906
	S10	4,868E-02	0,062	0,189	0,788	0,435
	S11	-2,82E-02	0,065	-0,071	-0,433	0,667

a. Dependent Variable: Bölümlere Ayırma Şekli

4.5.4.9. Örgütün Yetki Yapısı ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi

H_{1i} : Yetki yapısındaki değişimlerin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotezin geçerliliğini sınamada Regresyon Analiz Modeli kullanılmıştır. Yorumlama da dikkate alınan değer tablodaki F değerinin anlamlılık seviyesidir. Anlamlılık seviyesi 0,05'ten küçük olan regresyon analizi modelinin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmanın yapıldığı örgütteki yetki yapısı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin anlamlılığına ilişkin bu modelde $F=5,827$ değerinin anlamlılık seviyesi 0,000'dır. Anlamlılık değeri 0,05'ten küçük olduğu için H_{1i} hipotezi kabul edilir. Bir başka ifade ile örgütün yetki yapısının ve yetki yapısındaki değişimlerin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına Tablo 4.18.'de yer verilmiştir.

Tablo 4.18. Örgütün Yetki Yapısı ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,793 ^a	0,593	0,491	0,65

a. Predictors: (Constant), Örgüt Kültürüne Yönelik Sorular

ANOVA^b

Model		Sum Of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1	Regression	27,012	11	2,456	5,827	0,000 ^a
	Residual	18,452	44	0,421		
	Total	45,554	55			

a. Predictors: (Constant), Örgüt Kültürüne Yönelik Sorular

b. Dependent Variable: Yetki Yapısı

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig
	B			Beta		
1	(Constant)	-0,165	0,341		-0,483	0,631
	S01	4,804E-02	0,158	0,067	0,304	0,763
	S02	0,121	0,227	0,137	0,533	0,596
	S03	-0,103	0,222	-0,120	-0,466	0,644
	S04	-1,02E-03	0,155	-0,001	-0,007	0,995
	S05	0,108	0,228	0,123	0,474	0,638
	S06	-3,03E-02	0,258	-0,032	-0,118	0,907
	S07	0,417	0,204	0,336	2,052	0,046
	S08	4,106E-02	0,243	0,037	0,169	0,867
	S09	4,246E-02	0,117	0,048	0,362	0,719
	S10	0,238	0,188	0,232	1,266	0,212
	S11	0,279	0,198	0,175	1,405	0,167

a. Dependent Variable: Yetki Yapısı

4.5.4.10. Örgütün Faaliyetler Yapısı ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi

H_{1j} : Faaliyetler yapısındaki değişimlerin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bu hipotezin geçerliliğini sınamada Regresyon Analiz Modeli kullanılmıştır. Yorumlama da dikkate alınan değer tablodaki F değerinin anlamlılık seviyesidir. Anlamlık seviyesi 0,05'ten küçük olan regresyon analizi modelinin anlamlı olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmanın yapıldığı örgütteki faaliyetler yapısı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin anlamlılığına ilişkin bu model de $F=10,403$ değerinin anlamlılık seviyesi 0,000'dır. Anlamlılık değeri 0,05'ten küçük olduğu için H_{1j} hipotezi kabul edilir. Bir başka ifade ile örgütün faaliyetler yapısının ve faaliyetler yapısındaki değişimlerin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotezin test edilmesine yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına Tablo 4.19.'da yer verilmiştir.

Tablo 4.19. Örgütün Faaliyetler Yapısı ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin Regresyon Analizi Sonuçları

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,850 ^a	0,722	0,653	0,44

a. Predictors: (Constant), Örgüt Kültürüne Yönelik Sorular

ANOVA^b

Model		Sum Of Squares	df	Mean Square	F	Sig
1	Regression	21,823	11	1,984	10,403	0,000 ^a
	Residual	8,391	44	0,191		
	Total	30,214	55			

a. Predictors: (Constant), Örgüt Kültürüne Yönelik Sorular

b. Dependent Variable: Faaliyetler

Yapısı

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig
1	(Constant)	0,172	0,229		0,749	0,458
	S01	-4,57E-02	0,106	-0,078	-0,429	0,670
	S02	-0,475	0,152	-0,662	-3,118	0,003
	S03	0,197	0,149	0,281	1,320	0,194
	S04	-5,85E-03	0,104	-0,010	-0,056	0,956
	S05	0,108	0,154	0,150	0,701	0,487
	S06	-0,195	0,173	-0,250	-1,125	0,267
	S07	0,298	0,137	0,295	2,180	0,035
	S08	0,489	0,163	0,545	2,993	0,005
	S09	9,824E-02	0,079	0,137	1,243	0,220
	S10	0,424	0,127	0,505	3,347	0,002
	S11	2,628E-02	0,133	0,020	0,197	0,845

a. Dependent Variable: Faaliyetler Yapısı

Yapılan regresyon analizlerindeki değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri tespit edilmiş ve elde edilen veriler doğrultusunda geliştirilen hipotezler analiz edilerek değerlendirilmiştir. İlgili değerlendirme sonuçları Tablo 4.20.'de verilmiştir.

Tablo 4. 20. Araştırma Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

HİP. NO	HİPOTEZ İÇERİĞİ	KABUL / RED
H_{1a}:	Örgütteki işgörenlerin cinsiyetleri ile örgüt kültürünü benimsemeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H_{1b}:	Örgütteki işgörenlerin yaşları ile örgüt kültürünü benimsemeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H_{1c}:	Örgütteki işgörenlerin medeni durumları ile örgüt kültürünü benimsemeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H_{1d}:	Örgütteki işgörenlerin eğitim durumları ile örgüt kültürünü benimsemeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H_{1e}:	Örgütteki işgörenlerin örgütteki görev süreleri ile örgüt kültürünü benimsemeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H_{1f}:	Denetim alanındaki değişimlerin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H_{1g}:	Farklılaşmadaki değişimlerin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H_{1h}:	Bölgümlere ayırmadaki değişimlerin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H_{1i}:	Yetki yapısındaki değişimlerin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H_{1j}:	Faaliyetler yapısındaki değişimlerin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL

Yukarıdaki Tablo 4.20.'de de görüldüğü gibi örgütteki işgörenlerin örgüt kültürünü benimsemeleri, işgörenlerin eğitim düzeyleri ile ilişkiyken; örgüt yapısındaki denetim alanı, farklılaşma düzeyi, yetki yapısı ve faaliyetler yapısı ile örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünyada son yıllarda ekonomik, teknolojik, siyasal, sosyo-kültürel, çevresel ve örgütsel anlamda önemli değişme ve gelişimler yaşanmaktadır. Yaşanan tüm bu değişimler örgütleri yapısal anlamda değişime zorlamaktadır.

Değişim, örgütlerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri için vazgeçilmez bir süreç haline gelmiştir. Örgütlerde yapının, teknolojinin, üretim süreçlerinin, işgören davranışlarının ve bunları etkileyen koşulların planlı veya plansız bir biçimde değiştirilmesi ile uygulanan değişim faaliyetlerinin; örgütteki etkinlik ve verimliliği arttırmak, yeniliklere uyum sağlamak, örgütün içinde bulunduğu çevreye uyumunu sağlamak, işgörelere yönelik güdülemeyi arttırmak ve örgüt içersindeki iletişimi sağlamlaştırmak gibi birçok amacı bulunmaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda örgütlerde gerçekleştirilen yapısal değişim faaliyetleri, örgütsel yapının temel ve eylemsel öğelerinin değiştirilmesini kapsamaktadır. Örgütlerde değişimin boyutu ne olursa olsun değişim süreci içersinde gözardı edilmemesi gereken en önemli unsur, örgütteki işgörelendir. Örgütün işgören boyutu dikkate alınmadığı takdirde gerçekleştirilmeye çalışılan değişimlerde dirençlerle karşılaşmaktadır. Değişim faaliyetleri sırasında karşılaşılan dirençlerin en aza indirgenmesi için tüm faaliyetlerle ilgili olarak örgütteki işgörelerin bilgilendirilmesi gerekmektedir.

Örgüt kültürü kavramı 1980'lere dayanan bir kavram olup, toplumsal değerler ile örgütlerin kendi amaç ve hedeflerinin birleşiminden oluşmaktadır. Bir başka ifade ile örgüt kültürü kavramı; örgütlerin içinde bulunduğu toplumun değerlerini kendi amaçları ile birleştirmesi sonucunda ortaya çıkar. Örgütlerin ortak değerleri, sembolleri, adetleri, inançları ve davranışları örgüt kültürünü oluşturur. Örgüt kültürü bir örgütte ilk yıllarda örgütün kurucuları tarafından oluşturulurken zamanla çevre koşulları ve örgütteki işgörelerin düşünce yapıları doğrultusunda şekillenir.

Örgüt kültürü kavramının en önemli özelliği paylaşılabılır olmasıdır. Yani örgüt kültürü, örgütte görev alan tüm işgörenlerce aynı şekilde yorumlanmalıdır. Bir başka özelliği öğrenilebilir olmasıdır. Bu da örgüt içerisindeki tüm çalışanların örgüt kültürünü tanıyıp benimsemesi anlamına gelmektedir. Kültürün bir başka özelliği ise bütünleştirici olmasıdır. Yani örgütte görev alan bireyler benzer durumlarda aynı değerler, inançlar ve sembollere göre hareket etmektedirler.

Örgütlerin yapıları, yapılarındaki değişimleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişkilerini tespit etmeye yönelik olarak, ana faaliyeti satış olan bir örgütte anket uygulaması yapılmış ve çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında; örgütteki işgörenlerin, örgüt kültürünü benimsemelerinde eğitim düzeyinin anlamlı bir etkisi vardır. Bununla birlikte örgütün yapısal öğelerinden; denetim alanı, farklılaşma, yetki yapısı ve faaliyetler yapısı öğelerinin değişmesi örgüt kültürünü de etkilemektedir.

Örgütte yaşanan değişimler doğrultusunda örgüt kültürünün değiştirilmesi oldukça zor ve zaman alıcı bir faaliyettir. Özellikle güçlü bir örgüt kültürünün şu veya bu nedenle değiştirilmesi son derece zordur. Bir örgütteki işgörenler arasında ortak değer, norm ve inançların benimsenmesi ve bunların tutarlılığının sağlanması ile oluşan örgüt kültürü örgütün başarısında önemli rol oynar.

Kültürün değiştirilebilmesi için, öncelikle sahip olunan kültürün çok iyi anlaşılması gerekir. Bu sayede kültürle ilgili değişimin hangi boyutta gerçekleşmesi gerektiği daha açık bir şekilde ortaya konulabilir. Örgüt kültürünün değişimi sürecinde başarılı olabilmenin temel koşulu; değişim faaliyetini üst düzey yöneticiler ile diğer yöneticilerin ve çalışanların birlikte hareket etmesidir.

Açık sistem yaklaşımına göre örgüt bir bütündür. Bu yaklaşıma göre örgütte yapılacak olan bir değişim örgütteki diğer unsurları da etkileyecektir. Örgüt kültürü değişiminde temel öğeler olan değerler, inançlar, gelenekler, adetler ve sembollerin birlikte düşünülmesi gerekmektedir. Bu öğelerden ziyade normlar düzeyinde kültür değişimi

sağlanıp, olumlu sonuçlar elde edildikten sonra oluşan yeni kültürü diğer bölümlere yaymak ve değişimi kalıcı kılmak esas alınmalıdır.

Değişim ile örgüt kültürü arasında oluşabilecek olan uyumsuzluğu engelleyebilmek için kültürel öğelerde de değişimi sağlamak gerekmektedir. Örgüt kültürünün değişim süreci içersinde tanımlanması değişimin başarısını olumlu yönde etkileyecektir.

Bu araştırmanın sonuçlarının genellenebilir olması araştırmaya katılanların sayısı ile sınırlı olmakla birlikte, araştırmada ulaşılan sonuçlar doğrutusunda yapılacak bir takım öneriler vardır. Örgütlerde yapısal değişim faaliyetleri; bürokratik işlemlerin ve süreçlerin azaltılması doğrutusunda yapılmalıdır. Bürokratik işlemlerin fazla olması yeni ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını güçleştirecektir. Ayrıca yapıdaki düzensizliklerin giderilmesi yönünde yapılacak değişim faaliyetleri örgütlerde verimliliğin artmasını sağlayacaktır. Bu da takım çalışmasının sağlanmasıyla oluşturulabilir.

Örgüt içersindeki işgörenlerin bireysellikten kurtulup, örgüt kararlarına katılmalarının sağlanması da verimliliğin artmasını sağlayacaktır. Bu noktada örgüt kültürü önemli rol oynamaktadır. Demokratik bir kültüre sahip olan örgütlerde bu süreç daha kolay işleyecektir. Bununla birlikte örgütteki işgörenlerin işleriyle ilgili doyumları yüksek tutulduğu sürece örgüt yönetiminin verimliliğin artması da sağlanmış olacaktır.

Bir örgütü oluşturanlar o örgütteki işgörenler olduğuna göre, örgütün kültürünü meydana getirenlerde örgütteki işgörenlerdir. Bu açıdan bakıldığında da değişim fikri oluşmaya başladığında, örgütteki işgörenlerin fikirlerinin alınması ve bu konuda güvenlerinin kazanılması da son derece önemlidir.

Örgütün etkinlik ve verimliliğini arttırma yönünde örgütsel yapıda gerçekleştirmeye çalışan değişimlerin, örgütün kültürüyle ve çevreyle uyumunun sağlanması gerekmektedir. Bu noktada değişimi gerçekleştirecek olan bireyin taşıdığı rol

son derece önemlidir. Değişimi gerçekleştirecek olan bireyin, yeniliklere açık, çevreyi iyi tanıyan ve çevrede olup bitene karşı ilgili, konu ile ilgili bilgi sahibi, araştırmacı ve en önemlisi örgütünü ve örgütü oluşturan işgörenleri iyi tanıyan ve yorumlama yeteneğine sahip bir yapıda olması gerekmektedir.

Sonuç olarak örgütsel değişim faaliyetinin başarılı olabilmesi için, örgüt kültürü ile uyumlu olması gerekmektedir. Şayet varolan kültür yapısı ile değişim faaliyeti arasında bir uyumsuzluk varsa; var olan kültür yapısı gerçekleştirilecek olan değişim faaliyeti doğrultusunda yeniden oluşturulmalıdır. Oluşturulan yeni kültür yapısı çalışanlara benimsetildikten sonra gerçekleştirilecek olan değişim faaliyeti başarı ile sonuçlanacaktır.

EKLER

EK-1**ANKET FORMU**

Bu anket formu, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programında “ Örgüt Yapısındaki Değişimlerin Örgüt Kültürü Üzerine Etkileri” konulu akademik tez çalışmasına yönelik olarak gerekli verilerin toplanabilmesi amacıyla düzenlenmiştir. Tamamen bilimsel amaçlı kullanılacağı için isim belirtmenize gerek yoktur.

Katılımınız için teşekkürlerimi arz ederim.

Araştırma Sorumlusu

Özlem ALTUNAY

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme- Yönetim Organizasyon A.B.D.

BÖLÜM 1. Demografik Özellikler

Lütfen aşağıdakilerden size uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Diğer sorularda cevaplarınızı boşluklara okunaklı bir şekilde belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz:.....
2. Yaşınız:.....
3. Medeni Durumunuz:.....
4. Eğitim Durumunuz:.....
5. Kaç Yıldır Bu İşletmede Görevlisiniz:.....

BÖLÜM II. Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısındaki Değişimler İle ilgili Sorular

SORULAR

Kesinlikle Katılıyorum
Kısmen Katılıyorum
Kararsızım
Kısmen Katılmıyorum
Kesinlikle Katılmıyorum

1. Örgüt kültürü, üst yönetimin değerlerini yansıtmaktadır.

--	--	--	--	--

2. Uygulamada gerekli bilgiler çalışanlarca paylaşılmaktadır.

--	--	--	--	--

3. Sorunların çözümünde ve yeni projelerin hazırlanmasında takım çalışmasından yararlanılmaktadır.

--	--	--	--	--

4. Verilen kararlarda mutlaka tepe yönetimin onayına gerek duyulur

--	--	--	--	--

5. Bireysel yargı ve kararlardan ziyade ekiplerin aldıkları kararlara önem verilmektedir.

--	--	--	--	--

6. Yöneticiler işgörenleri fikir geliştirmeleri için cesaretlendirmektedir.

--	--	--	--	--

7. Boşalan mevkilere eleman alınırken dış kaynaklardan ziyade, terfi, nakil gibi içi kaynaklardan yararlanılmaktadır

--	--	--	--	--

8. Örgütte ödül ve teşvikler, ceza ve eleştirilerden daha çok kullanılmaktadır.

--	--	--	--	--

9. İşgörenlere parasal ödül ve teşvikler yanında, tatil, ayın personeli gibi parasal olmayan ödüllerde verilmektedir.

--	--	--	--	--

10. İŖe yeni giren iŖgörendenlerin örgüt kültürüne uyum sağlamaları için oryantasyon programlarından yoğun bir biçimde yararlanılmaktadır.

--	--	--	--	--

11. İŖgörendenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten bir takım yerleşmiş normlar bulunmaktadır.

--	--	--	--	--

12. Örgütün amaç ve hedefleri açıkça bellidir.

--	--	--	--	--

13. Örgütte dikey bir yapılanma vardır.

--	--	--	--	--

14. Örgütteki dikey yapılanma yerine yatay bir yapılanma oluşturulmaya çalışılmaktadır.

--	--	--	--	--

15. Kuruma ilişkin kitapçıklar, örgüt Ŗemaları, ayrıntılı işlem ve kurallara ilişkin dokümanlar tüm çalışanlara ulaşmaktadır.

--	--	--	--	--

16. Emir kumanda zinciri ve görevler esnekler.

--	--	--	--	--

17. Örgütün başında bulunan yönetici, yeni yatırımları finanse etmek için kaynak sağlamada yetki devrine gitmektedir.

--	--	--	--	--

18. Örgütün başında bulunan yönetici, yeni mamül veya hizmetlerin pazarlamasında yetki devrine gitmektedir.

--	--	--	--	--

19. Örgütün başında bulunan yönetici, örgüt yapısında yeni düzenlemelere gidilirken yetki devrine gitmektedir.

--	--	--	--	--

20. Örgütte müşteri tatmin ve ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik araŖtırmalar yapılmaktadır.

--	--	--	--	--

21. Örgütte; iŖgören bulma ve işe yerleştirme, iŖgörendenlerin eğitimi ve geliştirilmesi ile iŖgörendenleri örgütte tutma ve onların örgüte bağlılıklarını artırma gibi faaliyetler ayrı bir bölüm tarafından gerçekleştirilmektedir.

--	--	--	--	--

22. Örgütte finansal kaynakların kayıtlarının tutulması ve kontrol edilmesi gibi faaliyetler ayrı bir bölüm tarafından gerçekleştirilir.

--	--	--	--	--

23. Örgütte idari işleri gerçekleştirme ve uygulamaya koyma görevi ayrı bir bölüm tarafından gerçekleştirilmektedir.

--	--	--	--	--

24. Örgütte işlerin yapılabilmesi ve karşılaşılan sorunların kolayca çözülebilmesi için işgörenlere yeterli inisiyatif verilmiştir.

--	--	--	--	--

25. Değişim uygulamaları için ekipler oluşturulur ve çalışmalar tüm üyelerin katılımı ve işbirliği ile gerçekleştirilir

--	--	--	--	--

26. Değişim uygulamaları ile beraber örgütün basamaksal yapısında astlar ve üstler birbirine daha fazla yakınlaşırlar.

--	--	--	--	--

27. Değişim uygulamaları ile faaliyetin nasıl gerçekleştirildiği ile ilgili detaylardan çok faaliyetin sonucuna göre ödüllendirme yoluna gidilmektedir.

--	--	--	--	--

28. Değişim uygulamaları boyunca çalışan bireyler arasındaki yakınlık yardımlaşma oldukça dikkat çekmektedir.

--	--	--	--	--

29. Değişim uygulamaları eski süreçlerin değişmesini, bu eski süreçlerdeki bazı işlemlerin ayıklanmasını ve parçalar halinde işlerin birleştirilmesini sağlamaktadır.

--	--	--	--	--

30. Öngörülen yeni uygulama ve değişikliklerin kolayca uygulanabilmesi için yöneticiler işgörenlerle çok iyi iletişim kurmaktadır.

--	--	--	--	--

Vakit ayırdığınız için teşekkür ederim.

EK-2

**UYGULANAN ANKETTEKİ ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SORULARINA YÖNELİK
GÜVENİLİRLİK ANALİZİ**

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y		A N A L Y S I S		- S C A L E (A L P H A)	
		Mean	Std Dev	Cases	
1.	S.01	2,0536	1,2709	56,0	
2.	S.02	1,6607	1,0318	56,0	
3.	S.03	1,8929	1,0562	56,0	
4.	S.04	2,4821	1,3210	56,0	
5.	S.05	1,8571	1,0345	56,0	
6.	S.06	1,6964	,9519	56,0	
7.	S.07	1,8393	,7330	56,0	
8.	S.08	1,5893	,8263	56,0	
9.	S.09	2,0893	1,0318	56,0	
10.	S.10	1,7321	,8840	56,0	
11.	S.11	1,5000	,5721	56,0	

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	20,3929	71,3701	8,4481	11

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
S.01	18,3393	56,4101	,6990	,9280
S.02	18,7321	56,8179	,8671	,9186
S.03	18,5000	57,2000	,8171	,9208
S.04	17,9107	55,7555	,7030	,9285
S.05	18,5357	57,0532	,8477	,9195
S.06	18,6964	58,2153	,8432	,9202
S.07	18,5536	63,4880	,6288	,9296
S.08	18,8036	60,5244	,7905	,9234
S.09	18,3036	61,2334	,5618	,9325
S.10	18,6607	59,6464	,8013	,9224
S.11	18,8929	66,8974	,4430	,9353

Reliability Coefficients

N of Cases = 56,0

N of Items = 11

Alpha = ,9318

EK-3

**UYGULANAN ANKETTEKİ ÖRGÜTSEL YAPIYA YÖNELİK SORULARIN
GÜVENİLİRLİK ANALİZİ**

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y		A N A L Y S I S		- S C A L E (A L P H A)	
		Mean	Std Dev	Cases	
1.	S.12	1,1964	,4009	56,0	
2.	S.13	4,1071	,9081	56,0	
3.	S.14	1,8214	,8335	56,0	
4.	S.15	1,4643	,7126	56,0	
5.	S.16	2,1607	,8263	56,0	
6.	S.17	1,6071	,7788	56,0	
7.	S.18	1,5536	,6854	56,0	
8.	S.19	1,6429	,7729	56,0	
9.	S.20	1,3393	,6682	56,0	
10.	S.21	1,0893	,2877	56,0	
11.	S.22	1,0536	,2272	56,0	
12.	S.23	1,0536	,2272	56,0	
13.	S.24	2,0179	,8419	56,0	

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	22,1071	23,9156	4,8904	13

Item-total Statistics	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
S.12	20,9107	21,9737	,4739	,8067
S.13	18,0000	31,0909	-,7900	,9133
S.14	20,2857	18,2442	,6989	,7805
S.15	20,6429	18,5247	,7961	,7742
S.16	19,9464	19,1789	,5601	,7950
S.17	20,5000	17,8909	,8224	,7690
S.18	20,5536	18,7244	,7959	,7754
S.19	20,4643	17,8896	,8303	,7684
S.20	20,7679	19,5633	,6608	,7876
S.21	21,0179	22,2724	,5745	,8067
S.22	21,0536	22,7062	,5347	,8106
S.23	21,0536	22,7062	,5347	,8106
S.24	20,0893	18,1919	,6983	,7805

Reliability Coefficients
N of Cases = 56,0

N of Items = 13

Alpha = ,8167

EK-4

**UYGULANAN ANKETTEKİ ÖRGÜT YAPISI DEĞİŞİMLERİNE YÖNELİK
SORULARIN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ**

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)				
		Mean	Std Dev	Cases
1.	S.25	1,8393	,9101	56,0
2.	S.26	2,1071	,8459	56,0
3.	S.27	1,8214	,7412	56,0
4.	S.28	1,9821	,8200	56,0
5.	S.29	1,6786	,8966	56,0
6.	S.30	1,8393	,8692	56,0
Statistics for		Mean	Variance	Std Dev
SCALE		11,2679	20,3815	4,5146
				N of Variables 6

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
S.25	9,4286	13,7766	,8551	,9327
S.26	9,1607	14,2101	,8555	,9325
S.27	9,4464	15,4516	,7518	,9446
S.28	9,2857	14,5351	,8275	,9359
S.29	9,5893	13,8828	,8523	,9330
S.30	9,4286	13,9948	,8659	,9312

Reliability Coefficients

N of Cases = 56,0

N of Items = 6

Alpha = ,9454

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- ADALI Sacid, **Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katımlı Yönetim**, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayını, İstanbul, 1986.
- AKAT İlter, **İşletme Yönetimi**, Üçel Yayıncılık, İzmir, 1984.
- AKDEMİR Ali, **Global Normlu İşletme Yönetimi**, Kütahya, 1996.
- AKDEMİR Ali, **İşletme Bilimine Giriş**, Birlik Ofset, Eskişehir, 2001.
- ALDEMİR Ceyhan, **Örgütler ve Yönetimi Makro Bir Yaklaşım**, Bilgehan Basımevi, İzmir, 1985.
- ARTAN Sinan, **İş İdaresi**, Anadolu Üniversitesi, AÖF Yayınları, Yayın No:11, Fasikül 1, Eskişehir,1995.
- AŞKUN İnal Cem, “İşletmelerde Örgüt Şemaları ve Kılavuzları”, **Eskişehir İ.T.İ.A. Dergisi**, C.IV, S.2, Eskişehir, 1968.
- AŞKUN İnal Cem, “Örgütlerde Değişme”, **Eskişehir İ.T.İ.A. Dergisi**, C.VIII, S.1, Ocak 1972.
- AŞKUN İnal Cem, **Organizasyon Teorileri**, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayını, Yayın No:95, Ankara,1972.
- AŞKUN İnal Cem, TOKAT Bülent, **İşletmelerde Örgüt**, İnci Ofset, Kütahya, 2003.
- AŞKUN İnal Cem, **Yönetim Ders Notları**, Eskişehir İ.T.İ.A. Yayınları, Eskişehir,1975.
- AYDIN Ahmet Hamdi, **Yönetim ve Organizasyon**, Ed. Salih Güney, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, Temmuz 2001.
- BARANSEL, Atilla, **Çağdaş Düşüncenin Evrimi ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, C.1, 3. Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yay. No. 257, İstanbul, 1993.

- BAŞARAN Ethem, **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**, 2. Baskı, Gül Yayınevi, Ankara,1991.
- BAŞARAN İ.Ethem, **Örgütsel Davranış**, Gül Yayınevi, Ankara, 1991.
- BAYKAL Besim, **Örgütlerin Yönetimi İlkeler Süreçler**, Met-Er Matbaası, İstanbul,1981.
- BERBEROĞLU Güneş N., **Karşılaştırmalı Yönetim**, A.Ü. İ.İ.B.F. Yayınları, Eskişehir, 1991.
- CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**,3.Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1996.
- CAN Halil, **Örgüt ve Yönetim**, İkinci Baskı, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992.
- CAN Halil, TUNCER Doğan, AYHAN D. Yaşar, **İşletme ve Yönetim**, Aslımlar Matbaası, Ankara, 1984.
- ÇELEBİOĞLU Fuat, **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yay. No:238, İstanbul,1990.
- ÇETİN M.Ölçüm, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.
- DİNÇER Ömer, **Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler**, İz Yayınları, İstanbul, 1994.
- DİNÇER Ömer, **Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikler**, Timaş Basım, İstanbul, 1992.
- DİNÇER Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6. Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2003.
- EFİL İsmail, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Uludağ Üniversitesi Basımevi Bursa, , 1995
- ERDER Necat, **Kültürel Gelişme ve Devlet: Türkiye’de Kültür Politikaları**, Doğan Kitapçılık, İstanbul, 2001.
- ERDOĞAN İlhan, **Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulamasına Etkisi Ve Faktör Analizi Yöntemi İle Bir Araştırma**, Sermet Matbaası, İstanbul, 1975.

- ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Davranış**, Beta Yayınları, İstanbul, 1991.
- ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İ.Ü.Yay. No:3077, Evrim Ofset Matbaacılık, İstanbul, 1983.
- EREN Erol, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, C.1, 3.B, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yay. No:234, İstanbul,1990.
- EREN Erol, **Yönetim Psikolojisi**, Üçüncü Baskı, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları Yay. No: 105, İstanbul,1989.
- ERTÜRK Mümin,**İşletmelerde Yönetim ve İşletme**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1995.
- FİŞEK Kurthan, **Yönetim**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1999.
- GÖKALP Ziya, **Türkçülüğün Esasları**, Kültür Bakanlığı Yayınları, İstanbul, 1996.
- GRAY Colin, **Büyüme Yönetimi**, çev. Meriç Çağırğan, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1990.
- GÜVENÇ Bozkurt, **İnsan ve Kültür**, Dördüncü Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1993.
- GÜVENÇ Bozkurt, **Kültür Konusu Ve Sorunlarımız**, İkinci Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1985.
- GÜZELCİK Ebru, **Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- HACKMAN Araig R., SILVA A., **Gelecek 500: Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak**, Çev. Hüseyin Kanbur, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1990.
- HATİBOĞLU Zeyyat, **İşletmelerde Yönetim, Örgüt ve İşgören Davranışı**, Met-Er Matbaası, İstanbul, 1986.
- HICKS Herbert G., **Örgütlerin Yönetimi**, 3. Baskı, C.I, Çev. Osman Tekok, Bintuğ Aytek, Birol Bumin, Turhan Kitapevi, Ankara, 1979.
- HUSSEY D.E., **Kurumsal Değişimi Başarmak**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.

- KARTARI Asker, **Farklılıklarla Yaşamak: Kùltürlerarası İletişim**, Ürün Yayınları, Ankara, 2001.
- KAVRAKOĞLU İbrahim, **Değişim ve Yaratıcılık**, Rekabetçi Yönetim Dizisi No:4, Kalder Yayınları, İstanbul, 1998.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Yedinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakùltesi Yayını, İstanbul, 1982.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik- Modern- Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, 8. Bası, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.
- KOÇEL Tamer, **Yönetim Kavram ve Teknikleri**, Uluslararası Eğitim Müdürlüğü Yayınları, İstanbul, 1983.
- KOZLU Cem, **Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı İşletme Yönetimlerinde İşletmesel Kùltürün Rolü**, Bilkom Yayınları, İstanbul, 1986.
- KÖSE Sevinç, **Türk Yönetim Kùltürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri**, Erciyes Üniversitesi Yay., Nevşehir, 2000.
- KÖSE Sevinç, ÜNAL Aylin, **Farklı Toplumsal Kùltürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları**, Birinci Basım, Güven Kitapevi, İzmir, 2003.
- NEWMAN William H., **İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare**, çev. Kenan Sürgit, TODAİE Yayını, Ankara, 1972.
- OLUÇ Mehmet, **İşletme Örgütü ve Yönetimi**, Üçüncü Baskı C.1, Duran Ofset Basımevi, İstanbul, 1969.
- ONAL Güngör, **İşletme Yönetimi ve Örgüt**, M.Ü. S.B.E. Yayını, Yayın no:4, İstanbul, 1995.
- ONAL Güngör, **İşletmelerde Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı**, Bursa İ.T.İ.A. Yayını, Yayın No:33, Bursa, 1979.

- ONAL Güngör, **İşletme Yönetimi ve Organizasyonu**, 2. Baskı, İstanbul, Türkmen Kitabevi, Haziran 1998.
- ÖZALP İnan, **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt**, Bayteş Yayıncılık A.Ş., Eskişehir, 1998.
- ÖZALP İnan, **İşletmelerde Yönetim: Fonksiyonlar ve Organizasyon**, Bayteş A.Ş. Yayınları, Eskişehir, 1985.
- ÖZALP İnan, **İşletmelerin Büyümesinde Ortaya Çıkan Organizasyon Sorunları**, Adana İ.T.İ.A. Yayını, Adana, 1975.
- ÖZALP İnan, **Yönetim ve Organizasyon**, C.I, Birlik Ofset, Eskişehir, 1998.
- ÖZEL Mustafa, **Stratejik Yönetim ve Liderlik**, İkinci Baskı, İz Yayıncılık, İstanbul, 1995.
- ÖZKALP Enver, KIREL Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, A.Ü. Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir, 2001.
- ÖZKALP Enver, KIREL Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Yayını, Yay. No:782, Eskişehir, 2003.
- ÖZKALP Enver, SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Örgütsel Davranış**, A.Ü.Yay., Yay. No: 116, Eskişehir, 1988.
- ÖZTEKİN Ali, **Yönetim Bilimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2002.
- PEDRAGLIO G., **İşletmelerde Organizasyon**, Çev. Süheyl Gürbaşkan, İstanbul Reklam Yayınları, Yay. No. 21, İstanbul, 1972.
- PEKER Ömer, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAİE Yayınları, Yay. No.258, Ankara, 1995.
- REİCH Robert, **Küresel Ağlar, Küresel Rekabet**, Der: Mustafa Özel, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994.
- ROBBİNS Stephen P., **Örgütsel Davranışın Temelleri**, (Çev. Ayşe Öztürk), Etam A.Ş., Eskişehir, 1994.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat SABUNCUOĞLU, Melek TÜZ, **Örgütsel Psikoloji**, Üçüncü Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.

- SABUNCUOĞLU Zeyyat, **Endüstriyel Davranışlar**, Bursa İ.T.İ.A. İşletme Fakültesi Yayınları, Yay. No.10, Bursa, 1982.
- SAĞLAM Mehmet, **Örgütsel Değişme**, TODAİE Yayınları, Yayın No:185, Ankara,1979.
- SARGUT Selami A., **Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim**, Verso Yayınları, Ankara, 1994.
- SCHEİN Edgar, **Örgütsel Psikoloji**, (Çev. Mustafa Tosun), TODAİE Yayınları, Ankara, 1978.
- ŞİMŞEK M. Şerif, **Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları**, Baylan Yayınları, Erzurum,1978, s.81.
- ŞİŞMAN Mehmet, **Örgüt Kültürü ,Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma**, A.Ü. Yay., Yay.No:732, Eğitim Fak.Yay., Yay.No: 39, Eskişehir, Mart 1994.
- TELİMEN Osman, “İşletme Örgütlerinde Yapılan Değişikliklerin Yönetimi”, **İstanbul Sanayi Odası Dergisi**, Yıl:24, S.285, 1989, İstanbul, s.162.
- TERZİ A.Rıza, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yay. Dağ., Ankara, 2000.
- TEVRÜZ Suna, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara, 1996.
- TOKAT Bülent, **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi**, D.P.Ü.İ.İ.B.F. Yayınları Yay. No:6, Kütahya, 1996.
- TOKAT Bülent, ŞERBETÇİ Derya, **İşletmecilik Bilgisi**, Kütahya, 1998.
- TORTOP Nuri, **Yönetim Bölümü (Temel İlkeler)**, Ankara Üniversitesi İ.T.İ.A. Yayını, Ankara, 1975.
- TORTOP Nuri, Eyüp İsbir, Burhan Aykaç, **Yönetim Bilimi**, Ankara, Yargı Yayınları, 1993.
- TOSUN Kemal, **İşletme Yönetimi**, İkinci Baskı, Yön Ajans, İstanbul, 1971.
- TOSUN Kemal, **Yönetim Ve İşletme Politikası**, Yön. Ajans, İstanbul, 1991.

- Türk Dil Kurumu[TDK], **Türkçe Sözlük**, Türk Dil Kurumu Yayınları, Cilt:2, Ankara, 1998.
- TÜZ Melek V., **Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı**, Alfa Akademi, Bursa, 2004,.
- UNUTKAN Göksel A., **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1995.
- UYGUR Nermi, **Kültür Kuramı**, Yapı Kredi Bankası Yayınları, İstanbul, 1996.
- ÜÇOK Tengiz, **Yönetim İlkeleri**, Gazi Büro Kitabevi, Ankara, 1993.
- ÜLGEN Hayri, **İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması**, 2. Baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yay. No: 258, İstanbul, 1993.
- ÜLGEN Hayri, **İşletmelerde Örgüt İlkeleri ve Uygulaması**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yay. No: 241, İstanbul, 1990.
- WILLIAMS Raymond, **Kültür**, çev. Suavi Aydın, İmge Kitapevi, Ankara, 1993.
- WILSON Q James, **Bürokrasi**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1996.
- YOZGAT Osman, **İşletme Yönetimi**, M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, Yayın No: 668, İstanbul, 1992.
- Yönetim Seçme Yazılar**, Der: Şan Öz-Alp, Eskişehir İ.T.İ.A.Yayınları, Yay. No:177, Eskişehir, 1997.

TEZLER

- BASIM Nejat, **Yönetim Ve Örgütlenme Süreçlerinde Ulusal Kültür Etkisi İşletme Yöneticilerinin Kültürel Görüş Açıları Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma**, Doktora Tezi, G.Ü. S.B. E., Ankara, 1998.

- DURAN Öznur, **Toplumsal Kültürün Örgüt Kültürü Ve Örgüt Yapısı Üzerine Etkileri Ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, G.Ü. S.B.E., Ankara, 2002.
- DURNA Ufuk, **Örgütsel Değişim Yönetimi, Tekstil Sektöründe Örgütsel Değişim Uygulamaları ve Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Nitelikleri Konulu Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü.S.B.E., İstanbul, 1995.
- GÜZEY Yılmaz, **Şirket Birleşmeleri Örgütsel Yapı Değişiklikleri, Getirebileceği Sorunlar ve Önlemler**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü. S.B.E., İstanbul, 1993.
- ÖZMEN Semiha Ebru, **Değişim Karşısında Birey Davranışı**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. S.B.E., İstanbul, 1999.

MAKALELER

- AYKAÇ Burhan, “Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim”, **TODAİE Dergisi**, Ankara, C.24, S.2, Haziran 1991.
- BERBEROĞLU Güneş N., “Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı”, **A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Eskişehir, C:8, S:1–2, Kasım 1990.
- CEYLAN Adnan, ALPKAN Lütfihak, ELÇİ Meral, , “ Örgüt Kültürü İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Çalışma”, Erzurum, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.16, S.5-6, 2002.
- COLLİNS James C., PORRAS Jerry I., “Şirketinizin Vizyonunu Oluşturmak”, **Harvard Business Review**, Mart-Nisan 1995.
- DİCLE Ülkü, DİCLE Atilla, “Örgütsel Değişim”, **Verimlilik Dergisi**, M.P. M. Yayını, C.2, S.3, 1973.
- ERDOĞAN İlhan, “ Yeniden Örgütlenme (Reorganizasyon) Çalışmalarına Karşı Tutunlar”, **Organizasyon Dergisi**, C.1, S.3, 1976.

- EROĞLU Feyzullah, “ Geleneksel Yönetim Anlayışından Modern Yönetim Yaklaşımına Geçiş Sürecinde Örgüt Geliştirme”, **Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.X, S.3-4, 1994.
- ERSOY Tijen, “Örgütsel Değişimde Teşhise Dayalı Araç Yönetimi”, İstanbul, **Yönetim Dergisi**, İ.Ü. İşletme Fakültesi, S.16, Y.4, Ekim-1993.
- ERTÜRK Berin, “Bir Psikolojik Sorun Olarak İdari Reform”, Ankara, **Amme İdaresi Dergisi**, C.IV, S.3, TODAİE, Eylül 1971.
- HİCKOK Thomas A., **Downsizing And Organizational Culture**,
www.pamij.com/hickok.html., (03.03.2006).
- HALİS Muhlis, NAKTİYOK Atılhan, “ Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler Ampirik Bir Araştırma”, Van, **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S.2, 2001.
- KAVİ Ersin, **İşletme Yönetimi ve Kültür**,
<http://www.ceterisparibus.net/isletme/makaleler.html>. (29.04.2005).
- KAYNAK Tuğray, “İşletmelerde Değişiklik Uygulamaları”, İstanbul, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C.VI, S.1, 1977.
- KOÇEL Tamer, “ Fonksiyonlara Göre Örgütlenme”, **Sevk ve İdare Dergisi**, Ankara, 1978.
- KÜPELİ İ.Ethem, “İnsan-Eğitim ve Değişim”, **Aktif İnsan Dergisi**, Yıl:3, S.26, İstanbul, 1998.
- ÖZALP İnan, ŞAKAR Nurhan, HAŞİT Gürkan, “ Reorganizasyonun İşletmenin Devamlılığını Sağlayıcı Bir Süreç Olarak Kullanılması ve Eskişehir’de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Reorganizasyon İle İlgili Yapılan Çalışma ve Uygulama Sonuçları”, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, C.X, S.1-2, Eskişehir, 1992.
- PEKER Ömer, “Yetkinin Göçerilmesi ve Kullanımı”, **Amme İdaresi Dergisi**, C.24, S.1, Ankara, 1991.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, “Örgüt Şemaları ve Örgüt Klavuzları”, **İş İdaresi**, 3. Fasikül, Ankara, 1984.

ŞAYLAN Gencay, “ Örgütsel Değişim”, **Amme İdaresi Dergisi**, C.1, S.2, Eylül 1968.

TOSUN Kemal, “ Bölümlere Ayırmada Temel Kavramlar”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Organizasyon Dergisi**, Yıl.1, S.2, İstanbul.

ÜÇOK Tengiz, “20. Yüzyılın Örgüt Yapılarındaki Gelişmeleri, Bir İrdeleme”, **G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Bahar 2000, C:2., S:1. <http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/pdf/2105.pdf>, (14.09.2005).

ÜLGEN Hayri, “Örgütsel Değişim”, **Organizasyon Dergisi**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yıl:2, S.5, 1981.

ÇEVİRİMİÇİ ADRES

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/sosyal mimari.htm>, (01.07.2006).

DİZİN

-A-

Adetler	62
Alt Kültür	55

-B-

Biçimsel	39
Biçimsel olmayan örgüt	101, 103
Birey	9, 29, 38, 52, 56, 170
Bölmelere ayırma. 80, 87, 106, 117, 129, 147, 153	

-D-

Deal	59
Değerler	64, 123
Değişim.. 1, 4, 8, 9, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 23, 26, 27, 28, 29, 32, 33, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 53, 104, 115, 118, 130, 154, 155, 161, 166, 167, 168, 169, 170, 171	
Denetim alanı . 79, 84, 85, 104, 116, 130, 143, 153	

-E-

Edgar Schein	59
--------------------	----

-F-

Faaliyetler yapısı	97, 117, 151, 153
Farklılaşma..... 63, 84, 86, 127, 145, 146, 168	

-H-

Hofstede	51
----------------	----

-İ-

İnanç	41
İnsan..... 8, 13, 21, 48, 49, 51, 58, 166, 171	
İşgören	36, 112, 166
İşlerin Niteliği	21
İşletme 4, 8, 15, 16, 17, 18, 25, 27, 29, 31, 35, 48, 50, 51, 64, 69, 72, 79, 85, 86, 88, 89, 90, 92, 99, 105, 109, 110, 112, 158, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171	

-K-

Katılım.....	42
Kültür 1, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 58, 66, 70, 71, 72, 74, 75, 166, 169, 170	

-N-

Norm.....	66
Normlar	65, 66

-Ö-

Örgüt... 1, 5, 6, 7, 8, 12, 13, 15, 16, 19, 20, 23, 24, 31, 33, 34, 36, 41, 51, 52, 54, 58, 59, 60, 62, 63, 64, 69, 70, 71, 72, 74, 77, 78, 81, 82, 83, 85, 89, 90, 102, 103, 105, 108, 109, 110, 112, 115, 117, 118, 123, 128, 132, 133, 134, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 154, 155, 156, 158, 159, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171	
Örgüt Kültürü 5, 52, 54, 58, 60, 63, 70, 72, 74, 134, 136, 137, 138, 139, 140, 142, 144, 146, 148, 150, 152, 166, 168, 169, 170	
Örgütsel Değişim 8, 9, 12, 14, 15, 20, 25, 170, 171	

-S-

Semboller.....	64, 67, 68
----------------	------------

-T-

Temel yapı	83, 84
------------------	--------

-U-

Uyum	54
Uzmanlaşma	79, 86, 97

-Y-

Yapı .. 51, 81, 82, 93, 101, 123, 127, 130, 132, 169	
Yetki yapısı.....	117, 149, 153
Yönetici	1, 42, 79, 84, 90, 167

-Z-

Zaman	92
-------------	----