

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

**ÖRGÜT GELİŞTİRME SÜRECİNDE DAVRANIŞ DEĞİŞTİRMEYE YÖNELİK
MÜDAHALELERİN KAPSAMI VE ETKİSİ
(Ankara’da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
Ümmühan YILMAZ

TEZ DANIŞMANI
Yrd.Doç. Dr. Melih TOPALOĞLU

ANKARA- 2007

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Ümmühan Yılmaz'a ait Örgüt Geliştirme Sürecinde Davranış DeğiştirmeyeYönelik Müdahalelerin Kapsamı Ve Etkisi (Ankara'da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama) adlı çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

(İmza)

Başkan.....

Akademik Ünvanı, Adı Soyadı

(İmza)

Üye.....

Akademik Ünvanı, Adı Soyadı (Danışman)

(İmza)

Üye.....

Akademik Ünvanı, Adı Soyadı

ÖNSÖZ

Örgütler birer organizma gibi hareket eden canlı ve çevresinden etkilenen varlıklardır. Otel işletmeleri de bu anlamda ülkede ve dünyada meydana gelen gelişmelerden etkilenmektedir.

Günümüz rekabet koşullarında örgütün kendini geliştirmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Turizm faaliyetlerine katılanların tercihleri değişmekte, teknolojik gelişmeler yaşanmakta ve insanların bunlara göre tutum ve davranışları farklılaşmaktadır. Tüm bu gelişmelere ayak uyduramayan işletmeler ömrünü tamamlamaktadır. Bu gelişmelere uyum sağlamak için örgüt geliştirme sürecinde işgören davranışlarını bu gelişim yönünde düzeltmek ya da değiştirmek gerekmektedir. Bu değişim amacına uygun gerçekleştiğinde işgörenlerin performanslarında ve dolayısıyla örgütsel performansta artış kaçınılmazdır.

Sonuç olarak bu araştırmanın hazırlanmasında büyük katkısı olan Saygıdeğer Hocam Melih TOPALOĞLU'na, teşekkür eder, saygılar sunarım.

ÖZET

Araştırmada Ankara ilindeki dört ve beş yıldızlı olmak üzere 8 tane otel işletmesindeki çalışanlara göre örgüt geliştirme sürecinde örgütsel davranışı değiştirmeye yönelik müdahalelerin kapsamı ve etkisi araştırılmıştır.

Araştırmanın evrenini Ankara ilindeki tüm dört ve beş yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Örneklem alınmayıp, turizm yatırım belgeli 13 otel işletmesinin tamamına ulaşılmaya çalışılmış ancak 8 tane otel işletmesi araştırmaya katılmayı uygun görmüş ve bu işletmelere uygulanmıştır. Toplam 412 işgörenin katılımı sağlanmıştır. Bu araştırma kapsamında 21 sorudan oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Analizleri SPSS 13 for Windows isimli analiz programında frekans tabloları ve ki-kare testi yapılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada anlamlılık düzeyi olarak 0,5 olarak kabul edilmiştir.

Araştırma sonucunda örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin kapsamında tüm otel işletmelerinin sadece bir kaçında eğitim, rehberlik, kariyer geliştirme imkanı, bireylerarası iletişim geliştirme, takım çalışmaları yapma ve süreçle uyumlu yönetim tarzı yürütülmesi gibi faaliyetlere çoğunlukla yer verildiği görülmüştür. Örgüt geliştirme sürecinde örgütsel davranışı değiştirmeye yönelik müdahalelerin uygulandığı otel işletmelerinde motivasyon artışı, kişisel gelişim olanaklarının sağlanması ve etkin iletişim görülmektedir. Ancak işgörenlerin işletmelerin yönetim tarzını benimsemeleri, örgüt amaç ve hedefleriyle kendi hedeflerinin örtüşmesi ve kendini gerçekleştirmeyle ilgili problemlerinin olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt geliştirme, davranışa müdahale.

ABSTRACT

In this study, according to the workers at 4 and 5 stars hotels in Ankara, the extension and the effects of changing organizational behavior interventions are researched in the organizational development progress.

The cosmos of the study is 4 and 5 stars hotels in Ankara Province. Without a sample, the study is applied at 8 hotels of 13 hotels in Ankara. 412 workers are added to the study. At the range of this study, a questionnaire having 21 questions is used. Analysis is realized by making schedules of frequency and chi-square at the programme of SPSS 13 for Windows. 0,05 is accepted as the level of meaningfulness in the study.

As a result of the study, in extension of changing organizational behavior interventions in the organizational development progress, giving place to education, guidance, opportunity of improving career, improving the communication between individuals, team works, harmonious with the progress managing style are seen. At the hotels of changing organizational behavior interventions in the organizational development progress applied, the increase of motivation, providing individual development and effective communication are seen. But, workers have some problems about not to adopt the managing style, not to have same organizational aim and individual aim and not to realize their own.

Key Words: Organizational development, intervention to behaviors

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	I
ÖNSÖZ.....	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT	IV
TABLolar LİSTESİ.....	VII

1.GİRİŞ

.....	1
1.1.Problem	17
1.2.Amaç	19
1.3.Önem	20
1.4.Varsayımlar	20
1.5.Sınırlılıklar	21
1.6.Tanımlar	21

2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE 21

2.1. Örgüt Geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahalenin Kapsamı	21
2.1.1. Eğitim.....	21
2.1.2. Rehberlik(Danışmanlık)	24
2.1.3. Kariyer Geliştirme.....	25
2.1.4. Etkili İletişim.....	26
2.1.5. Takım Olma(Ekip Çalışması)	27
2.1.6. Yönetim Tarzı.....	28
2.1.7. Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahale Teknikleri.....	30
2.1.7.1.Kişi ve Kişilerarası İlişkilere Yönelik Müdahale Teknikleri.....	30
2.1.7.1.1.Duyarlılık Eğitimi ve T Grubu Çalışmaları.....	31
2.1.7.1.2.Hayat ve Meslek Planlaması.....	32
2.1.7.1.3. Arabulma Tekniği.....	33
2.1.7.2. Grup İlişkilerine Yönelik Müdahale Teknikleri.....	33
2.1.7.2.1.Takım Kurma Müdahaleleri.....	34
2.1.7.2.2.Örgüt Geliştirmeye Gestalt Yaklaşımı.....	34
2.1.7.3.1.Gruplararası Takım Kurma.....	35
2.1.7.3.Gruplararası İlişkilere Yönelik Müdahale Teknikleri.....	35
2.1.7.3.1. Örgüt Problemlerini Yansıtırma Tekniği.....	36
2.1.8. Kurt Lewin'in Değişim Modeli.....	36
2.1.8.1.Çözölme.....	37
2.1.8.2.Değiştirme.....	38
2.1.8.3.Dondurma.....	38

2.2. Örgüt Geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahalenin Etkisi	38
2.2.1. Motivasyon Artışı.....	39
2.2.2. Kişisel Gelişim Olanakları.....	40
2.2.3. İletişimin Etkinliği.....	40
2.2.4. Yönetim Felsefesinin Gelişmesi.....	41
2.2.5. Amaç Birliği.....	41
2.2.6. Kendini Gerçekleştirme İmkânı.....	42
3.YÖNTEM.....	43
3.1.Araştırmanın Modeli.....	43
3.2.Evren ve Örneklem.....	43
3.3.Verilerin Toplama Teknikleri.....	43
3.4.Verilerin Analizi.....	44
4.BULGULAR ve YORUMLAR	44
5.SONUÇ ve ÖNERİLER.....	71
KAYNAKÇA	80
EK-ANKET FORMU.....	85

TABLO VE ŞEKİLLER LİSTESİ

TABLO-1: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Otel Türlerine Göre Dağılımı	44
TABLO-2: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşyerindeki Konumuyla İlgili Dağılım.	45
TABLO-3: Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumuyla İlgili Dağılım.....	45
TABLO-4: Araştırmaya Katılanların Yaş Durumuyla İlgili Dağılım.....	46
TABLO-5: Araştırmaya Katılanların Sektörde Çalışma Süresiyle İlgili Dağılım.....	46
TABLO-6: Araştırmaya Katılanların Örgüt Geliştirmeden Ne Anladığıyla İlgili Dağılım	47
TABLO-7: Örgütte Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahaleler Kapsamında Eğitim Faaliyetlerinin Yürütülüp Yürütülmediğiyle İlgili Dağılım	47
TABLO-8: Örgüt Geliştirme Sürecinde Davranışlara Yönelik Müdahaleler Kapsamında Otel Türü İle Eğitim Faaliyetlerinin Yürütülüp Yürütülmediği Arasındaki İlişkinin Dağılımı	48
TABLO-9: Örgüt geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahaleler Kapsamında İşgörelere Yönelik Rehberlik Hizmetleri Verilip Verilmediğiyle İlgili Dağılım	49
TABLO-10: Örgüt geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahaleler Kapsamında Otel Türü İle İşgörelere Yönelik Rehberlik Hizmetleri Verilip Verilmediği Arasındaki İlişkinin Dağılımı	50
TABLO-11: Örgüt geliştirme sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahaleler Kapsamında İşgörelere Yönelik Kariyer Geliştirme İmkânı Sunulup Sunulmadığıyla İlgili Dağılım	51
TABLO-12: Örgüt geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahaleler Kapsamında Otel Türü İle İşgörelere Yönelik Kariyer Geliştirme İmkânı Sunulup Sunulmadığı Arasındaki İlişkinin Dağılımı .	52
TABLO-13: Örgüt geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahaleler Kapsamında Bireylerarası İletişimi Geliştirmeye Yönelik Etkinlikler Yapılıp Yapılmadığıyla İlgili Dağılım	53

TABLO-14: Örgüt geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahaleler Kapsamında Otel Türü İle Bireylerarası İletişimi Geliştirmeye Yönelik Etkinlikler Yapılıp Yapılmadığı Arasındaki İlişkinin Dağılımı	54
TABLO-15: Örgüt Geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahaleler Kapsamında Takım Olma Çalışmaları Yapılıp Yapılmadığıyla İlgili Dağılım	55
TABLO-16: Örgüt geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahaleler Kapsamında Otel Türü İle Takım Olma Çalışmaları Yapılıp Yapılmadığı Arasındaki İlişkinin Dağılımı	56
TABLO-17: Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahaleler Kapsamında Bu Süreçle Uyumlu Yönetim Tarzı Yürütülüp Yürütülmediğiyle İlgili Dağılım	57
TABLO-18: Örgüt geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahaleler Kapsamında Otel Türü İle Süreçle Uyumlu Yönetim Tarzı Yürütülmesi Arasındaki İlişkinin Dağılımı	58
TABLO-19: İşletmede Motivasyonu Artırıcı Unsurlara Yer Verilip Verilmediğiyle İlgili Dağılım	59
TABLO-20: Örgüt geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahaleler Kapsamında Otel Türü İle İşletmede Motivasyonu Artırıcı Unsurlara Yer Verilip Verilmediği Arasındaki İlişkinin Dağılımı	60
TABLO-21: İşletmenin Kişisel Gelişim Olanakları Sağlayıp Sağlamamasıyla İlgili Dağılım.....	61
TABLO-22: Örgüt geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahaleler Kapsamında Otel Türü İle İşletmenin Kişisel Gelişim Olanakları Sağlayıp Sağlamaması Arasındaki İlişkinin Dağılımı	62
TABLO-23: İşgörenlerin İşletmede Etkin İletişimin Olduğuna inanıp inanmamalarıyla İlgili Dağılım	63
TABLO-24: Örgüt geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahaleler Kapsamında Otel Türü İle İşgörenlerin İşletmede Etkin İletişimin Olduğuna inanıp inanmamaları Arasındaki İlişkinin Dağılımı	64

TABLO-25: İşgörenlerin İşletmenin Yönetim Anlayışını Benimseyip Benimsememeleriyle İlgili Dağılım	65
TABLO-26: Örgüt geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahaleler Kapsamında Otel Türü İle İşgörenlerin İşletmenin Yönetim Anlayışını Benimseyip Benimsememeleri Arasındaki İlişkinin Dağılımı	66
TABLO-27: Örgütün Amaç Ve Hedefleriyle İşgörenlerin Hedeflerinin Örtüşüp Örtüşmediğiyle İlgili Dağılım	67
TABLO-28: Örgüt geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahaleler Kapsamında Otel Türü İle Örgütün Amaç Ve Hedefleriyle İşgörenlerin Hedeflerinin Örtüşüp Örtüşmediği Arasındaki İlişkinin Dağılımı	68
TABLO-29: İşletmede Kendini Gerçekleştirme İmkânının Sağlanıp Sağlanmadığının Dağılımı	69
TABLO-30: Örgüt geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahaleler Kapsamında Otel Türü İle İşletmede Kendini Gerçekleştirme İmkânının Sağlanıp Sağlanmadığı Arasındaki İlişkinin Dağılımı	70

1.GİRİŞ

Örgüt, bir amaç için birden fazla kişinin bir araya gelmesiyle oluşur. Örgütler kâr amacı güden işletmeler de olabilir veya sosyal amaçlı kurulan vakıf ve dernekler de olabilir.

Örgüt, işbölümü, yetki ve sorumluluk hiyerarşisi yoluyla bazı ortak amaçların başarılması için bir grup insanın etkilerinin rasyonel koordinasyonudur. Gelişme ise eylem süreç geliştiren şey demektir ve iki elemanı vardır.Bunlar ; eylem-süreç ya da son durum ve iyileştirmedir(Balcı,2000,s.2). Hangi örgüt olursa olsun gelişmelere ayak uydurmak ve ilerlemek, sürekli iyileşmek zorundadır.

Örgütün çevresindeki imkanları ve güçlükleri tespit etmesi, kendini yenilemesi için de yeniliklere uyum sağlaması, problemlerini ortaya koyması gerekmektedir. Bunun için planlanmış bir değişim gereklidir.

Amerikalı yöneticiler örgütsel problemlere kısa zamanda çabuk çözümler getirdikleri için eleştirilmişlerdir. Örgütsel değişime uygulandığı zaman bu yöntem başlangıçta önyargıyla karşılanmıştır. Çabuk-sabit çözümler gerçekten altta yatan problemleri çözmemekte ve küçük kalıcı güce sahip olmaktadır. Araştırmacılar ve yöneticiler değişimi yönetmek için buna benzer daha etkili yollar bulmaya çalışırlar(Kreitner,2004,s.676).

Örgütsel değişimin birçok teorisi temelini, sosyal psikolog Kurt Lewin'in dönüm noktası çalışmasından alır. Kurt Lewin, değişim yönteminin nasıl başlayacağını, yönetileceğini ve dengede tutulacağını açıklayan üç basamaktan oluşan bir planlı değişim modeli geliştirmiştir. Bunlar; çözülme, değişim ve dondurma basamaklarıdır. Bu modelin temelinde yatan en göze çarpan unsurlar şunlardır(Kreitner,2004,s.677):

1. Yaygın tutum, davranış ya da örgütsel uygulamalar devam etmemekle birlikte, değişim süreci yeni bir şeyler öğrenmeyi kapsamaktadır.
2. Değişim için motivasyon olmadıkça, değişim meydana gelmeyecektir. Bu, değişim sürecinin en zor kısmıdır.
3. Örgütsel değişikliğin hareket merkezi insanlardır. Her değişim, her ne olursa olsun bireylerin değişimi için, yapı, grup yöntemi, ödül sistemleri ya da iş dizaynı gerektirir.
4. Değişimin amaçları her ne kadar son derece hoş karşılsa da, değişime olan direnme mutlaka vardır.
5. Etkili değişim, güçlendirilmiş yeni davranışlar, tutumlar ve örgütsel uygulamalar gerektirmektedir.

Örgüt bu gelişme sürecinde örgüt içinden ya da dışından sağlanan bir danışmandan yararlanır.

Danışman, bir firmanın üyesi olsun veya olmasın profesyonel bir yardım edicidir. Yönetim danışmanı, örgüt geliştirme uzmanı veya başka bir profesyonel uzman olabilir (Bumin, 2003, s.29).

Örgüt geliştirme programları genellikle bir veya birden fazla canlandırma, kolaylaştırma ve alıştırma rolüne sahip araçlar kullanır. Değişim araçları dışarıdan veya içeriden olabileceği gibi genellikle şirket dışından danışmanlar olur. Dışarıdan değişim araçlarının kullanılmasının avantajları onların objektif ve tecrübeli olmalarıdır. Onlar firmanın politikalarına ve hiyerarşisine bağlı olmadan bağımsızca işlerini devam ettirebilirler. Onların sınırlı serbestliğini örgütle dengelemek için dış araçlar, genellikle insan kaynakları departmanından bir iç koordinatör ile birlikte çalışır. Bazen özellikle büyük firmalar kendi özel örgüt geliştirme uzmanına sahiptir. Bu kişi dış danışmanın yerini alır ve direkt firmanın yöneticileriyle gelişme çabalarını kolaylaştırmak için çalışır (Newstrom and Davis, 1997, s.419).

Buchanan'a göre örgüt Geliştirme uzmanının sahip olması gereken bazı özellikler şöyledir (Buchanan,2004,s.599):

- Belirsizliği hoşgörme yeteneği,
- Etkileme becerisi,
- Zorluklarla yüzleşme yeteneği,
- Diğer kişileri destekleme ve yetiştirme becerisi,
- Herkesin duygu ve sezgilerini takdir etme yeteneği,
- Kavramsal beceriler,
- Kendini ve diğerlerini yönlendirme yeteneği,
- Öğretme ve öğrenme fırsatları yaratma yeteneği,
- Mizah anlayışına dayalı bir bakış açısına sahip,
- Kendine güvenen,
- Örgüt geliştirme uzmanı olarak iş hakkında bir misyona sahip olma.

Başaran'ın da ifade ettiği gibi örgüt geliştirme sürecinde bu değişimin odağı birey değil, grup ve takımlar olmalıdır(Başaran,1992,s.307). Grup üyeleri arasında aşırı çatışmanın azaltılıp işbirliğine dayalı bir örgüt atmosferinin yaratılması amaç edinilmelidir. Verilecek kararlarla ilgili tüm veriler grubun bilgisi dahilinde olmalıdır. İşgörenlerin denetlenme korkusundan değil, örgütsel amaç için çalışmaları sağlamak gerekir. İşgörenlerin gelişim sürecindeki kararlara katılmaları sağlanmalıdır. Çünkü bireyler kendilerini böylece daha değerli ve örgüte ait hissedeceklerdir.

Örgütsel Gelişme programı yoluyla bir örgüt, yeterli ve etkili bir değişmeyi destekleyebilecek bir iş çevresi geliştirebilir. Böyle bir programın değerini takdir etmek ve başlatmak için harekete geçmek örgütün üst kademedeki yöneticilerinin sorumluluğundadır. Örgütsel Gelişme programları, bölümleri içerisinde de gerçekleştirilebilir. Çevre, tüm üyelerin davranış ve tepkilerinin bir ürünü olduğuna göre herkes programın uygulanmasına katılmalıdır(İraz,1995,s.34). Başaran'a göre

işgörenleri yönetime katma üst yönetimde şu tutumların olması gerektirir(Başaran,1992,s.323):

1. İşgörelere güvenmek.
2. Astlara daha az bağımlı olmayı göze almak.
3. Yasal ve makam yetkisine dayanmayı azaltmak.
4. İşgörelerin özdenetimine izin vermek.

Örgüt geliştirmede ifade edilen bir diğler unsur da faaliyet araştırmasıdır. Faaliyet araştırması, herhangi bir faaliyeti yaparken ortaya çıkan sorunlar hakkında bilgi toplama, toplanan bu bilgileri aynı faaliyetin planlanması ve iyileştirilmesi için kullanma işlemlerinden oluşan ve faaliyet süresince devamlı ve devre biçiminde yapılan süreçlerdir(Eren,2004,s.591). Faaliyet araştırması, örgüt geliştirme için bilim adamlarının , uygulayıcıların ve ilgili diğler insanların ortak çalışmalarının gerektiğini ortaya koyar.

Bir diğler unsur olan örgütsel öğrenimin örgüt geliştirmedeki önemi büyüktür. Günümüzde psikolog ve eğitimcilerin büyük bir çoğunluğu öğrenmeyi, yaşantı ürünü kalıcı izli davranış değışikliğı olarak tanımlamaktadır.Bu tanıma göre Erden öğrenmenin üç temel unsurunu şöyle ortaya koyar(Erden,1998,s.18):

- Öğrenme sürecinin sonunda bir davranış değışikliğı meydana gelmesi gerekir. Aksi halde öğrenmeden söz edilemez. Davranış değışikliğı üç türlü olabilmektedir. Birey hiç göstermediğı davranışı göstermeye başlayabilir, varolan davranışını değıştirebilir ya da daha önce öğrendiğı yanlış davranışı düzeltebilir.
- Öğrenme bireyin geçirdiğı yaşantılar sonucu gerçekteşir. Her bireyin çevresiyle kurduğı etkileşim sonucu geçirdiğı yaşantı farklı olduğı için öğrenme bireyseldir.

- Öğrenmeden söz edilebilmesi için bireyin gösterdiği davranış değişikliğinin sürekli olması gerekir.

Öğrenme genellikle kendiliğinden ve yönlendirilmiş olmak üzere iki türlü meydana gelmektedir. Kendiliğinden öğrenme duyu organlarını kullanarak, deneme-yanılma ve model alma gibi değişik biçimlerde gerçekleşebilir. Yönlendirilmiş öğrenmede ise öğrenmeyi sağlayacak ortamı yaratan bir başka kişi ya da aracın varlığı söz konusudur(Erden,1998,s.20).

Davranış değişikliği öğrenme sonucu meydana gelmektedir. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi için kişinin öğrenmeye istekli hale gelmesi gereklidir. Bunun için birey bu işin faydasının farkında olmalı, öğrenme sürecine bizzat katılmalı, gösterdiği olumlu davranışlar zamanında pekiştirilmelidir. Böylece örgütsel öğrenme gerçekleşecek ve istenilen davranış değişikliği meydana gelecektir.

Öğrenme sürecinde öğrenmeyi etkileyen bazı etmenler göz önüne alınarak faaliyetlerin yürütülmesi gereklidir. Ancak bu şekilde öğrenme başarıyla sağlanabilmektedir.Bu bağlamda öğrenmeyi etkileyen etmenleri Karaağaçlı şu şekilde ifade etmiştir(Karaağaçlı,2005,s.19):

- Hazırlık: Öğrenme için beden, zihin, duyu ve sosyal yönlü hazırlığın olmasıdır. Öğrenme için amaç, istek ve hazır bulunuşluk düzeyinin uygun olmasıdır.
- Güdülenme: Öğrenmede güdülerin davranışı bir amaca yöneltten ve düzenleyen bir şart olmasıdır.
- Fizyolojik: Öğrenme bireyin fiziksel gereksinimlerinin karşılanarak uygun bir dengede kalabilmesini sağlayan açlık, susuzluk, beden ısısının korunması, yorgunluğun giderilmesi, dinlenme ve uyuma gibi faktörlerdir.

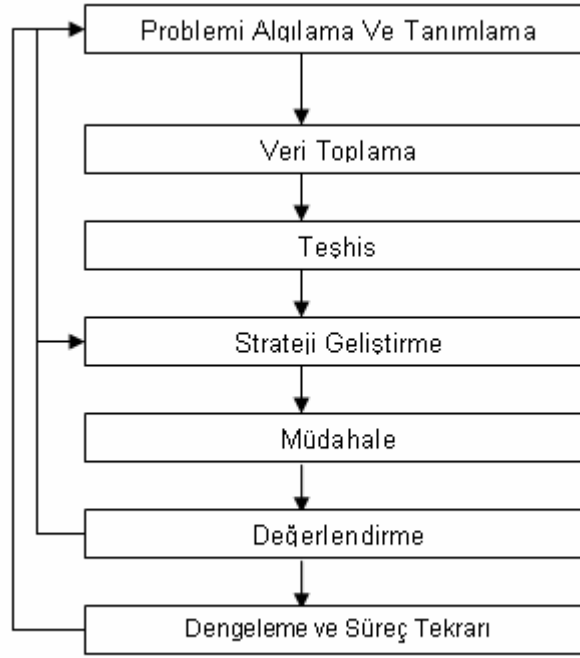
- Psikolojik: Psikolojik güdüler, bireyin üstün olma, toplu halde yaşama, başkaları tarafından beğenilme ve yenilik ve değişiklik beklentisi içinde olma gibi sonradan yani öğrenme ile kazanılan güdülerdir.

Etkin bir örgütsel öğrenim için, içsel ve dışsal güdülenme yani kişinin öğrenmeye istekli olması ve bunun için de desteklenmesi önemlidir. Kişileri öğrenmeye yöneltmek, onların öğrenmelerine olan bakış açısıyla yakından ilgilidir. Bunlar örgütsel öğrenimi etkinleştirecek şartlar olarak sıralanırsa şöyledir:

- Bütün insanların öğrenebileceği kabul edilmeli, birey öğrenme için teşvik edilmelidir.
- Öğrenme edilgen değil etken bir süreçtir ve bireyler öğrenmeye aktif olarak katılmalıdır.
- Bu süreçte rehber ve gerekli araç-gerece ihtiyaç duyulur.
- Bireylere yeterli zaman sağlanmalıdır.
- Bireylerin zeka alanlarıyla ilgili bilgi edinilmeli, bu bağlamda sıkıcı olmayan uygun öğrenme yöntemleri uygulanmalıdır.
- Eğitilen eğitimden tatmin olabilmeli, öğrenmenin gerçekleştiği gözlemlendiğinde mutlaka ödüle yer verilmelidir.
- Başarı için bir standart konulmalı, bireylerin de kendilerini sınamaları sağlanmalıdır.
- Öğrenenlerin öğrenme düzeylerinin farklı olabileceği göz önüne alınarak, zaman yönetimi ve yöntem seçiminde dikkatli davranılması gerektiği görülmelidir.

Örgüt Geliştirme, karmaşık bir süreçtir. Planlamak ve yerine getirmek bir yıl veya daha fazla süre alabilmektedir. Örgüt Geliştirme, örgütü şu anki durumundan daha ileriye, olması gereken duruma taşımak için çabalar(Newstrom and Davis,1997,s.420). Örgüt Geliştirme sürecini genel olarak yedi aşamada toplamak mümkündür. Bazı işletmelerde daha az aşama ile bu süreç devam edebilmektedir. İlk üç aşama işletmenin

bu değişime gidip gitmeme konusunda verilecek kararı etkilemekte, son dört aşama ise uygulama kararı verildiğinde işletmede gerçekleşecek örgüt geliştirme çalışmalarının kapsamını göstermektedir.



şekil 1:rgt Geliştirme Süreci(Bozlağan,2001,s.40)

Örgüt geliştirme süreci problemin algılanması ve tanımlanmasıyla başlar. Bu sürece en uygun başlama alanı sorunun merkezidir.

Gerçek sorunun algılanması ve tanımlanması, amaçların gerçekleştirilmesi için oldukça önemlidir. Sezgiye dayalı problem tanımlamasından kesinlikle kaçınılmalı, sorun sistematik ve analitik bir yaklaşımla tanımlanmalıdır. Problemin türü, nedenleri, kapsamı ayrıntılı ve titiz bir şekilde belirlenmelidir(Bozlağan, 2001,s.40).

Danışman, rgt problemlerinin çeşidinin saptanması, örgüt geliştirme yöntemlerinin daha başarılı olarak geliştirilmesi ve tepe yönetimden tam destek almak için tepe yönetimiyle görüşür. Bu basamakta danışman, örgütteki çeşitli kişilerle yaptığı

görüşmelere göre girdilere ulaşmaya çalışır(Newstrom and Davis,1997,s.421). Sonrasında örgütle ilgili kapsamlı ve ayrıntılı olarak veriler toplanır.

Örgütün(Konaklama işletmesinin), bir bütün olarak yapı ve süreçleriyle birlikte tanınması ve analiz edilmesi için, örgüte ait verilerin kapsamlı ve ayrıntılı bir biçimde toplanması gerekmektedir. Kullanılacak veriler, örgütün iç ve dış çevresinden derlenen bilgiler, tamamlayıcı ve destekleyici bir niteliğe sahip olup, çalışanların davranışlarını yeniden biçimlendirmek ve örgüt geliştirmeyi gerçekleştirmek gibi bir işleve doğrudan doğruya sahip değildir. Verilerin doğruluğu test edilip, gerekli değerlendirmeler yapılarak problem tanımlandıktan sonra, belirlenen sorunlar alıcı sisteme(konaklama işletmesine) geri beslenir(Bozlağan,2001,s.41).

Toplanan veriler sistemli olarak düzenlenir ve değerlendirilir. Böylece amaç ve problem ortaya konulup, problem çözüldüğünde ulaşılabilecek sonuçlar önceden tahmin edilir. Bir sonraki aşamada problemin çözümlenmesinde kullanılacak stratejiler belirlenir. Bu stratejiler belirlenirken çalışanların etkin katılımı sağlanmalıdır. Stratejiler belirlendikten sonra örgütün durumuna uygun müdahale teknikleri tespit edilir ve müdahale gerçekleştirilir. Değerlendirme bölümünde ise belirlenen amaçlarla elde edilen sonuçlar karşılaştırılır. Amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı belirlenir, eğer ulaşılmamışsa nedenleri ortaya konur, etkileri tespit edilir ve uygulamanın devam edip etmeyeceğine karar verilir. İstenilmeyen eski davranışlar yerini istendik ve yeni davranışlara bıraktığında bu süreçte denge durumuna ulaşmıştır ve bunun devamlılığı sürdürülmeye çalışılır.

Örgüt geliştirmede genel olarak üç tür müdahaleden söz edilebilir. Bunlardan ilki yapıya yönelik müdahaledir. Yapıya yönelik müdahale kapsamında örgütün fiziksel ve teknik açıdan değişme, görev ve sorumlulukları değiştirmeye yönelik müdahaleler yer alır.

Yapıya yönelik müdahale tekniklerinden iş basitleştirme, işin küçük parçalara ayrılmasıyla gerçekleştirilir. İş basit hale geldiğinden sürekli eğitime gerek kalmadan her işgören işi yapabilir.

İlk defa H. Fayol işleri düzenlemeye bilimsel açıdan bakmış ve geleneksel, tecrübeye dayanan iş usullerinin yerine bilimsel iş yapma usullerinin geliştirilebileceği hususunu vurgulamıştır. “Bir işlemi basitleştirmenin en iyi yolu, aynı sonucu daha az masrafla, daha az emek harcayarak, daha az yorularak, daha kısa zamanda yapmanın yolunu bulmaktır”(Elçi,2004,s.54).

Ancak iş basitleştirme yöntemi ile tasarlanan işlerin çok basit süreçler haline gelmesi zamanla çalışanların işten bıkmalarına ve tatmin düzeylerinin düşmesine neden olmuştur. Ayrıca , işgörenin kendini gerçekleştirme ve yaratıcılık yönünün de göz ardı edildiği bu yöntemde, çalışanların işin bütünü üzerinde uzmanlaşması ve işle bütünleşmesi de mümkün olmadığından özellikle günümüzün toplum ya da bütüncül yönetim yaklaşımları içerisinde fazla tercih edilen bir yöntem olmadığı görülmektedir(Baysan,2004,s.41).

İş rotasyonunda ise işgörenler yaptıkları işten başka bir işe verilir. İşgören böylece örgütü daha iyi tanıma ve tecrübe edinme fırsatı bulur, örgütte monotonluk azalır.

Ayrıca tek yönlü iş yükü ve monotonluğu azalır ve her iş için çok sayıda deneyimli işgören hazır bulundurulur. Böylece herhangi bir işgören işe gelmediği veya işten ayrıldığı zaman yaptığı iş sahipsiz kalmaz. Bundan başka iş yükü arttığında artan miktarı karşılayacak işgörenler hazırdir. Sayılan tüm bu yararların içinde belki de en önemli olanı ve iş rotasyonunun temel amacı rutinleşen işin monotonluğunu gidermektir denebilir(Mathis,2000,s.95).

İş genişletme, örgütteki benzer işlerin bir araya getirilmesidir. Böylece işgören yaptığı işe benzer diğer işleri de tanımış olur. Bu teknik de monotonluğu giderme ve motivasyonu artırma açısından önemlidir.

İş genişletmede işlerin yatay olarak birleştirildiği gibi iş zenginleştirmede ise dikey olarak birleştirilir. İş yapısı değişeceğinden işgörenin sorumluluğu artar ve işe daha çok sahip çıkmaya başlar. Ayrıca örgütlerde bağımsız çalışma grupları oluşturulabilir. Bu grupların bir hedefi vardır ve ona ulaşmak için uygulanacak çalışma düzenini kendileri oluşturur. Esnek çalışma saatlerini en uygun şekilde kullanabilirler.

Örgütlerde kullanılan ikinci müdahale türü de Süreçlere Yönelik Müdahale'dir. Süreç, sonuca ulaşmak için gerekli olan faaliyetler dizisidir. Süreçlere yönelik müdahale tekniklerinden olan Yönetim Tarzını geliştirme ölçeğinden Eren bir kaynağında (Eren,2004,s.36) "Teksas Üniversitesi'nde Blake ve Mouton isimli iki bilim adamı yönetici davranışlarının açıklanmasında kullanılan ve Yönetimsel Izgara(Managerial Grid) adını verdikleri yönetim biçimleri modelini geliştirmişlerdir. Bu modelin özünde iki boyut dikkate alınmaktadır. Bu boyutlardan biri yönetici davranışlarında insana dönüklük ikincisi ise üretime dönüklüktür." şeklinde bahsetmiştir.

Bir diğer teknik olan Tutum Araştırması ve Geribesleme, 1947 yılında Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırma Merkezi'nde hem örgütlenme ve insanların yönetiminde kullanılan prensipleri bulmak ve uygulamak, hem de yöneticileri eğitme metodlarını keşfetmek için başlatılan bir araştırma programıyla ortaya çıkmıştır (Dinçer,1992,s.170-171).

Likert'e göre bir örgüt sekiz özellikle tarif edilebilir. Bunlar: Liderlik, Motivasyon, haberleşme, etkileşim,kararlılık, amaç koyma, kontrol ve performanstır (Gibson,1973,s.366).

Rensis Likert bilimsel olarak bir yönetim kuramı geliştirmek amacıyla yaptığı araştırmalar sonunda Sistem 4 adını verdiği etkili bir örgütün nasıl çalıştığını gösteren bir model kurmuştur. Bu modelde yöneticilerin davranışları dört grupta toplanmaktadır. Bunlar görev yönelimli otokratik yönetimden, insan ağırlıklı katılmalı yönetime doğru uzanır. Otokratik yönetim Sistem 1, katılmalı yönetim ise Sistem 4 olarak adlandırılır.Yardımsaver otokratik yönetim(Sistem 2) ile danışmacı yönetim(Sistem 3) ise,bu iki sistem arasında yer almaktadır. Her yönetim biçimi, ayrı varsayımları ve ayrı davranışları içerir (Peker,1995,s.158-159).

Örgüt geliştirme sürecinde müdahale tekniği olarak kullanılan sistem dört yaklaşımı, mevcut durumun tespit edilmesinden sonra ideal örgüte ulaşmak için düzenlenen bir dizi eğitimden meydana gelmektedir.

Süreçlere yönelik bir diğer teknik ise Problem Teşhis Toplantıları'dır. Bu toplantılarda örgüt yöneticileri bir araya getirilir, sorunlar hakkında bilgilendirilir. Çözümler ve eylem planları ortaya konularak, hızlı bir şekilde uygulanabilen basit ama güvenilir bir tekniktir.

Çalışma Hayatının Niteliğinin Geliştirilmesi ise ilk olarak, 1960'larda işsizliğin işgören sağlığı üzerindeki etkilerini bir noktaya toplamanın ve kişinin iş deneyimindeki kalitesini artırmanın bir yolu olarak ortaya çıkmıştır (Bowditch,2005,s.339).Çalışma hayatının niteliğinin geliştirilmesi, demokratik bir örgüt yapısının oluşturulması, iyi bir ödüllendirme sistemi ve işbirliğinin sağlanması, daha iyi iş güvenliğinin oluşturulması, işgörenlerin gelişmelerine ve uyum sağlamalarına imkan veren bir iş ortamı yaratmak gibi bir çok unsurla ilgilidir.

Süreçlere yönelik müdahale şekli olarak uygulanan Kalite çemberleri, çalışanların yaptıkları işle ilgili çeşitli problemlerin kaynaklarını ve sebeplerini, birlikte çalışarak ve periyodik toplantılar yaparak araştıran, bulan çözen ve tepe yönetimine

rapor eden gönüllü kişilerden oluşan bir gruptur. Bu teknik, Kalite Çemberleri adıyla, bir üretim grubunun kalitenin düzeltilmesi amacıyla, üretim problemlerini analiz etmek üzere 1961 yılında Japonya’da geliştirilmiştir. Ancak daha sonraları tekniğin kullanım amaçları genişletilerek, ABD ve çeşitli Avrupa ülkelerinde üretimin yanında çalışanların, grup içi ve grup dışı ilişkilerin geliştirilmesine de ağırlık verilmeye başlanmıştır. Böylece Kalite Kontrol Çemberleri yerine, Kalite Çemberleri kavramı kullanılmaya başlanmıştır (Dinçer,1992,s.182-183).

Uygulanan üçüncü müdahale şekli de Davranışlara Yönelik Müdahaledir. Örgüt geliştirmenin gerçekleşmesi için eski davranışların bırakılması ve yenilerinin benimsenmesi gereklidir. Bundan önce “Örgütsel davranış nedir ve neler örgütsel davranışı oluşturur?” ortaya konmalıdır.

Başaran, örgütsel davranışı şu denklemle açıklamıştır (Başaran,1982,s.200):

Bilgi × Beceri=Yeterlik

Tutum × Karşıt=Güdülenme

Yeterlik × Güdülenme=Davranış(Eylemler demeti)

Davranış × Örgüt Ortamı=Örgütsel Davranış

Örgütsel Davranış × Örgüt Amaçları=Örgütsel Performans

Yani örgütsel davranış, örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olursa, örgütsel performans artar. İşgörenin örgütte olumlu davranışlar sergilemesi için gerekli doyuma ulaşmış olması önemlidir. İş doyumunda işin kişiye uygunluğu, nitelikleri, işgörene hak ettiği ücretin ödenmesi, terfi imkanının verilmesi, yaptığı güzel çalışmalardan dolayı takdir edilmesi, iyi çalışma koşullarının sağlanması, özdenetime yer verilmesi, işgörenlerin birbirleriyle iyi ilişkileri, iyi yönetim tarzı önemli yere sahiptir. Ayrıca işgörenin kişiliğinin de doyumda önemi büyüktür.

Örgüt geliştirme süreci insan unsuruna önemli ölçüde bağlıdır. İnsan hakkındaki bazı görüşler şöyle ifade edilebilir:

- Akıllı Ekonomik İnsan: X ve Y teorilerine göre insanın doğal olarak iş yapısını sevmediği, eğer ona iş yaptırılmak istenirse zorlanması, denetlenmesi ve korkutulması gerektiğini, insanın normal olarak yönetilmekten yana olduğu ileri sürülmektedir. Bunun yanında insanın uygun şartlarda sorumluluğunun artacağını ve kendini geliştireceği de ifade edilmektedir.
- Sosyal İnsan: X ve Y insanın aksine ekonomik ihtiyaçların yanında insanın sosyal ihtiyaçlarının da karşılanması gerektiği, ancak bu ihtiyacın karşılanması oranında kişinin örgüte yararlı olabileceği vurgulanır
- Benliğini Gerçekleştiren İnsan: Bu varsayım insanın ihtiyaçlarını hiyerarşik bir sıraya koymaktadır. Bu sıralama, yaşama, barınma, korunma gibi insanın temel ihtiyaçlarından, yeteneklerini maksimize etmek gibi benliğini gerçekleştirme ihtiyaçlarına kadar alt kademeden üst kademeye kadar piramit gibidir. İnsan ihtiyaçları karşılandıkça kendi benliğini gerçekleştirebilir ve dolayısıyla örgüt gelişimine de yardımcı olur(Aydemir,2005,s.6).
- Karmaşık İnsan: İnsan ihtiyaçları hiyerarşik bir sıraya konmaz. Bu yapılsa bile ortam değişikçe bu sıralamanın da değişeceği düşünülmektedir.

Her zaman bir yöntemin daha etkili olacağını söylemek mümkün değildir. Bazen yönetici bu yöntemlerin birleşiminin örgütsel durumda daha etkili bir strateji oluşturduğunu görebilir. İşte bu amaçla W.Reddin Z kuramını geliştirerek, X ve Y Kuramlarına etkililik boyutunu getirmeye çalışır.Z kuramına göre insan düşünme, karar verme ve azmetme yeteneklerine sahip bir yaratıktır, doğuştan ne iyidir, ne de kötüdür, koşullara göre her ikisine yatkın olabilir. Ne yaşamsal ihtiyaçlarla ne de üst düzey insancıl ihtiyaçlarla güdülenir, insanı güdüleyen içinde bulunduğu durumdur. Güdüleme ne dıştan zorlamayla ne de içten gönüllü olarak sağlanabilir. İnsan ancak mantık yoluyla güdülenebilir. İnsanı iyimser ya da kötümser olarak değil tarafsız olarak değerlendirmek

gerekir. Görüldüğü gibi Z kuramı insana iyi ya da kötü açılardan yaklaşmamakta ve X ile Y kuramlarının duruma bağlı olarak başarı sağlayacağını öne sürmektedir.

Örgütteki insan unsuru olan işgörenlerin örgüte uyum sağlaması gerekmektedir. İşgörenin örgüte uyumlu olması, işgörenin örgütü ve kendini bilmesi, analiz edebilmesi, risk alabilmesi, kendi gerçekleriyle ve örgütün gerçekleriyle hareket etmesidir. İşgören örgütün yapısını iyi tanımalıdır. Amaç belirleme, problem çözme ve başarısını kestirmede gerçekçi ve becerikli olmalıdır. “Ben ne kadar başarılı olurum?” u sorgulamalıdır. İşgören kendinin ne olduğunu anlamalı, yani yeteneklerini bilmelidir. Eğer bilmiyorsa hayal kırıklığına uğrar. Hayal kırıklığına düşecekleri işleri yapmamalılar ama gelişmeyi de reddetmemelidirler. Eğer işgören sorumluluk yüklenirse uyumlu olmaktadır.

Bireyin içinde bulunduğu örgütte moralinin yüksek olması bireysel ve örgütsel gelişme açısından önemlidir. Kişisel ve örgütsel morali birbirinden ayırmak mümkün değildir. Örgütsel moral bir işi gönüllü olarak yapma ve sürdürebilme duygusudur. Sürdürebilmekle yönetimin bir süreç olması birbirini tamamlamaktadır. Aynı zamanda moral beraberinde, örgüte aitlik ve bağlılığı beraberinde getirmektedir. Bağlılık, bir kişinin içinde bulunduğu örgütle psikolojik ve davranışsal yakınlaşma derecesidir. Psikolojik bağlılık tutumdur. Fiziksel ve maddi bir fayda beklenmez, duygularla gösterilir. İşgörenin örgütle psikolojik ilişkisi bitmişse örgütten ayrılmalıdır aksi halde örgütün gelişimini frenlemektedir. Davranışsal bağlılık, herhangi bir imkan elde etme ve buna göre bağlanmadır. Bu durumda işgörenlerin örgüte psikolojik bağlılığının sağlanması örgüt için oldukça faydalıdır.

İşletmelerde değişme ve gelişme ihtiyacı gün geçtikçe artmakta ve işletmenin gelecekte başarılı olabilmesi için değişmelere ayak uydurması şart olmuştur. Çalışma hayatındaki bu dinamizm ve bununla birlikte gelen yeni bakış açıları, metodlar işletmelerin çevrelerini takip etmelerini ve bunlara yönelik de yeni çalışmalar geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Davranışlara yönelik müdahale de bunların en önemlilerindendir.

Davranış düzeltme ya da değiştirme, yetersiz veya sorun olan tutum ve davranışların belirlenmesi, istenilen davranış şekillerinin tanımlanması ve örgüt üyelerinin bu davranışları ortaya koyabilmeleri için gerekli pekiştireçlerin kullanılmasına yönelik bir müdahale tekniğidir. Davranış değişikliği, yalnızca psikolojik duygu ve tutumlara değil, yeni davranışların mükafatlandırılmasına bağlıdır. Herhangi bir davranış ortaya konulduktan sonra nasıl karşılanacağına bağlı olarak güçlenebilir veya zayıflayabilir. Eğer yeni davranış olumlu bir şekilde karşılanırsa tekrarlanma ihtimali artacaktır. Bir davranış değişikliğinin gerçekleşebilmesi için psikolojik iç faktörlerin değişmesi yeterli değildir. Aynı zamanda bu yeni davranış, dışarıdan da desteklenmelidir. Pekiştirme, ceza, sönme, genelleme, ayırtetme, şekillendirme ve model alma, davranış değişikliğini belirleyen bazı prensiplerdir(Dinçer,1992,s.188-189).

Pekiştirme, etki kanunuyla ilgilidir. Etki kanunu mükafatla sonuçlanan davranışların tekrar edilme, mükafatla sonuçlanmayan veya cezayla sonuçlanan davranışların ise tekrarlanmama eğiliminde olduğunu ifade eder. Olumlu ve olumsuz pekiştirmeler, davranışlar üzerinde aynı etkiye sahiptirler ve davranışın tekrar edilmesini güçlendirirler. Herhangi bir durumda pekiştirme yoksa veya uygun zamanda ve şekilde uygulanmazsa, gözlemlenebilir öğrenme olmayacaktır(Dinçer:1992,s.191).

Ceza,günlük dilde normlara uygun olmayan, sorunlu, bir davranışın yapılmasından sonra, bağırma, aşağılama ya da vurma cezalandırma olarak görülür. Davranış bilimi,davranış-çevre arasında işlevsel ilişkiyi betimleyen ilkeleri bulmaya yöneliktir. Düzenli bir ilişkiyi betimleyen davranış ilkelerinden ceza ilkesi, bilindiği gibi davranışla sonuçları arasında işlevsel ilişkiyi betimler. Davranışın sonuçları, davranışın ileride olma olasılığını azaltırsa, bu süreç ceza olarak betimlenir. Ceza ilkesinin iki türü vardır. Biri, birinci tür ceza ve diğeri ikinci tür cezadır. Birinci tür ceza, itici uyarının davranışı izlemesi sonucunda, davranışın ileride oluşumunun

zayıflamasıdır. İkinci tür ceza, davranışı sürdüren olaylara(pekiştireçlere) son verme sonucunda, davranışın ileride oluşumunun zayıflamasıdır (Özyürek,2001,s.111-112).

Sönme, davranışı sürdüren pekiştireçlere son verilerek davranışın ileride oluşum sıklığının azalmasıdır. Sönme uygulanırken, yani uygun olmayan davranışı sürdüren pekiştireç geri çekilirken, mutlaka uygun olan davranış bir şekilde görülmeli, onaylanmalı, ödüllendirilmelidir (Özyürek,2001,s.120).

Genelleme, davranış değişikliğinin önemli bir başka yönünün ifade eder. Bir öğrenme olayında hem uyarıcılar hem de davranışlar genellenebilir. Uyarıcı genellemeleri, yeni fakat benzer bir uyarıcı veya uyarıcılara aynı davranışı gösterme eğilimidir. Davranış genellemesi ise, geçmişte pekiştirilmiş bir davranışa benzer davranışların oluşmasıdır. Böylece gerçekleşen transfer belirli bir alandaki öğrenmeyi başka bir alanda kabiliyet geliştirmeye götürür (Dinçer,1992,s.191).

Ayırt etme, öğrenme uygulamalarında genellemenin tersidir. Davranışların azaltılmasında, ayrımlı pekiştirmenin en yaygın kullanımlarından biri, diğer davranışların ayrımlı pekiştirilmesidir. Sorunlu davranış belirlenmiş süre içinde oluşmadığında, süre sonunda kişinin gösterdiği herhangi bir davranışın pekiştirilmesine denir (Özyürek,2001,s.129).

Davranışları şekillendirme, organizmaya bir davranışı, o davranışa gittikçe yaklaşan basamaklardan geçerek öğretmek demektir. Organizmanın karmaşık bir davranışı öğrenmesini sağlamaya çalışırken o davranışın bütün bileşenlerini, yani o davranışa götüren davranışları pekiştirme olayıdır (Dinçer,1992,s.192).

Model alma, kişinin gözlemlediği davranışları taklit etmesidir. Hemen hemen bütün işbaşında eğitim yöntemleri model almayı temel alır.

Değişimin merkezinde her zaman insan bulunmaktadır ve belli süreler için insan, daha fazla alışkanlıklarıyla davranmayı ve sabit kalmayı tercih edebilir ve hatta şartlar gerektirse bile değişmeyi istemeyebilir. Dolayısıyla değişme ajanı ancak bazı eğilimleri bilerek, anlayarak yeniliği başarabilir. Kurt Lewin'e göre, planlı değişme üç aşamada gerçekleştirilir (Altuğ,1997,s.126). Bu aşamalar çözülme, değişme ve dondurma şeklinde ifade edilmektedir.

Davranış değişikliği ancak öğrenme gerçekleştiğinde meydana gelmektedir. Örgütsel performansa yaramayan davranışlar değiştirilmelidir. İlk aşamada değiştirilmesi istenen davranış öncelikle tespit edilir, tüm boyutlarıyla ele alınır. İşgören üzerinde oluşabilecek olumsuz etkiler tespit edilir, yerine gelecek davranışın ne olduğu ortaya konulur. Değiştirmeye karşı olabilecek engeller tahmin edilir. Grup baskısı, kişinin geldiği kültür vb. faktörler incelenir. Hangi engellerin olabileceği bilinmelidir. Davranışı değiştirmek için kişiyi ikna etmek gerekir. İkna etmenin yolu da kişiyi motive etmektir. Bu uygun davranışı aldığında neleri kazanacağı, sağlayacağı faydalar anlatılmalıdır. Davranış hemen değiştirilemez. Planlı olarak o davranışı değiştirmesi için performans göstermesi beklenmelidir.

1.1. Araştırmanın Problemi

Örgüt geliştirmeyi ilk olarak sosyal bilimciler insan ilişkileri kapsamında ele almışlar, iş davranışında kişiler arası ve gruplar arası ilişkilere değinmişlerdir. Bunun sonrasında 1946'da Kurt Lewin küçük tartışma grupları ile ilgili çalışmalar yaparak T grubu ve laboratuvar eğitimini ortaya koymuştur. Ayrıca örgüt üyelerinin davranışlarının boyutlarının belirlenmesi için anketlerin yapıldığı, yorumlanıp geribildirim sağlandığı, tutum araştırması ve geri besleme yaklaşımına da yer verilmiştir. Bir diğer yaklaşım da Tavistock Enstitüsü ve sosyoteknik yaklaşımdır. Bu yaklaşım işin hem teknik hem de insan boyutunu birlikte değerlendirmekte, ikisinin etkileşimine dayanmaktadır. Blake ve

Mouton ise Yönetim tarzı matriksini ortaya koyarak yöneticilerin davranışlarını açıklayıp, değiştirmeyi hedeflemişlerdir.

Örgüt geliştirmede önemli yere sahip olan duyarlılık eğitimi, 1940'da Kurt Lewin'in Iowa Üniversitesi'nde yaptığı küme içinde tutum alışverişi denemelerine dayanır. Bu denemelerin örgütlere uygulanması için Amerika'da, 1947'de Ulusal Eğitim laboratuvarı kurulmuştur. Bugüne kadar Amerika'da ve Avrupa'da oldukça yayılan duyarlılık eğitimi Türkiye'de de kimi üniversitelerce, kurumlarca uygulanmaktadır. Duyarlılık eğitimi işgörenin bir küme içinde kendini ve diğer üyeleri tanımasına, onlara karşı duyarlı olmasına, eleştirilere ve başkalarına karşı hoşgörü geliştirmesine yardım eden bir küme çalışmasıdır(Başaran,1982,s.240).

Yapılan çalışmalarda örgüt geliştirme sürecinde yapıya, süreçlere ve davranışlara yönelik müdahalelere yer verilmiştir. Örgüt, ne sadece teknik bir yapıdan ne de sadece psikolojik bir yapıdan oluşmaktadır. Örgüt bu iki yapıyı da barındırmaktadır. Bu örgüt yapısının temel unsuru da insandır. Bu nedenle örgüt gelişirken, örgütteki insan unsurunun da gelişmesi kaçınılmaz olmaktadır. Örgütteki insan unsurunu öncelikle işgören ve yöneticiler oluşturmaktadır. Örgütsel davranışı değiştirmeye yönelik müdahaleler de işgören ve yönetici davranışlarını değiştirerek örgütsel performansın artmasına fayda sağlayacaktır.

Mevcut çalışmalar göz önüne alındığında davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkileriyle ilgili kuramsal bir boşluğun ortaya çıktığı gözlenmektedir. Bu çalışmanın problemi, bireylerin davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerden nasıl etkilendikleri ve bunun örgüte nasıl yansıdığıdır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı “ Örgüt geliştirme sürecinde, örgütsel davranışlara yönelik müdahalelerin kapsamını ve etkisini araştırmaktır.”

- H₁: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında oteller ile eğitim faaliyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₂: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında oteller ile rehberlik hizmetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₃: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında oteller ile kariyer geliştirme imkanları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₄: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında oteller ile iletişimin etkinliğinin artırılması arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₅: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında oteller ile takım olma çalışmaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₆: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında oteller ile yönetim tarzı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₇: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde oteller ile motivasyonu artışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₈: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde oteller ile İşletmenin kişisel gelişim olanakları sağlayıp sağlamaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₉: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde oteller ile işgörenlerin işletmede etkin iletişimin olduğuna inanıp inanmamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₁₀: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde oteller ile işgörenlerin işletmenin yönetim anlayışını benimseyip benimsememeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₁: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde oteller ile örgütün amaç ve hedefleriyle işgörenlerin hedeflerinin örtüşüp örtüşmediği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₁₂: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde oteller ile işletmede kendini gerçekleştirme imkanının sağlanıp sağlanmadığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Örgüt geliştirmeyle ilgili bir çok araştırma mevcuttur. Bu araştırmalarda örgüt geliştirme süreci içerisindeki yapıya yönelik ve süreçlere yönelik müdahalelere değinilmiş, kamu kurum ve kuruluşlarında ve bazı sektörlerde alan araştırmaları yapılmıştır. Ancak örgütsel davranışları değiştirmeye yönelik müdahalelerin örgütün gelişmesindeki etkilerine değinilmemiş ve turizm sektöründe de bu konuyla ilgili herhangi bir çalışma yapılmamıştır. Bu çalışma da bu alandaki eksikliği tamamlayacak niteliktedir. Böylece turistik işletmelerde örgüt geliştirme sürecinde, örgütsel davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin kapsamı ve etkileri de ortaya konmuş ve uygulamalara katkı sağlanmış olacaktır.

1.4. Varsayımlar

- Eğitim sürecinde meydana gelen öğrenmenin davranış değişikliği oluşturduğu varsayılmaktadır.
- Örneklem grubunun, evreni temsil edeceği varsayılmıştır.
- Deneklerin anket sorularını cevaplandırmada dürüst davranacakları varsayılmıştır.
- 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde verilen hizmetlerin eşit olduğu varsayılmıştır.

1.5.Sınırlılıklar

Araştırma, Ankara ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarıyla sınırlıdır.

1.6.Tanımlar

Örgüt: Bir amaç için birden fazla kişinin bir araya gelmesiyle meydana gelen oluşum.

Örgütsel Davranış: İşgörenlerin örgüt ortamında sergilediği davranışlardır.

Örgüt Geliştirme: Örgütün mevcut durumundan daha ileriye taşınması için yapılan çalışmaların tümü.

Davranış Değiştirme: İstenmeyen eski davranışın terk edilip, istendik yeni davranışın kazanılması.

2.KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgüt Geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahalenin Kapsamı

Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında örgütte yer alan eğitim, rehberlik, kariyer geliştirme, etkili iletişim, takım olma faaliyetleri ve yönetim tarzı önemli unsurlardandır.

2.1.1. Eğitim

En bilinen anlamıyla eğitim, bireyde kendi yaşantıları yoluyla davranış değişikliği meydana getirme sürecidir. Bu tanımdan da anladığımıza göre eğitim bir süreçtir,

sonucunda davranış değişikliği meydana gelir ve su da bireyin yaşantıları sonucu meydana gelir.

Eğitim faaliyetlerinin kasıtsız olarak meydana gelmiş olan kısmı informal eğitim olarak ifade edilir. Arkadaş ortamında, ailede ve usta-çırak ilişkisinde kazanılan davranışlar bu grupta yer almaktadır. İnformal eğitim sonucunda istenilen davranışlar kazanıldığı gibi, birey farkında olmadan istenmeyen davranışlar da edinebilmektedir.

Planlı eğitim etkinlikleri formal eğitim olarak adlandırılmaktadır. Formal eğitim sürecinde bireyde davranış değişikliği meydana getirmek üzere bilinçli, planlı ve kasıtlı bir biçimde öğrenme ortamı düzenlenir. Bu süreçte bireyin davranışları belirli amaçlar doğrultusunda değiştirilir. Formal eğitim ile informal eğitimi, iki ayrı kutup olarak da görmemek gerekir. Bireye sunulan eğitim gelişi güzellikten planlılığa doğru geliştikçe formalleşir(Erden,1998,s.16).

Formal eğitimi, örgün eğitim ve yaygın eğitim olarak iki grupta ifade etmek mümkündür. Örgüt eğitim, belli yaştaki bireylere milli eğitimin amaçları doğrultusunda, düzenli olarak okulda verilen eğitimidir. Yaygın eğitim ise örgün eğitim sistemi dışında bireylere gereksinme duydukları alanlarda verilen eğitimidir. Halk eğitim kursları, kamu kurumlarında, özel kuruluş ve işyerlerinde verilen hizmetiçi eğitim faaliyetleri bu kapsamda yer almaktadır.

Eğitim etkinliğinde işgörenlerin yaptıkları işe karşı geliştirdikleri tutumlar etkilidir. İş tatmini, örgütsel bağlılık ve işle ilgili temel değerler eğitim alan çalışanın eğitim sırasındaki katılımını, eğitim sonrası davranışlarını farklılaştırmaktadır. Eğitimi etkin kılan bir diğer unsur da motivasyondur. Eğitime aktif katılım ve elde edilen bilgi ve becerilerin iş sonuçlarına transfer edilebilmesi büyük ölçüde kişilerin motivasyon düzeyleri tarafından etkilenmektedir(Sabuncuoğlu,2002,s.5).

İşgören eğitimi programları üç tipte olabilir: bazıları, belirli bir mesleki eğitimi temel alır; bazıları, kişinin genel eğitim düzeyini geliştirir; bazıları ise yönetim yeteneklerini geliştirmeyi hedef alır veya gelecekte yönetici olacak kimseleri yetiştirir. Hizmet içi eğitim şeklinde ifade edilebilen örgütteki eğitim türü, işgörenlerin örgütte çalışmaya başladığı günden itibaren örgütte istenilen performans düzeyine ulaşılması için, işgörene gerekli bilgi, beceri ve davranışların uygun öğretim yöntemleriyle planlı bir şekilde kazandırılması sürecidir. Örgütlerde hizmet içi eğitim iki hedef kitleye yöneliktir. Bunlardan biri işe yeni başlayan bireyler, diğeri ise mevcut çalışmakta olan işgörenlerdir.

Örgütün ve işgörenlerin özelliklerine göre uygun eğitim programları ve yöntemler belirlenmektedir. Bu eğitimler iş başında ve iş dışında verilebilir.

Mesleki eğitimin çeşitli uygulama şekilleri arasında işbaşında eğitim metodu ile kişiye, gerçek çalışma koşullarında işin nasıl yapılacağı öğretilir. “Yaparak öğrenme” yoluyla eğitilen kişinin yanlışları düzeltilir; işi daha iyi yapması için önerilerde bulunulur; açıklamalar yapılır ve iş performansının geliştirilmesi için cesaretlendirilir (Mucuk,1996,s.351).

İşbaşında eğitim, yönetici gözetiminde, yetki devri yoluyla, staj yoluyla, örgüt içinde yer değiştirme(rotasyon) yoluyla, yeni işe başlayanlara özellikle oryantasyon yoluyla, komiteler oluşturarak, pedagojik ve teknik açıdan donanıma sahip bireylerden(monitör) yararlanılarak gerçekleştirilebilmektedir.

İş dışı eğitim de kurum olanaklarından yararlanarak kuruma ait tesislerde verilebilir. İş dışı eğitim resmi sertifikalı programlara veya kurslara katılarak gerçekleştirilir. Bu program veya kurslarda anlatma yoluyla, tartışmalı konferanslarla, seminerler yoluyla, örnek olay inceleme, rol yapma ve görsel-işitsel öğelerle eğitimler sürdürülebilmektedir.

2.1.2. Rehberlik(Danışmanlık)

Davranış bilimcileri, insan ve iş değişim ve gelecek konusunda yeni görüş, varsayım ve kurallar oluşturmuştur. Aynı zamanda araştırma yöntemleri de geliştirilmiş ve kendilerini bir dereceye kadar çevreye kabul ettirmişlerdir. Bu da onların örgütlerde bilimsel araştırmacı olduğu kadar değişim uzmanları olarak da çalışmalarına olanak sağlamıştır. Değişim uzmanı rolündeki bilimci etkin bir kişi olup, bu olgu örgütün tümü ve çevresi ile olan ilişkilerinden kaynaklanmaktadır(İraz,1995,s.37). Danışman, bir firmanın üyesi olsun veya olmasın profesyonel bir yardım edicidir(Bumin,2003,s.29).

Örgüt geliştirme programları genellikle bir veya birden fazla canlandırma, kolaylaştırma ve alıştırma rolüne sahip araçlar kullanır. Değişim araçları dışarıdan veya içeriden olabileceği gibi genellikle şirket dışından danışmanlar olur. Dışarıdan değişim araçlarının kullanılmasının avantajları onların objektif ve tecrübeli olmalarıdır. Onlar firmanın politikalarına ve hiyerarşisine bağlı olmadan bağımsızca işlerini devam ettirebilirler. Onların sınırlı serbestliğini örgütle dengelemek için dış araçlar, genellikle insan kaynakları departmanından bir iç koordinatör ile birlikte çalışır. Bazen özellikle büyük firmalar kendi özel örgüt geliştirme uzmanına sahiptir. Bu kişi dış danışmanın yerini alır ve direkt firmanın yöneticileriyle gelişme çabalarını kolaylaştırmak için çalışır (Newstrom and Davis,1997,s.419).

Buchanan'a göre örgüt geliştirme uzmanı olarak da ifade edilen danışman(rehber), belirsizliği hoşgörme yeteneği,etkileme becerisi, zorluklarla yüzleşme yeteneği, diğer kişileri destekleme ve yetiştirme becerisi, herkesin duygu ve sezgilerini takdir etme yeteneği, kavramsal beceriler, kendini ve diğerlerini yönlendirme yeteneği, öğretme ve öğrenme fırsatları yaratma yeteneği, mizah anlayışına dayalı bir bakış açısına sahip, kendine güvenen, örgüt geliştirme uzmanı olarak iş hakkında bir misyona sahip olma gibi özelliklere sahip olmalıdır (Buchanan,2004,s.599).

Örgüt gelişim sürecinde bir rehber ihtiyacı duymasıyla birlikte, işgörenlere de rehberlik hizmeti vermeyi ihmal etmemeli, örgütün gelişiminin işgören gelişimiyle doğru orantılı olduğu unutulmamalıdır.

2.1.3. Kariyer Geliştirme

Kariyer, bir kişinin hayatı boyunca işe ait edindiği tecrübe ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlardır.

Teknolojik gelişmeler, gelişen şartlara göre iş ve işgörenlerin geliştirilmesi ihtiyacı, örgütün nelere ihtiyaç duyduğu, yönetimin ve işgörenlerin istekleri , sürekli bir eğitimin gerekliliği gibi etmenler kariyeri planlamayı gerektirmektedir.

Kariyer geliştirme, bireyin eğitim, geliştirme ve iş tecrübesi yoluyla kariyerinin planlanması ve kariyerine ilişkin yaptığı planların gerçekleşmesinin sağlanmasıdır. Örgüt açısından bakıldığında ise, kariyer geliştirme planlanmış eğitim programları ile bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi gibi amaçlar taşımaktadır(Uygur,1998,s.82).

Kariyer geliştirme birey ve örgüt açısından önemlidir. İşgörene işe başladığı günden itibaren kendi amaçlarına ulaşabilmesi için, örgüt tarafından eğitim verilmesi ve kendini geliştirme imkanının sağlanması gereklidir. Çünkü birey bundan psikolojik açıdan olumlu yönde etkilenmektedir. Böylece birey yaptığı işten maksimum doyum sağlamakta, buna paralel olarak da kendi amaçlarıyla örgütsel amaçları örtüşmeye başlamaktadır. Bu durum örgütsel performansın artması hususunda oldukça önemlidir.

Örgüt yönetimi, işgörenlerin yapmakta oldukları işlerin yanında gelecekte kendilerine verilecek görevleri daha iyi üstlenebilmelerini sağlamak, terfi imkanlarını artırmak, gelecek için yönetici potansiyelini artırmak, güzel örgüt iklimi yaratarak

işgörenlere aitlik duygusu kazandırmak, bireysel amaçlarla örgütsel amaçların birleştirilmesini sağlamak gibi amaçlarla kariyer geliştirme çalışmalarına yer verir.

Örgütlerde kariyer geliştirme programları kapsamında işgörenlerin kendilerini değerlendirmelerini sağlayan eğitim ve danışmanlık hizmeti veren kariyer merkezlerine yer verilebildiği gibi, yazılı kaynaklardan,kariyer rehberlerinden, eğitim ve geliştirme programlarından da yararlanır.

Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler, aynı zamanda örgütte kariyer geliştirmeye de katkıda bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle, bir örgütte kariyer geliştirme çalışmalarına yer veriliyorsa bu anlamda verilen eğitimler örgüt geliştirmeyi desteklemekte, değiştirilmesi gereken davranış sayısı azalmaktadır.

2.1.4. Etkili İletişim

İnsanoğlunun birbirlerine nesneler, olaylar ve olgularla ilgili değişimleri haber veren; bunlara ilişkin bilgilerini birbirine aktaran; aynı olgular, nesneler, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce ve duygu bildirişimlerine iletişim denilmektedir(Atabek,2000,s.3).

Örgütsel iletişim örgütte bir kişiden başka bir kişi ya da kişilere, direkt sözlü, yazılı veya sözsüz kanallardan veya indirekt(teknoloji;telefon, faks, bilgisayar vs.) yollarla iletilme ve alınma sürecidir. İletişim örgütü bir arada tutan ve örgüt için hayati öneme sahip bir unsurdur(Bakan ve Büyükbeşe,2004,s.3). Örgütsel iletişiminin sağlıklı olduğunda sağladığı faydalar şöyle ifade edilebilir(Bakan ve Büyükbeşe,2004,s.3):

- Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkanı sunar. Yöneticilerin aldığı kararların işgörenler tarafından algılanması ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar.
- Çalışanların örgüte bağlılığını artırarak, müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar. İş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgütsel performansı artırır.
- Çalışanların paylaşım duygusunu artırır, iş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltır.
- Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve işbirliği içerisinde gerçekleşmesine katkıda bulunur.
- Örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır.
- Daha az hata yapılmasına ve sonuçta giderlerin azalmasına imkan tanır, karlılığı ve etkinliği artırır.

İletişim süreci, kaynak, mesaj, kanal, gürültü, alıcı, algılama-değerleme ve geri beslemeden meydana gelmektedir. İletişim sürecinin etkili bir şekilde işlemesi için bir kaynağın olması, kaynağın göndereceği mesajı kodlayıp, uygun aracın seçilerek, seçilen kanal yoluyla, olumsuz dış faktörleri dikkate alarak alıcıya ulaştırılması, alıcının mesajı algılayarak değerlendirmesi ve geri bildirimde bulunması gerekir. Böylece gerçekleştirilen iletişim etkili olacak, işgörenler ve örgüt açısından olumlu sonuçlar elde etmeyi sağlayacaktır.

2.1.5. Takım Olma(Ekip Çalışması)

Takım önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluktur (Eren,2004,s.463).

Bir başka ifadeyle takım, ortak amaçları olan tamamlayıcı becerilere sahip az sayıda kişiden oluşur ve bunların her biri amaçlarına ulaşmak için performans gösterirken kendilerinden sorumlu olur. Takımın üyesi olmak demek, takımın çabalarına ve amaçlara bağlılık göstermek anlamına gelir. Bazen bu, takımın desteğinde kişisel başarıdan vazgeçmek anlamına gelir. Takım üyeliği aynı zamanda, bazı durumlarda hedefleri koymada ve onları başarmak için en iyi çözüm yolunu bulmada paylaşmanın olması demektir (Ellis and Dick,2003,s.87-88).

Örgütler hedeflerini gerçekleştirirken grup ya da takımlardan faydalanırlar. Örgüt üyelerinin davranışları, grup ya da takımların oluşturduğu kültürden etkilenmektedir. Bu nedenle kişilerin davranışlarına müdahale söz konusu olduğunda onların içinde bulundukları grup ya da takımlar da dikkate alınmalıdır.

Takımlarda amaçlar yüksek performansla gerçekleştirilir. Sinerji(etkileşim) sürekli olumludur. Sorumluluk bireysel ve karşılıklıdır. Beceriler tamamlanmıştır. Aynı beceriye sahip olanlar bir aradadır. Amaç ve hedeflerin tek olması ve odaklanma söz konusudur.

Gruplarda ise, bireysel performanslar toplanıp bir araya gelerek amaçlar gerçekleştirilir. Sinerji tarafsız ve etkisizdir, zaman zaman olumsuz olabilir. Sorumluluk sadece bireyseldir. Gelişigüzel becerisi olanlar bir aradadır. Bireyler arasında tanımlanabilir bir bağ vardır.

2.1.6. Yönetim Tarzı

Yönetim, farklı ihtiyaç, amaç ve beklentilere sahip bireylere iş yaptırabilme yeteneği olarak ifade edilebilir. Koşulların durağan ve tahmin edilebilir olduğu bir çevrede bulunan bir örgüt yapısı ve yönetim tarzı, sürekli değişimin yaşandığı bir ortamda bulunan bir örgütün yapısı ve yönetim tarzından farklıdır.

Klasik ve neo-klasik yönetim kuramları örgütü kapalı bir sistem olarak değerlendirirken, modern yönetim kuramı örgütü çevresiyle etkileşim içinde olan açık bir sistem olarak değerlendirir. Modern yönetimde örgütler dinamik ve açık sistemler olarak değerlendirildiği için değişim, bu kuramın dikkate aldığı temel noktalardandır. Modern yönetim kuramı, sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı olarak iki ayrı yaklaşım şeklinde incelenmektedir.

Yönetim açısından bakıldığında sistem yaklaşımı, yönetim olaylarını ve bu olayların meydana geldiği birimleri birbirleri ile ilişkili olarak ele almaktadır. Başka bir ifadeyle sistem yaklaşımı, yönetim olgusunu meydana getiren örgütü, çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak değerlendirmektedir. Bu yaklaşımla birlikte örgütler, sürekli dengede duran birer açık sistem olarak algılanmaya başlanmıştır(Şimşek,2001,s.90).

Durumsallık yaklaşımı, klasik, neo – klasik ve sistem yaklaşımlarının yerini alan bir yaklaşım değil, ancak onlarla birlikte ele alınan ve o yaklaşımların hangi durumlarda daha faydalı ve etkili olabileceğini araştıran ve aynı zamanda örgütleri birer sistem olarak gören bir yaklaşımdır(Şimşek,2001,s.95).

Bu yaklaşıma göre “her insan ve durum farklıdır.” Dolayısıyla klasik ve neo–klasiklerin iddia etti gibi her yerde ve her zaman geçerli “en iyi yönetim tarzı” ya da “en iyi örgüt” yoktur. En iyi yönetim tarzı insana, teknolojiye ve çevreye göre değişiklik göstermektedir. Modern yönetim kuramı, rasyo–ekonomik insan, sosyal insan ve kendini tamamlayan insan kavramlarına yeni bir boyut getirerek “karmaşık insan” anlayışını ortaya koymuştur. Karmaşık insan anlayışına göre, birey karmaşık olduğu kadar değişebilen bir varlıktır. Dolayısıyla insanların ihtiyaçları da değişken bir niteliğe sahiptir. Örgütün kendi koşulları, çevresel koşullar, kullanılan teknoloji, bireyin sosyo–kültürel özellikleri ve bireyin örgütteki tecrübesi bireyin istek ve ihtiyaçlarının değişmesine yol açmaktadır.

Bir işletmenin uzun süre yaşayabilmesi, onun canlı bir organizma gibi faaliyet gösterebilmesine bağlıdır. Sadece potansiyel bilgisi dahilinde kapalı bir sistem olarak değil, öğrenen ve öğrendikçe kendini geliştiren açık bir sistem olarak organize olmalıdır. Yani esnek ve dinamik süreçlere sahip bir organizasyon, çevresel değişimi yönetebilmek açısından avantaj sağlayacaktır. Organik örgütler, kendi inisiyatiflerinde karar alabilen ve hareket edebilen işletmeler oldukları için, değişim sürecini de fark edip kendilerini değiştirebileceklerdir(Maviş,2006,s.177).

2.1.7. Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahale Teknikleri

Davranış değiştirmeye yönelik müdahale tekniklerini, Kişi ve Kişilerarası İlişkilere Yönelik Müdahale Teknikleri, Grup İlişkilerine Yönelik Müdahale Teknikleri ve Gruplararası İlişkilere Yönelik Müdahale Teknikleri olarak sınıflandırmak mümkündür.

2.1.7.1.Kişi ve Kişilerarası İlişkilere Yönelik Müdahale Teknikleri

Bu tekniklerin varsayımı, “insan yüksek derecede güdülenir ve davranışları örgütü benimsemek şeklinde değiştirilirse ve yönetime katılım sağlanırsa tüm örgüt gelişir” şeklinde açıklanabilir. Günümüzde yönetim anlayışı “insan” ve “süreç” odaklı olduğuna göre insanın sürekli yenileştirilmesi yönetimi geliştirmenin çekirdeği olmaktadır (Peker,1995,s.128).

Örgütlerin etkili ve verimli olması, bir taraftan üyelerin ihtiyaçlarıyla örgütün amaçlarının bütünleşmesi diğer taraftan üyelerin kabiliyet ve kapasitelerinin artırılmasıyla yakından ilgilidir. Örgüt üyelerinin haberleşme kabiliyetlerini, kişilerarası ilişkilerinde tutum ve davranışlarını daha olumlu ve zengin hale getirmeyi, becerilerini geliştirmeyi veya yeni beceriler kazandırmayı amaçlayan müdahale tekniklerinden bazıları şöyle açıklanabilir (Dinçer,1992,s.188):

2.1.7.1.1.Duyarlılık Eğitimi ve T Grubu Çalışmaları

Duyarlılık eğitimi 1940'da Kurt Lewin'in Iowa Üniversitesi'nde yaptığı küme içinde tutum alışverişi denemelerine dayanır. Bu denemelerin örgütlere uygulanması için Amerika'da,1947'de Ulusal Eğitim laboratuvarı kurulmuştur. Bugüne kadar Amerika'da ve Avrupa'da oldukça yayılan duyarlılık eğitimi Türkiye'de de kimi üniversitelerce, kurumlarca uygulanmaktadır. Duyarlılık eğitimi işgörenin bir küme içinde kendini ve diğer üyeleri tanımasına, onlara karşı duyarlı olmasına, eleştirilere ve başkalarına karşı hoşgörü geliştirmesine yardım eden bir küme çalışmasıdır(Başaran,1982,s.240).

Temelde, duyarlılık eğitimi, kişilerin mantıklı bir grup faaliyetinde bulunabilmek için birbirlerinin duygularına duyarlı olmalarını gerektiren yapılanmamış bir yüzleşme grubunda, gerginlik altında küçük grup etkileşimidir. Eğitim gruplarının kendilerine T-grupları ya da yüzleşme grupları denir(Tosun,1984,s.242).

Duyarlılık grupları üçe ayrılmaktadır. Yabancılar grubu, kuzen grubu ve aile grubu. Yabancılar grubunda grup üyeleri tamamen birbirini tanımayan kimselerden oluşturulur. Kuzen grup, aynı örgütte fakat farklı departmanlarda çalışanlardan oluşturulur. Aile grubu ise bir örgütte aynı departmanda birlikte çalışan kimselerden oluşturulur(Öncül,1995,s.48).

Bir duyarlılık eğitimi grubu genellikle 10-16 kişiden oluşur. Bu sayıya bir ya da iki eğitimci dahildir. Toplantının süresi çok kere 1,5-3 saat arasında değişir. Her grup eğitimcinin yönetimi altında herhangi bir gündeme, yapıya, işbölümüne ya da belirli kaidelere dayanmadan faaliyete başlar. Amaç, öğrenme sürecini kendiliğinden oluşturacak bir ortamın yaratılmasıdır. Alışılmış kaide ve organizasyon yapılarının yokluğu başlangıçta grup için bir boşluk ve rahatsızlık doğurur. Üyeler bu boşluğu kendileri için bir anlam taşıyabilecek faaliyet ve ilişkilerle doldurmaya çalıştıkça, eğitimciler de dikkatlerini haberleşme, iktidarı ele geçirme girişimleri, yanlış anlamalar

ve şahıslar arası diğer gelişmeler üzerinde toplanırlar. Bu yöntemle grup üyeleri hem kendi davranışlarını hem de başkalarının davranışlarına karşı ileri bir duyarlılık kazandıkları gibi grup süreçleri hakkındaki bilgilerini de artırırlar(Dereli,1985,s.268).

Duyarlılık eğitiminde rol oynama yoktur. Çünkü katılanlar kendi gerçek rollerindedirler, kendileridirler. Yine de çevreleri öylesine yapaydır ki, olağan sosyal düzenlerinin artık burada geçerli olmadığını görürler. Bu ortamda kendi öz imgelerini incelemeye ve başkalarının söz ve duygularına daha tepkili olmaya teşvik edilirler. Ayrıca, bir grubun nasıl etkileşimde bulunduğunu, kültürün bunu nasıl etkilediğini algılamaya başlarlar ve diğerleriyle çalışma konusunda yeni beceriler edinirler. Böylece, duyarlılık eğitiminin amaçları özetle; özkavrayış, başkalarını anlama, grup sürecini sezme, kültürün etkisini fark etme ve davranışsal beceriler geliştirmedir(Tosun,1984,s.242).

2.1.7.1.2.Hayat ve Meslek Planlaması

Açık ve anlaşılır olarak amaçların ortaya konması, ister kişi ister örgüt açısından olsun etkili olabilmenin temel koşuludur. Amaçlara göre yönetime benzer bir şekilde hayat ve meslek planlaması müdahalesi de kişilerin kendi yaşayışları üzerindeki kontrollerini daha iyi sağlayabilmek amacıyla kendi amaçlarını ve bir örgüt üyesi olarak meslek amaçlarını belirlemeleri üzerinde durmaktadır. Yaşamın amaçları belirlenirken geçmiş, şimdiki durum ve gelecek göz önünde bulundurulur. Tekniğin amacı, kişilerin yaşamda ne yapmak istedikleri ile ne yaptıkları arasındaki uyumsuzluğun sonuçlarını tanılamak ve çözüm aramaktır. Yaşam ve meslek planlaması süreci, kişinin şu konular üzerinde düşünüp güç sarfetmesini mümkün kılmaktadır(Peker,1995,s.141):

- Kişinin güçlü ve zayıf yönleriyle birlikte önemli olaylar ve yeğleme haklarını içeren şimdiki yaşam ve meslek yolunu değerlendirmesi,

- Yaşama tarzı ve mesleğiyle ilgili olarak istediği geleceğe dönük amaçlarını şekillendirebilmesi,
- Belirgin amaçları, faaliyet aşamaları ve hedef zamanları gösteren bir planın yapılması.

2.1.7.1.3. Arabulma Tekniği

Bu müdahale veya teknik, çatışmanın çözümünde kullanılmaktadır. Çatışan iki tarafın dışında üçüncü bir taraf çatışanları uzlaştırmaya ve çatışmayı çözümlmeye veya çatışmayı kontrol altında tutmaya çalışır. Çatışmanın tarafları karşı karşıya getirilir. Üçüncü taraf da bu karşılaşmada bulunur. Taraflar arasında görüşme ortamı hazırlanır ve diyalog başlatılır. Arabulucu, çatışmanın taraflarını çatışmanın çözümü için motive eder ve her iki tarafın güçlerini dengeler. Taraflar farklılıklarını ortaya koyar ve açıklarlar. Üçüncü taraf, tarafların ortak paydasını bulur ve bütünleştirmeye çalışır(Öncül,1995,s.50).

Arabulma tekniği, çatışmaya taraf olanlar arasında görüşme ve diyalogu kolaylaştıran bir müdahaledir. Gerçekte bu doğrudan veya dolaylı olarak kullanılabilir: Doğrudan arabulma tekniğinde karşılaşma oturumundan önce danışman, gündemi hazırlama, görüşmede hakemlik etme ve diyalogu başlatma konusunda taraflarla ön görüşmeler yapar. Dolaylı müdahalelerde ise, görüşme daha kurnazca ve tabii bir ortamda sağlanmaya çalışılır(Dinçer,1992,s.219).

2.1.7.2. Grup İlişkilerine Yönelik Müdahale Teknikleri

Örgütler hedeflerini gerçekleştirirken grup ya da takımlardan faydalanırlar. Örgüt üyelerinin davranışları, grup ya da takımların oluşturduğu kültürden

etkilenmektedir. Bu nedenle kişilerin davranışlarına müdahale söz konusu olduğunda onların içinde bulundukları grup ya da takımlar da dikkate alınmalıdır.

2.1.7.2.1.Takım Kurma Müdahaleleri

Takım kurma, takım üyeleri arasındaki açıklık ve dürüstlüğü artırmak için, yüksek etkileşimli grup aktivitelerine yer verir. Takım kurma grup içinde ya da birbirine bağlı aktiviteleri olan gruplararası düzeyde uygulanabilir. Takım kurma futbol gibi birbirine bağlı olan olaylara uygundur. Hedef takım performansını artırmayla sonuçlanacak olan, üyelerin güçlerinin koordinasyonunu artırmaktır. Takım kurmada dikkate alınan aktiviteler tipik olarak, amaç koyma, takım üyeleri arasındaki kişiler arası ilişkinin gelişmesi, her bir üyenin rolünü ve sorumluluklarını açıklamak için rol analizi yapma ve takım süreç analizini kapsar (Robbins,1995,s.644).

2.1.7.2.2.Örgüt Geliştirmeye Gestalt Yaklaşımı

Gestalt terapisi, örgüt geliştirme yaklaşımı olarak kullanılan bir psikoterapi türüdür (Elçi,2004,s.73). Gestalt terapisini bir örgüt geliştirme yaklaşımı olarak teorik çatısını oluşturan ve uygulayan Stanley Herman'dır. Herman, örgüt geliştirme müdahalesi olarak kullanılan Gestalt terapisinin temel amacının grup üyelerinin daha güçlü, güvenilir ve kendi hisleriyle daha çok ilgilenen insanlar olmasını sağlamak ve dolayısıyla daha iyi bir takım kurmak olduğunu söylemektedir. Grup çalışmasında; otorite, insiyatif, yetki ve sorumluluk, yetki devri, güç ve etki kaynakları kısacası ast-üst ilişkileri odak noktasını oluşturur (Dinçer,1992,s.235). Gestalt yaklaşımının üç temel ilkesi şöyle sıralanabilir:

- Burada ve şimdi ilkesi: Grup çalışmaları,grup üyelerinin içinde bulundukları o anki durumu inceleyip nasıl çalıştıklarını araştırmalarına yöneliktir. Burada ve şimdi, davranışın geçmiş tecrübeler veya gelecek problemleri ile ilgili olmasından çok grup içinde oluşması demektir. Bu grup üyelerinin duygu ve

düşüncelerini derhal ve doğrudan yansıtmasını sağlar. Buna bağlı olarak, her üye kendi düşünce ve davranışlarının diğerlerini nasıl etkilediğini öğrenmiş olur. Bu ilkenin gerçekleşebilmesi, eğitim uzmanının liderlik rolünü; katılanların ise, statü ve sembollerini terk etmeleriyle yakından ilgilidir(Aslan,2002,s.505).

- Kendini fark etme ilkesi: Bireyin kendinin ve gösterdiği davranışların farkında olmasını ifade eder.
- Kendini düzenleme ve değişme: Kişinin farkında oluşunun artması; davranışlarının bazılarını düzenlemesine yardımcı olacaktır. Kendisinin nasıl olduğunu ve nasıl olması gerektiğini belirleyerek ideal durumla bütünleştiği takdirde, kendine güveni artacak ve kişi bağımlılıkları ve statü sembollerine sığınmaktan kurtulacaktır(Dinçer,1992,s.235). Kişinin başkaları tarafından nasıl algılandığını öğrenebilmesi için önce kendi inanç, istek ve tutumlarını açığa vurması, “kendi iç benliğinden malzemeler” getirmesi gerekir(Aslan,2002,s.507).

2.1.7.3.Gruplararası İlişkilere Yönelik Müdahale Teknikleri

Gruplararası ilişkilere yönelik müdahale teknikleri olarak gruplararası takım kurma ve örgüt problemlerini yansıtma gibi teknikleri söylemek mümkündür.

2.1.7.3.1.Gruplararası Takım Kurma

Gruplararası eğitim, takım kurmayı bir basamak olarak ele alır ve onu farklı işlevleri yada görevlere sahip bireylerin birlikte çalışma yollarını geliştirmek için kullanır. Amaç, işlevin ya da görevin içinde bulunan aktiviteler ve çıktı üzerinde odaklanarak örgüt performansını geliştirmektir (Jones,2004,s.331).

Gruplararası takım kurma müdahalesi, örgüt içinde ya da daha fazla grup arasında birleşme, yönetim birliği yapma, satın alma gibi konularda örgüt içi ve örgüt dışı gruplar arasında kullanılan bir metoddur (Elçi,2004,s.75). Böylece, iş ilişkileri

içerisinde olan gruplar arasında etkileşim ve haberleşme artacak, rekabetin olumsuz fonksiyonları azalacak ve bağımsızlık yerine karşılıklı dayanışma fikri oluşacaktır.

2.1.7.3.1. Örgüt Problemlerini Yansıtma Tekniği

Örgütsel ayna tekniği de denilmektedir. Örgüt içinde gruplar, geri besleme yoluyla birbirlerini nasıl algıladıklarını öğrenirler. Böylece her grup kendi çalışmalarının eksiklerini görür. Bu teknik genellikle takım kurma müdahalesinden sonra yapılır (Öncül,1995,s.55).

Danışman, her bir grubun diğerine nasıl görüldüğünü anlamak ve grupların birbirleriyle olan muhtemel problemlerini ortaya çıkarmak için, her iki grubun üyeleriyle görüşerek işe başlar. Daha sonra bir toplantıda gruplar bir araya getirilir ve danışman toplantının amacının çalışma ilişkilerini artırmak için ilişkileri ve algıları araştırmak olduğunu anlatır. Sonra danışmanla en önemli görüşme, bir grup algılarının ne olduğunu ve problemlerini diğer gruba anlatırken, diğer grup da oturur ve dinler (Jones,2004,s.331).

2.1.8. Kurt Lewin'in Değişim Modeli

Lewin(1951) değişimi, iki güç arasındaki devam eden bir çaba olan dinamik bir süreç olarak incelemektedir. Bu güçlerden biri değişim yönündeki baskı, diğeri de bunun tam tersi yönündeki çekiştir. Bu genelde iki güç arasındaki dengeye dayanan kararlı bir durum olan etki alanını betimler. Örnek vermek gerekirse, bir grup işgörenin kendi özel işlerinin içinde çalışarak değişimleri gerektiği ileri sürülür (Rollinson and Broadfield,2002,s.668).

Lewin in modeli, işteki güçleri anlamaya yardım etmek için güçlü kavramsal bir araçtır. Üç temel yolun birleşimiyle ya da biriyle yapılabilen güncel denge durumunu

dengelemenin, değişimin başlangıcındaki ilk basamak olduğunu savunur. Bu üç temel yol (Rollinson and Broadfield,2002,s.668):

- Değişim için baskı gücünü artırarak,
- Engelleme etkilerinin gücünü azaltarak,
- Baskının itici faktör olması için etkinin yönünü değiştirerek.

Bunların en zor olanı, insanları eski yöntemlerinden vazgeçirmektir ve Lewin'in modeli bunu yapmaya çalışan temel bir metod ortaya koymaktadır. Üç basamaklı bir süreç olarak başarılı bir değişimi incelemektedir. Bu basamakları incelemek gerekirse:

2.1.8.1.Çözölme

Bu basamağın ilgi noktası, değişim için motivasyon yaratmaktır. Böylece yönetim tarafından bireyler, eski davranış ve tutumları istenenlerle değiştirmek için teşvik edilir. Yöneticiler, işgörenlerin mevcut davranış ya da tutumlarının uygunluk veya faydalılığını doğrulamaksızın çözölme sürecine başlayabilir(Kreitner,2004:678).

Değişimin oluşması için mevcut durağan dengenin, yine mevcut davranış ve tutumların desteğiyle değişimden önce başkalaşması zorunludur. Davranışı inançları, tutumları ve değerleri belirleyen değişim amacının dayandığı esas, öz örüntü anlayışıdır.Bu anlayıştan anlaşılması gereken, kişinin, kendi kendini çeşitli toplumsal durumlarda, değişik olarak ortaya koymasıdır. Her duruma uyan, bu tutum, onun işleyen öz görüntüsünden ibarettir. Bu işleyen öz örüntü, kendi kendini soyutlama durumunda varolmaktadır. Ancak konum içindeki kişi görüntüsü, aynı konum içinde bulunan öteki kimseler hakkındaki görüntüler ile birleşmekte, daha doğrusu tamlanmaktadır. Değişimin amacı, bilgiye yönelik olmak ve onunla karşılaştırılmaktır. Doğrulamayan bilgilerin farkına vararak kişi gelecek durumu kavramaktadır. Buna karşılık doğrulama eksikliği durumu gerçeğe uygun bilgi eksik olduğu zaman ortaya çıkar (Çelebioğlu,1982:138).

2.1.8.2.Değiştirme

İkinci basamak, değiştirme basamağıdır. Değişimden dolayı öğrenmeyi kapsar. Bu basamak işğörenlere yeni bilgi, yeni davranış modelleri ya da yeni bakış açıları sağlamayı gerektirir. Amaç, işğörenlerin yeni bakış açısı ve düşüncelere sahip olmalarına yardım etmektir(Kreitner,2004,s.678).

Özdeğleştirme, değişim amacında görülen etkileme veya değişim türüdür. Bu özdeğleştirme iki türdür. Birinci tür savunmacı, ikinci tür ise olumlu niteliktedir. Savunmacı özdeğleşme duruma, olumlu özdeğleştirme kişiye yöneliktir(Çelebioğlu,1982,s.140).

2.1.8.3.Dondurma

Son basamak ise dondurma basamağıdır. Değişim, işğörenlerin değişmiş davranış ve tutumlarının onların normal iş yapma yollarıyla bütünleştirmelerine yardım ederek, dondurma esnasında dengelenir.İşğörenlere yeni davranış ve tutumlarını sergilemek için bir şans verilerek bu başarılmış olur. İstenen değişimi desteklemek için olumlu destek verilir. Ek çalışma ve model de, değişimin dengesini destekleme noktasında kullanılır(Kreitner,2004,s.679)

2.2. Örgüt Geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahalenin Etkisi

Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalenin etkileri, motivasyon artışı, kişisel gelişim imkanlarının oluşması, etkin iletişimin gerçekteşmesi, yönetim felsefesinin gelişmesi, amaç birliğini sağlanması ve bireylerin kendini gerçekteşirme imkanı bulması olarak sıralanabilir.

2.2.1. Motivasyon Artışı

Her bireyin tatmin etmeye çalıştığı bir takım ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçların ortaya çıkmasıyla motivasyon süreci başlamaktadır. Birey ihtiyaçlarını gidermek için bazı davranışlarda bulunacaktır. Örgüt yönetimi için mutlu işgörenlerin olduğu bir örgüt ortamı oluşması önemlidir. Bilinir ki ihtiyaçları tatmin olmuş bireyler mutlu bireylerdir. Bu nedenle bireylerin ihtiyaçları ve onları neyin motive ettiği iyi tespit edilmelidir. Motivasyon, istek ve güdülenme kavramlarıyla da ifade edilir. Güdüleme, bireyi harekete geçiren ve bireyin hareketlerinin yönünü tayin eden , bireyin düşünceleri, umutları ve inançlarıdır.

Motivasyon içsel ve dışsal motivasyon olarak iki şekilde ele alınmaktadır. Bireyin iç dünyasındaki gereksinim ve istekleri içsel motivasyon olarak değerlendirilir. Dışsal motivasyon ise içsel motivasyondan bağımsız değildir, onun üzerine yapılanır. Ücretlendirme, çalışma koşulları, terfi, sorumluluk alma gibi örgüt yönetimi tarafından kontrol edilebilen faktörlerin yanında, kişinin iç dünyasındaki güçleri de kapsamaktadır.

Motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse bile, her kişiye, her topluma ve her işletmeye uygun bir motivasyon modeli geliştirmek olası değildir. Bununla birlikte geçerliliği genelde kabul edilen ve bir çok araştırma ile saptanan, fakat önem sırası değişen özendirici motivasyon araçları vardır(Çalışkan, 1998,s.21). Bunlar; ücret, takdir edilme, teşekkür, övgü, terfi,bağımsız çalışma inisiyatifinin verilmesi, statü sağlanması, yetki devri, sosyalleşmesinin sağlanması, eğitim imkanının sağlanması, örgütsel kararlara katılımının sağlanması, işgörenin amaçlarıyla örgütün amaçlarının birbiriyle örtüşmesi, etkili iletişimin sağlanması ve yapılan işin çekici kılınması gibi araçların motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir.

Davranışlara yönelik müdahaleler gerçekleştirilirken işgörenlerin ihtiyaçları göz ardı edilemez. Onların nelerden motive oldukları önceden tespit edilip, gösterdikleri olumlu davranışlar pekiştirilerek güdülenme sağlanmalıdır. Böylece istenilen davranışın tekrarlanma olasılığı artmaktadır. Bu durumda işgören kendini örgüt ortamında ve işini yaparken mutlu hissedecektir. Bu durum hem işgörenin performansını, dolayısıyla hem de örgütün performansını artıracaktır.

2.2.2. Kişisel Gelişim Olanakları

Örgüt yönetimi, örgütsel amaçları düşünürken işgörenlerin de kendi amaçları oluğunu göz ardı etmemelidir. Kariyer planlama etkinlikleri çerçevesinde bireylerin kendilerini geliştirmelerine ve hedeflerini gerçekleştirmelerine imkan tanınması gereklidir. Örgütün işgörelere bu imkanları sağlaması, işgörenlerin kendilerini örgüte bağı ve ait hissetmesini sağlayacaktır. Dolayısıyla bu duygulara sahip işgörenler, örgüt için oldukça faydalı bireylerdir. Bu bağ, bireysel amaçlarla örgütsel amaçların bütünleşmesini desteklemektedir.

2.2.3. İletişimin Etkinliği

Örgütsel iletişim, bireylerin bir araya getiren bir unsurdur. Ortak amaçlar çerçevesinde bir araya gelen bireylerin birbirleriyle ve örgütün çevreyle uyumlulaşmasını sağlamaktadır.

Etkin bir iletişimin olduğu bir örgütte, işbirliği ve koordinasyon sağlanmakta, örgütsel amaçlar bütün örgüt üyeleri tarafından paylaşılmakta ve benimsenmekte, örgüt üyeleri görevlerinin ve hedeflerinin ne olduğunun farkında olmakta, baskıcı kontrol sistemi ortadan kalkmakta, örgütsel problemlerin çözülmesi ve ilgili kararların alınabilmesi için gerekli verilere kolay ulaşılabilmekte ve örgüt üyelerinin duygu, düşünce ve fikirlerini rahatça ifade edebilmeleri sağlanmaktadır.

Bu bağlamda iletişimin etkinliği örgütsel davranışları olumlu yönde etkilemekte, çatışmayı engellemekte ve böylece örgütün gelişmesine de katkı sağlamaktadır.

2.2.4. Yönetim Felsefesinin Gelişmesi

Birçok örgüt yöneticisi, işletmenin sadece kâr elde etmek için var olduğuna, satışları artırmanın tek ve son amaç olduğuna, nitelikli işgörenin pahalı olduğuna, işgöreni motive eden tek şeyin para olduğuna inandığı bilinmektedir.

Böyle bir felsefeye sahip bir örgütün sürdürülebilir bir başarısının olması beklenemez. Bireylerin sadece para ile motive olmadığı, terfi, olumlu davranışların pekiştirilmesi, rahat çalışma ortamının sağlanması, demokratik denetime yer verilmesi gibi unsurlar da motivasyonu etkilemektedir. Bu nedenle, modern yönetim felsefesinin benimsenmesi örgütün hedeflerine ulaşması için gereklidir. Çünkü örgütü ayakta tutan en önemli insan unsuru, mutlu işgörenlerdir.

2.2.5. Amaç Birliği

İşletme hedeflerinin uzun dönemlerde başarılı olabilmesi için tam bir işbirliği gerektiğinden, çalışanları hem amaç etrafında bir arada tutmak hem de onlara yetenekleri ve becerileri doğrultusunda sorumluluklar yüklemek, üst yönetimleri meşgul eden bir sorun olmaktadır(Uygur ve Göral,2005,s.227).

Bu sorunu gidermek amacıyla , Amaçlara Göre Yönetim Felsefesi ortaya çıkmıştır. Amaçlara göre yönetimde, kararlar tepeden gelen emirlerle değil, işgörenler ve yönetimle birlikte belirlenen amaçlara göre alınmaktadır. Bu noktada, sağlıklı kararların alınabilmesi için işgören amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlu olması gereklidir. Ortak amaçlara sahip olan bireyler örgütün gelişmesinde maksimum faydayı sağlayacak güce sahiptir.

2.2.6. Kendini Gerçekleştirme İmkânı

Kişiler belirli bir hiyerarşi gösteren farklı gereksinimlere sahiptir. Gösterdikleri her davranış bu gereksinimleri gidermeye yönelik olmaktadır. Çalışanların gereksinimlerini doyumak isteyen yöneticiler, uygun ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilmektedir(Gürüz ve Özdemir,2004,s.78).

İhtiyaçlar hiyerarşisine göre, ihtiyaçlar en temel düzeyden başlayarak, yeme-içme gibi fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı(tehlikelerden korunma), sosyal ihtiyaçlar(sevme, ait olma), saygınlık(başarı,takdir edilme), kendini gerçekleştirme(yaratıcılık, yetenekleri kullanma) olarak beş grupta toplanmaktadır.

Örgütler, bütün işgörenlerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini göz önüne almalıdır. En temel ihtiyaçtan itibaren bu ihtiyaçların doyurulması, işgörenlerin performansı açısından önemlidir. En üst düzey ihtiyaç kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Örgütte işgörenin bu ihtiyacının doyurulması için kendini gerçekleştirebilme imkanının, yani becerilerini gösterebilme, yeni çalışmalar ortaya koyabilme imkanının sağlanması gereklidir.

3. YÖNTEM

3.1.Araştırmanın Modeli

Yapılan araştırma gereği örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin kapsamı ve etkisini ortaya koyma amacıyla bir anket çalışması yapılmıştır(Ek 1). Ankette sırasıyla demografik faktörlerle ilgili sorular, örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin kapsamıyla ilgili sorular, örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkisiyle ilgili sorular yer almaktadır. Anket kapalı uçlu 21 sorudan oluşmaktadır.

3.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin tamamı oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm bakanlığından alınan bilgilere göre 13 tane turizm yatırım belgeli 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi olduğundan bu işletmelerin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Otel işletmelerinin 8 tanesi anket cevaplamasına uygun görmüştür. Araştırma 8 otel işletmesi üzerinde gerçekleştirilmiş ve 412 anket anketin yapılması sağlanmıştır.

3.3.Verileri Toplama Teknikleri

Araştırmamızda, konuyla ilgili yazılı kaynakların taranmasından sonra elde edilen bilgiler doğrultusunda bir anket formu (Ek-1) hazırlanmıştır. Hazırlanan bu anket formu bizzat işgörenlere uygulanmış ve anketi yapmış olduğumuz Ankara İlindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin vermiş oldukları cevaplar veri tabanını oluşturmuştur.

3.4.Verilerin Analizi

Araştırmada anket yoluyla elde edilen veriler önce SPSS 13 (Statistical Packages for Social Science) sistem programında oluşturulan veri kütüğüne aktarılmıştır. Bu kütükte yer alan veriler araştırmada elde edilmek istenen amaçlara uygun olarak kodlanarak, çeşitli istatistiki analizler yapmaya elverişli hale getirilmiştir. Bu verilere frekans dağılımları ve ki-kare analizi test teknikleri uygulanmıştır. Ankette Likert'in beşli dereceleme ölçeği kullanılmış, veriler analiz edilirken üçlü hale getirilerek ifade edilmiştir.

4.BULGULAR VE YORUM

TABLO-1: Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Otel Türlerine Göre Dağılımı

Oteller	n	%
1. Otel	47	11,4
2. Otel	53	12,9
3. Otel	83	20,1
4. Otel	50	12,1
5. Otel	72	17,5
6. Otel	36	8,7
7. Otel	46	11,2
8. Otel	25	6,1
Toplam	412	100,0

Tablo 1' de görüldüğü üzere araştırma 8 ayrı otel işletmesine uygulanmıştır. Araştırmaya katılan işgörenlerin %11,4'ü 1. otelden, %12,9'u 2. otelden, %20,1'i 3. otelden, %12,1'i 4. otelden, %17,5'i 5. otelden, %8,7'si 6. otelden, 11,2'si 7. otelden, 6,1'i 8. otelden olmak üzere toplam 412 işgören araştırmaya katılmıştır.

TABLO- 2 :Araştırmaya Katılan İşgörenlerin İşyerindeki Konumuyla İlgili Dağılım

İşyerindeki Konum	n	%
Yönetici	94	22,8
Diğer Çalışan	318	77,2
Toplam	412	100,0

Araştırmaya katılan işgörenlerin işyerindeki konumu Tablo 2’ de gösterilmiştir. Araştırmaya katılanların % 22,8’i yönetici, % 77,2’si diğer çalışanlardır.

TABLO- 3 : Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumuyla İlgili Dağılım

Öğrenim Durumu	n	%
İlkokul	14	3,4
Ortaokul	30	7,3
Lise	176	42,7
Üniversite	172	41,7
Lisansüstü	20	4,9
Toplam	412	100,0

Araştırmaya katılan işgörenlerin öğrenim durumlarıyla ilgili bilgiler Tablo 3’de görülmektedir. Araştırmaya katılanların % 3,2’si ilkokul, %7,3’ü ortaokul, %42,7’si lise,%41,7’si üniversite ve % 4,9’u lisansüstü eğitime sahiptir.Görüldüğü üzere lise mezunları otel işletmelerindeki işgörenlerin çoğunluğunu oluşturmaktadır. Buradan işletmelerin eğitilmiş personel çalıştırmaya dikkat ettikleri gözlenmektedir.

TABLO- 4: Araştırmaya Katılanların Yaş Durumuyla İlgili Dağılım

Yaş	n	%
19 Yaş ve Altı	14	3,4
20-25	99	24,0
26-30	126	30,6
31-35	109	26,5
36-40	44	10,7
41 Yaş ve Üstü	20	4,9
Toplam	412	100,0

Araştırmaya katılan işgörenlerin yaş durumlarıyla ilgili dağılım Tablo 4’ te yer almaktadır. Bu tabloya göre araştırmaya katılanların %30,6 si 26-30 yaş, %26,5’i 31-35 yaş, %24’ü 20-25 yaş, %10,7’si 36-40 yaş, %4,9’u 41 yaş ve üzeri, %3,2’si 19 yaş ve altındadır. Bu verilerden anlaşıldığı üzere otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin 20-40 yaş ağırlıklı olduğu görülmektedir.

TABLO 5 : Araştırmaya Katılanların Sektörde Çalışma Süresiyle İlgili Dağılım

Çalışma Süresi	n	%
1 Yıldan Az	44	10,7
1-4 Yıl	119	28,9
5-9 Yıl	139	33,7
10-14 Yıl	69	16,7
15 Yıl ve Üstü	41	10,0
Toplam	412	100,0

Araştırmaya katılan işgörenlerin sektörde çalışma süreleriyle ilgili bilgiler Tablo 5’te yer almaktadır. Bu bilgilere göre işgörenlerin %33,7’si 5-9 yıl, %28,9’u 1-4 yıl, %16,7’si 10-14 yıl, %10,4’ü 1 yıldan az, %10’u 15 yıl ve üstü süredir bu sektörde çalışmaktadır. Bu bilgiler ışığında en çok çalışma süresinin 5-9 yıl arası olduğu görülmektedir.

TABLO- 6 : Araştırmaya Katılanların Örgüt Geliştirmeden Ne Anladığıyla İlgili Dağılım

Örgüt Geliştirme	n	%
İşler Düzelecek	322	78,1
İşler Kötüye Gidecek	15	3,6
Birileri İşini Kaybedecek	25	6,1
Ücretler Artacak	37	9,0
Ücretler Düşecek	13	3,2
Toplam	412	100,0

Araştırmaya katılanların örgüt geliştirmeden ne anladıklarıyla ilgili bilgiler Tablo 6'da yer almaktadır. Görüldüğü üzere işgörenlerin %77,2'si örgüt geliştirme ifadesinden işlerin düzeleceğini anlamakta, %9'u ücretlerin artacağını düşünmekte, %6,1'i birilerinin işini kaybedeceğini düşünmekte, %3,6'sı işlerin kötüye gideceğini, %3,2'si ücretlerin düşeceğini anlamaktadır. Bu bilgilerden yola çıkarak işgörenlerin örgüt geliştirme hakkındaki düşünceleri işlerin düzeleceği yönündedir.

TABLO -7 :Örgütte Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahaleler Kapsamında Eğitim Faaliyetlerinin Yürütülüp Yürütülmediğiyle İlgili Dağılım

Eğitim Faaliyetleri	n	%
Hiç Yürütülmüyor	50	12,1
Yürütülmüyor	115	27,9
Fikrim Yok	80	19,4
Yürütülüyor	149	36,2
Kesinlikle Yürütülüyor	18	4,4
Toplam	412	100,0

Araştırmaya katılan işgörenlerin örgütte davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında eğitim faaliyetlerinin yürütülüp yürütülmediğiyle ilgili düşüncelerine Tablo 7'de yer verilmiştir. Görüldüğü üzere işgörenlerin %36,2'si eğitim faaliyetlerinin yürütüldüğünü, %27,9'u yürütülmediğini, %11,9'u hiç yürütülmediğini ve %4,4'ü kesinlikle yürütüldüğünü ifade etmiştir. Anlaşıldığı üzere eğitim faaliyetlerinin yürütüldüğünü ifade edenler ile yürütülmediğini ifade edenler yaklaşık aynı oranlardadır.

TABLO-8: Örgüt Geliştirme Sürecinde Davranışlara Yönelik Müdahaleler Kapsamında Oteller İle Eğitim Faaliyetlerinin Yürütülüp Yürütülmediği Arasındaki İlişkinin Dağılımı

Oteller	Eğitim Faaliyetleri			Toplam
	Hiç Yürütülmüyor	Fikrim Yok	Kesinlikle Yürütülüyor	
1. Otel	18 %38.2	11 %23.4	18 %38.2	47 %100.0
2. Otel	19 %35.8	26 %49.0	8 %15.0	53 %100.0
3. Otel	37 %44.5	11 %13.2	35 %42.1	83 %100.0
4. Otel	25 %5.0	13 %26	12 %24.0	50 %100.0
5. Otel	28 %38.8	6 %8.3	38 %52.7	72 %100.0
6. Otel	21 %58.3	5 %13.8	10 %27.7	36 %100.0
7. Otel	9 %19.5	5 %10.8	32 %69.5	46 %100.0
8. Otel	7 %28.0	4 %16.0	14 %56.0	25 %100.0
Toplam	164 %39.8	81 %19.6	167 %40.5	412 %100.0

$$\chi^2 = 71,513$$

$$p = 0,000$$

H₁: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında oteller ile eğitim faaliyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmaya katılan çalışanlarının otel değişkeni ile örgüt geliştirme kapsamında işletmelerinde eğitim faaliyetlerinin yürütülüp yürütülmediği arasında bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış olup, 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-8). $\chi^2 = 71,513$ ve $p = 0,000$ olduğu için H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde, örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında, işgörenlerin yarısı eğitim faaliyetlerinden yararlanırken, yarıya yakını yararlanmamaktadır.

TABLO- 9 : Örgüt Geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahaleler Kapsamında İşgörenlere Yönelik Rehberlik Hizmetleri Verilip Verilmediğiyle İlgili Dağılım

Rehberlik Hizmeti	n	%
Hiç Verilmiyor	56	13,6
Verilmiyor	134	32,5
Fikrim Yok	67	16,3
Veriliyor	138	33,5
Kesinlikle Veriliyor	17	4,1
Toplam	412	100,0

Araştırmaya katılanların örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında işgörenlere yönelik rehberlik hizmetleri verilip verilmediğiyle ilgili dağılım Tablo 9'de görülmektedir. Bu tablo incelendiğinde, işgörenlerin %33,5'i rehberlik hizmetinin verildiğini, %32,5'i verilmediğini ifade etmiştir. %16,3'ünün bu konuda fikri yoktur. %13,6'sı hiç verilmediğini, %4,1'i kesinlikle verildiğini ifade etmişlerdir. Rehberlik hizmeti verildiğini ifade edenlerle, verilmediğini ifade edenlerin oranı birbirine yakındır.

TABLO-10: Örgüt Geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahaleler Kapsamında Oteller İle İşgörenlere Yönelik Rehberlik Hizmetleri Verilip Verilmediği Arasındaki İlişkinin Dağılımı

Oteller	Rehberlik Hizmetleri			Toplam
	Hiç Verilmiyor	Fikrim Yok	Kesinlikle Veriliyor	
1. Otel	21 %44.6	13 %27.6	13 %27.6	47 %100.0
2. Otel	26 %49.0	11 %20.7	16 %30.1	53 %100.0
3. Otel	44 %53.0	14 %16.8	25 %30.1	83 %100.0
4. Otel	27 %54.0	7 %14.0	16 %3.2	50 %100.0
5. Otel	28 %38.8	9 %12.5	35 %48.6	72 %100.0
6. Otel	24 %66.6	3 %8.3	9 %25.0	36 %100.0
7. Otel	9 %19.5	8 %17.3	29 %63.0	46 %100.0
8. Otel	11 %44.0	2 %8.0	12 %48.0	25 %100.0
Toplam	190 %46.1	67 %16.2	155 %37.6	412 %100.0

$$\chi^2 = 36,643$$

$$p = 0,001$$

H₂: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında oteller ile rehberlik hizmetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır

Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında otel türü ile işgörenlere yönelik rehberlik hizmetleri verilip verilmediği arasında bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış olup, 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. (Tablo-10). $\chi^2 = 36,643$ ve $p = 0,001$ olduğu için H₂ hipotezi kabul edilmiştir.

Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde, örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında, işgörenlere yönelik rehberlik hizmetleri verilmemektedir.

TABLO- 11:Örgüt Geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahaleler Kapsamında İşgörenlere Yönelik Kariyer Geliştirme İmkânı Sunulup Sunulmadığıyla İlgili Dağılım

Kariyer Geliştirme İmkânı	n	%
Hiç Sunulmuyor	50	12,1
Sunulmuyor	125	30,3
Fikrim Yok	63	15,3
sunuluyor	148	35,9
Kesinlikle sunuluyor	26	6,3
Toplam	412	100,0

Araştırmaya katılanların örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında işgörenlere yönelik kariyer geliştirme imkânı sunulup sunulmadığıyla ilgili dağılım tablo 11'de görülmektedir. Bu tabloya göre işgörenlerin %35,9'u örgütte kariyer geliştirme imkânının sunulduğunu, %30'u sunulmadığını ifade etmiş, %15,3'ünün ise fikri yoktur. %12,1'i hiç sunulmadığını, %6,3'ü kesinlikle sunulduğunu ifade etmiştir. Kariyer geliştirme imkânının sunulduğunu ifade edenler ile sunulmadığını ifade edenlerin oranı birbirine yakındır.

TABLO-12: Örgüt Geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahaleler Kapsamında Oteller İle İşgörenlere Yönelik Kariyer Geliştirme İmkânı Sunulup Sunulmadığı Arasındaki İlişkinin Dağılımı

Oteller	Kariyer Geliştirme İmkânı			Toplam
	Hiç Sunulmuyor	Fikrim Yok	Kesinlikle Sunuluyor	
1. Otel	18 %38.2	11 %23.4	18 %38.2	47 %100.0
2. Otel	21 %39.6	13 %24.5	19 %35.8	53 %100.0
3. Otel	40 %48.1	7 %8.4	36 %43.3	83 %100.0
4. Otel	28 %56.0	6 %12.0	16 %32.0	50 %100.0
5. Otel	23 %31.9	14 %19.4	35 %48.6	72 %100.0
6. Otel	24 %66.6	4 %11.1	8 %22.2	36 %100.0
7. Otel	13 %28.2	4 %8.6	29 %63.0	46 %100.0
8. Otel	8 %32	4 %16.0	13 %52.0	25 %100.0
Toplam	175 %42.4	63 %15.2	174 %42.2	412 %100.0

$$\chi^2 = 34,526$$

$$p = 0,002$$

H₃: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında oteller ile kariyer geliştirme imkânları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında otel türü ile işgörenlere yönelik kariyer geliştirme imkânı sunulup sunulmadığı arasında bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış olup, 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. (Tablo-12). $\chi^2 = 34,526$ ve $p = 0,002$ olduğu için H₃ hipotezi kabul edilmiştir.

Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde, örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında, işgörenlerin yarısı kariyer geliştirme imkanı bulmakta, yarısı da bulamamaktadır.

TABLO- 13 : Örgüt Geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahaleler Kapsamında Bireylerarası İletişimi Geliştirmeye Yönelik Etkinlikler Yapılıp Yapılmadığıyla İlgili Dağılım

İletişimi geliştirme etkinlikleri	n	%
Hiç Yapılmıyor	38	9,3
Yapılmıyor	125	30,3
Fikrim Yok	50	12,1
Yapılıyor	169	41,0
Kesinlikle Yapılıyor	30	7,3
Toplam	412	100,0

Araştırmaya katılanlara örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında bireylerarası iletişimi geliştirmeye yönelik etkinlikler yapılıp yapılmadığı sorulduğunda verdikleri ifadeler Tablo 13'da yer almaktadır.

Tablo13 incelendiğinde işgörenlerin %41'i iletişim geliştirme etkinliklerinin yapıldığını, %30,3'ü yapılmadığını ifade etmiştir. %12,1'inin fikri yoktur. %8,7'si hiç yapılmadığını,%7,3'ü kesinlikle yapıldığını ifade etmiştir. Buna göre bireylerarası iletişimi geliştirmeye yönelik etkinlikler yapıldığını ifade edenler çoğunluktadır.

TABLO -14: : Örgüt Geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahaleler Kapsamında Oteller İle Bireylerarası İletişimi Geliştirmeye Yönelik Etkinlikler Yapılıp Yapılmadığı Arasındaki İlişkinin Dağılımı

Oteller	Bireylerarası iletişimi geliştirme			Toplam
	Hiç Yapılmıyor	Fikrim Yok	Kesinlikle Yapılıyor	
1. Otel	14 %29.7	5 %10.6	28 %59.5	47 %100.0
2. Otel	23 %43.3	11 %20.7	19 %35.8	53 %100.0
3. Otel	33 %39.7	11 %13.2	39 %46.9	83 %100.0
4. Otel	25 %5.0	7 %14.0	18 %36.0	50 %100.0
5. Otel	21 %29.1	9 %12.5	42 %58.3	72 %100.0
6. Otel	21 %58.3	4 %11.1	11 %30.5	36 %100.0
7. Otel	11 %23.9	3 %6.5	32 %69.5	46 %100.0
8. Otel	13 %52.0	2 %8.0	10 %4.0	25 %100.0
Toplam	161 %39.0	52 %12.6	199 %48.3	412 %100.0

$$\chi^2 = 29,743$$

$$p = 0,008$$

H₄: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında oteller ile bireylerarası iletişimin geliştirilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında otel türü ile bireylerarası iletişimi geliştirmeye yönelik etkinlikler yapılıp yapılmadığı arasındaki ilişkinin olup olmadığı araştırılmış olup, 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. (Tablo-14). $\chi^2 = 29,743$ ve $p = 0,008$ olduğu için H₄ hipotezi kabul edilmiştir.

Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde, örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında, bireyler arası iletişimi geliştirmeye yönelik etkinlikler yapılmaktadır.

TABLO 15 :Örgüt Geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahaleler Kapsamında Takım Olma Çalışmaları Yapılıp Yapılmadığıyla İlgili Dağılım

Takım Olma Çalışmaları	n	%
Hiç Yapılmıyor	39	9,5
Yapılmıyor	116	28,2
Fikrim Yok	36	8,7
Yapılıyor	187	45,4
Kesinlikle Yapılıyor	34	8,2
Toplam	412	100,0

Araştırmaya katılanlara örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında takım olma çalışmaları yapılıp yapılmadığı sorulduğunda alınan yanıtlar Tablo 15'de görülmektedir.

Tablo-11 incelendiğinde işgörenlerin %45,4'ü örgütte takım çalışmalarının yapıldığını, %28,2'si yapılmadığını, %9,5'i yapılmadığını ifade etmiş, %8,7'sinin de fikri yoktur. %7,5'i ise kesinlikle yapıldığını ifade etmiştir.İşgörenlerin çoğunluğu takım olma çalışmalarının yapıldığını ifade etmiştir.

TABLO-16: Örgüt Geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahaleler Kapsamında Oteller İle Takım Olma Çalışmaları Yapılıp Yapılmadığı Arasındaki İlişkinin Dağılımı

Oteller	Takım olma çalışmaları			Toplam
	Hiç Yapılmıyor	Fikrim Yok	Kesinlikle Yapılıyor	
1. Otel	11 %23.4	7 %14.8	29 %61.7	47 %100.0
2. Otel	22 %41.5	9 %16.9	22 %41.5	53 %100.0
3. Otel	32 %38.5	6 %7.2	45 %54.2	83 %100.0
4. Otel	24 %48.0	5 %1.0	21 %42.0	50 %100.0
5. Otel	25 %34.7	7 %9.7	40 %55.5	72 %100.0
6. Otel	22 %6.1	3 %8.3	11 %30.5	36 %100.0
7. Otel	8 %17.3	1 %2.1	37 %80.4	46 %100.0
8. Otel	11 %44.0	1 %4.0	13 %56.5	25 %100.0
Toplam	155 %37.6	39 %9.4	218 %52.9	412 %100.0

$$\chi^2 = 36,635$$

$$p = 0,001$$

H₅: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında oteller ile takım olma çalışmaları yapılması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında otel türü ile takım olma çalışmaları yapılıp yapılmadığı arasındaki ilişkinin olup olmadığı araştırılmış olup, 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. (Tablo-16). $\chi^2 = 36,635$ ve $p = 0,001$ olduğu için H₅ hipotezi kabul edilmiştir.

Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde, örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında, takım olma çalışmalarının olduğu görülmektedir.

TABLO-17 : Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahaleler Kapsamında Bu Süreçle Uyumlu Yönetim Tarzı Yürütülüp Yürütülmediğiyle İlgili Dağılım

Yönetim Tarzı	n	%
Hiç Yürütülmüyor	41	10,0
Yürütülmüyor	108	26,2
Fikrim Yok	93	22,6
Yürütülüyor	126	30,6
Kesinlikle Yürütülüyor	44	10,6
Toplam	412	100,0

Araştırmaya katılanlara örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında bu süreçle uyumlu yönetim tarzı yürütülüp yürütülmediği sorulduğunda verilen ifadeler Tablo 17'de görülmektedir.

Tablo-17 incelendiğinde işgörenlerin %30,6'sı örgüt geliştirme sürecine uyumlu bir yönetim tarzının yürütüldüğünü, %26,2'si yürütülmediğini ifade etmiş, %22,6'sının da bu konuda fikri yoktur. %10'u hiç yürütülmediğini, %10'u da kesinlikle yürütüldüğünü ifade etmiştir. Buna göre işgörenlerin çoğunluğu bu süreçle uyumlu bir yönetim tarzı yürütüldüğünü düşünmektedir.

TABLO-18: Örgüt Geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahaleler Kapsamında Oteller İle Süreçle Uyumlu Yönetim Tarzı Yürütülmesi Arasındaki İlişkinin Dağılımı

Oteller	Süreçle Uyumlu Yönetim Tarzı			Toplam
	Hiç Yürütülüyor	Fikrim Yok	Kesinlikle Yürütülüyor	
1. Otel	10 %21.2	21 %44.6	16 %34.0	47 %100.0
2. Otel	24 %45.2	18 %33.9	11 %20.7	53 %100.0
3. Otel	32 %38.5	13 %15.6	38 %45.7	83 %100.0
4. Otel	20 %4.0	11 %22.0	19 %38.0	50 %100.0
5. Otel	22 %30.5	16 %22.2	34 %47.2	72 %100.0
6. Otel	21 %58.3	8 %22.2	7 %19.4	36 %100.0
7. Otel	9 %19.5	7 %15.2	30 %65.2	46 %100.0
8. Otel	11 %44.0	2 %8.0	12 %48.0	25 %100.0
Toplam	149 %36.1	96 %23.3	167 %40.5	412 %100.0

$$\chi^2 = 49,907$$

$$p = 0,000$$

H₆: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında oteller ile süreçle uyumlu yönetim tarzı yürütülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında oteller ile takım olma çalışmaları yapıp yapılmadığı arasındaki ilişkinin olup olmadığı araştırılmış olup, 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. (Tablo-18). $\chi^2 = 49,907$ ve $p = 0,000$ olduğu için H₆ hipotezi kabul edilmiştir.

Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde, örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında, bu süreçle uyumlu yönetim tarzı yürütüldüğü görülmektedir.

TABLO-19 :İşletmede Motivasyonu Artırıcı Unsurlara Yer Verilip Verilmediğiyle İlgili Dağılım

Motivasyon artırıcı unsurlara yer verilmesi	n	%
Hiç Verilmiyor	46	11,2
Verilmiyor	125	30,3
Fikrim Yok	54	13,1
Veriliyor	145	35,2
Kesinlikle Veriliyor	42	10,2
Toplam	412	100,0

Araştırmaya katılanların Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde işletmede motivasyonu artırıcı unsurlara yer verilip verilmediğiyle ilgili bilgiler Tablo 19'da görülmektedir.

Tablo-19 incelendiğinde, işgörenlerin %35,2'si örgütte motivasyonu artırıcı unsurlara yer verildiğini, %30,3'ü yer verilmediğini, %13,1'i fikrinin olmadığını, %11,2'si hiç yer verilmediğini, %8,7'si kesinlikle yer verildiğini ifade etmiştir. Motivasyonu artırıcı unsurlara yer verildiğini ifade edenler ile yer verilmediğini ifade edenlerin oranı birbirine yakındır.

TABLO-20: Örgüt Geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahalelerin Etkisi Açısından Oteller İle İşletmede Motivasyonu Artırıcı Unsurlara Yer Verilip Verilmediği Arasındaki İlişkinin Dağılımı

Oteller	Motivasyon artırıcı unsurlara yer verilmesi			Toplam
	Hiç Verilmiyor	Fikrim Yok	Kesinlikle Veriliyor	
1. Otel	14 %29.7	6 %12.7	27 %57.4	47 %100.0
2. Otel	21 %39.6	17 %32.0	15 %28.3	53 %100.0
3. Otel	35 %42.1	11 %13.2	37 %44.5	83 %100.0
4. Otel	26 %52.0	4 %8.0	20 %4.0	50 %100.0
5. Otel	26 %36.1	9 %12.5	37 %51.3	72 %100.0
6. Otel	26 %72.2	3 %8.3	7 %19.4	36 %100.0
7. Otel	12 %26.0	8 %17.3	26 %56.5	46 %100.0
8. Otel	11 %44.0	2 %8.0	12 %48.0	25 %100.0
Toplam	171 %41.5	60 %14.5	181 %43.9	412 %100.0

$$\chi^2 = 41,965$$

$$p = 0,000$$

H₇: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde oteller ile işletmede motivasyonu artırıcı unsurlara yer verilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde oteller ile işletmede motivasyonu artırıcı unsurlara yer verilmesi arasındaki ilişkinin olup olmadığı araştırılmış olup, 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. (Tablo-20). $\chi^2 = 41,965$ ve $p = 0,000$ olduğu için H₇ hipotezi kabul edilmiştir.

Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde, Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde motivasyon artırıcı unsurlara yer verilmekle birlikte, aynı orana yakın olarak motivasyon artırıcı unsurlara yer verilmemektedir.

TABLO 21 :İşletmenin Kişisel Gelişim Olanakları Sağlayıp Sağlamamasıyla İlgili Dağılım

Kişisel Gelişim Olanakları	n	%
Hiç Sağlamıyor	42	10,2
Sağlamıyor	123	29,9
Fikrim Yok	52	12,6
Sağlıyor	157	38,1
Kesinlikle Sağlıyor	38	9,2
Toplam	412	100,0

Araştırmaya katılanların Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde işletmenin kişisel gelişim olanakları sağlayıp sağlamadığına verilen yanıtlar Tablo 21’de görülmektedir.

Tablo-21 incelendiğinde işgörenlerin %38,1’i örgütte kişisel gelişim olanaklarının sağlandığını, %29,9’u sağlanmadığını, %10,2’si hiç sağlanmadığını, %9,7’si fikri olmadığını, %9,2’si kesinlikle sağlandığını ifade etmiştir. Bu bilgilere göre kişisel gelişim olanakları sağlandığını düşünenlerin oranı çoğunluktadır.

TABLO-22: Örgüt Geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahalelerin Etkisi Açısından Oteller İle İşletmenin Kişisel Gelişim Olanakları Sağlayıp Sağlamaması Arasındaki İlişkinin Dağılımı

Oteller	Kişisel Gelişim Olanakları			Toplam
	Hiç Sağlamıyor	Fikrim Yok	Kesinlikle Sağlıyor	
1. Otel	18 %38.2	8 %17.0	21 %44.6	47 %100.0
2. Otel	20 %37.7	12 %22.6	21 %39.6	53 %100.0
3. Otel	38 %45.7	7 %8.4	38 %45.7	83 %100.0
4. Otel	20 %40.0	5 %10.0	25 %50.0	50 %100.0
5. Otel	23 %31.9	13 %18.0	36 %50.0	72 %100.0
6. Otel	21 %58.3	3 %8.3	12 %33.3	36 %100.0
7. Otel	12 %26.0	4 %8.6	30 %65.2	46 %100.0
8. Otel	13 %52.0	0 %0	12 %48.0	25 %100.0
Toplam	165 %40.0	52 %12.6	195 %47.3	412 %100.0

$$\chi^2 = 25,956$$

$$p = 0,026$$

H₈: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde oteller ile işletmenin kişisel gelişim olanakları sağlayıp sağlamaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde oteller ile işletmenin kişisel gelişim olanakları sağlayıp sağlamaması arasındaki ilişkinin olup olmadığı araştırılmış olup, 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-22). $\chi^2 = 25,956$ ve $p = 0,026$ olduğu için H₈ hipotezi kabul edilmiştir.

Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri, örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde, işgörenlerine kişisel gelişim olanakları sağlamaktadır.

TABLO-23 : İşgörenlerin İşletmede Etkin İletişimin Olduğuna İnanıp İnanmamalarıyla İlgili Dağılım

Etkin İletişim	n	%
Hiç İnanmıyorum	38	9,2
İnanmıyorum	120	29,1
Fikrim Yok	45	10,9
İnanıyorum	151	36,7
Kesinlikle İnanıyorum	58	14,1
Toplam	412	100,0

Araştırmaya katılanların Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde işgörenlerin işletmede etkin iletişimin olduğuna inanıp inanmadıkları sorulduğunda alınan yanıtlar Tablo 23'te görülmektedir. Buna göre işgörenlerin %36,7'si örgütte etkin iletişimin olduğuna inanmakta, %29,1'i inanmamakta, %14,1'i kesinlikle inanmakta, %10'u fikrinin olmadığını ifade etmekte,%9,2'si hiç inanmamaktadır. İşletmede etkin iletişimin olduğuna inananlar çoğunluktadır.

TABLO-24: Örgüt Geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahalelerin Etkisi Açısından Oteller İle İşgörenlerin İşletmede Etkin İletişimin Olduğuna inanıp inanmamaları Arasındaki İlişkinin Dağılımı

Oteller	Etkin iletişim olduğuna inanma			Toplam
	Hiç İnanmıyorum	Fikrim Yok	Kesinlikle İnanıyorum	
1. Otel	14 %29.7	8 %17.0	25 %53.1	47 %100.0
2. Otel	23 %43.3	8 %15.0	22 %41.5	53 %100.0
3. Otel	36 %43.3	6 %7.2	41 %49.3	83 %100.0
4. Otel	24 %48.0	5 %1.0	21 %42.0	50 %100.0
5. Otel	19 %26.3	7 %9.7	46 %63.8	72 %100.0
6. Otel	21 %58.3	4 %11.1	11 %30.5	36 %100.0
7. Otel	9 %19.5	6 %13.0	31 %67.3	46 %100.0
8. Otel	12 %48.0	1 %4.0	12 %48.0	25 %100.0
Toplam	158 %38.3	45 %10.9	209 %50.7	412 %100.0

$$\chi^2 = 28,813$$

$$p = 0,011$$

H₉: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde oteller ile işgörenlerin işletmede etkin iletişimin olduğuna inanıp inanmamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde oteller ile işgörenlerin işletmede etkin iletişimin olduğuna inanıp inanmamaları arasındaki ilişkinin olup olmadığı araştırılmış olup, 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-24). $\chi^2 = 28,813$ ve $p = 0,011$ olduğu için H₉ hipotezi kabul edilmiştir.

Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin çoğundaki işgörenler, örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde, işletmelerinde etkin bir iletişimin olduğuna inanmaktadır.

TABLO-25 :İşgörenlerin İşletmenin Yönetim Anlayışını Benimseyip Benimsememeleriyle İlgili Dağılım

Yönetim Anlayışını Benimseme	n	%
Hiç Benimsemiyorum	42	10,2
Benimsemiyorum	117	28,4
Fikrim Yok	74	18,0
Benimsiyorum	134	32,5
Kesinlikle Benimsiyorum	45	10,9
Toplam	412	100,0

Araştırmaya katılanların Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde işletmenin yönetim anlayışını benimseyip benimsemedikleri sorulduğunda alınan yanıtlar Tablo 25'te yer almaktadır.

Tablo-25 dikkate alındığında işgörenlerin %32,5'i işletmenin yönetim anlayışını benimsemekte, %28,4'ü benimsememekte, %18'i fikri olmadığını, %10,9'u kesinlikle benimsemediğini, %10,27'si hiç benimsemediğini ifade etmektedir. Bu bilgiler ışığında işletmenin yönetim anlayışını benimseyenler ile benimsemeyenler arasında çok fark yoktur.

TABLO- 26: Örgüt Geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahalelerin Etkisi Açısından Oteller İle İşgörenlerin İşletmenin Yönetim Anlayışını Benimseyip Benimsememeleri Arasındaki İlişkinin Dağılımı

Oteller	Yönetim Anlayışını Benimseme			Toplam
	Hiç Benimsemiyorum	Fikrim Yok	Kesinlikle Benimsiyorum	
1. Otel	16 %34.0	12 %25.5	19 %40.4	47 %100.0
2. Otel	25 %47.1	8 %15.0	20 %37.7	53 %100.0
3. Otel	33 %39.7	13 %15.6	37 %44.5	83 %100.0
4. Otel	21 %42.0	7 %14.0	22 %44.0	50 %100.0
5. Otel	19 %26.3	21 %29.1	32 %44.4	72 %100.0
6. Otel	23 %63.8	5 %13.8	8 %22.2	36 %100.0
7. Otel	11 %23.9	7 %15.2	28 %60.8	46 %100.0
8. Otel	11 %44.0	1 %4.0	13 %52.0	25 %100.0
Toplam	159 %38.5	74 %17.9	179 %43.4	412 %100.0

$$\chi^2 = 31,551$$

$$p = 0,005$$

H₁₀: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde oteller ile işgörenlerin işletmenin yönetim anlayışını benimseyip benimsememeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde oteller ile işgörenlerin yönetim anlayışını benimseyip benimsememeleri arasındaki ilişkinin olup olmadığı araştırılmış olup, 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-26). $\chi^2 = 31,551$ ve $p = 0,005$ olduğu için H₁₀ hipotezi kabul edilmiştir.

Otellerdeki işgörenler, örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde, çalıştıkları işletmenin yönetim anlayışını benimsemekle birlikte, azımsanmayacak bir kısmı da benimsememektedir.

TABLO 27 :Örgütün Amaç Ve Hedefleriyle İşgörenlerin Hedeflerinin Örtüşüp Örtüşmediğiyle İlgili Dağılım

Örgüt ve İşgören hedeflerinin örtüşmesi	n	%
Hiç Örtüşmüyor	49	11,8
Örtüşmüyor	141	34,2
Fikrim Yok	60	14,6
Örtüşüyor	128	31,1
Kesinlikle Örtüşüyor	34	8,3
Toplam	412	100,0

Araştırmaya katılanların Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde örgütün amaç ve hedefleriyle işgörenlerin hedeflerinin örtüşüp örtüşmediği sorulduğunda verilen yanıtlar Tablo 27’de görülmektedir.

Tablo 27 incelendiğinde işgörenlerin %34,2’si örgütün amaç ve hedefleriyle kendi hedeflerinin örtüşmediğini, %31,1’i örtüştüğünü, % 14,6’sı fikri olmadığını,%11,4’ü hiç örtüşmediğini, %8,3’ü kesinlikle örtüştüğünü ifade etmiştir. Elde edilen bilgilere göre işgörenlerin çoğunluğu kendi amaç ve hedefleriyle örgütün amaç ve hedeflerinin örtüşmediğini düşünmektedir.

TABLO-28: Örgüt Geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahalelerin Etkisi Açısından Oteller İle Örgütün Amaç Ve Hedefleriyle İşgörenlerin Hedeflerinin Örtüşüp Örtüşmediği Arasındaki İlişkinin Dağılımı

Oteller	Örgüt ve İşgören hedeflerinin örtüşmesi			Toplam
	Hiç Örtüşmüyor	Fikrim Yok	Kesinlikle Örtüşüyor	
1. Otel	17 %36.1	13 %27.6	17 %36.1	47 %100.0
2. Otel	30 %56.6	8 %15.0	15 %28.3	53 %100.0
3. Otel	38 %45.7	5 %6.0	40 %48.1	83 %100.0
4. Otel	26 %52	7 %14.0	17 %34.0	50 %100.0
5. Otel	31 %43.0	12 %16.6	29 %40.2	72 %100.0
6. Otel	18 %5.0	9 %25.0	9 %25.0	36 %100.0
7. Otel	15 %32.6	4 %8.6	27 %58.6	46 %100.0
8. Otel	14 %56.0	3 %12	8 %32.0	25 %100.0
Toplam	189 %45.8	61 %14.8	162 %39.3	412 %100.0

$$\chi^2 = 29,270$$

$$p = 0,010$$

H₁₁: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde oteller ile örgütün amaç ve hedefleriyle işgörenlerin hedeflerinin örtüşüp örtüşmediği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde oteller ile örgütün amaç ve hedefleriyle işgörenlerin hedeflerinin örtüşüp örtüşmediği arasındaki ilişkinin olup olmadığı araştırılmış olup, 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-28). $\chi^2 = 29,270$ ve $p = 0,010$ olduğu için H₁₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde, Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin çoğunluğunda örgütün amaç ve hedefleriyle işgörenlerin amaç ve hedeflerinin örtüşmediği anlaşılmıştır.

TABLO-29:İşletmede Kendini Gerçekleştirme İmkanının Sağlanıp Sağlanmadığının Dağılımı

Kendini Gerçekleştirme İmkani	n	%
Hiç Sağlanmıyor	52	12,7
Sağlanmıyor	161	39,1
Fikrim Yok	50	12,1
Sağlanıyor	120	29,1
Kesinlikle Sağlanıyor	29	7,0
Toplam	412	100,0

Araştırmaya katılanların Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde işletmede kendini gerçekleştirme imkanının sağlanıp sağlanmadığı sorulduğunda verilen yanıtlar Tablo 29'da görülmektedir. Buna göre işgörenlerin %39,1'i kendini gerçekleştirme imkanının sağlanmadığını, %29,1'i sağlandığını, %12,4'ü hiç sağlanmadığını, %12,1'i fikri olmadığını, %7'si kesinlikle sağlandığını ifade etmiştir. Bu bilgiler çerçevesinde işgörenlerin çoğunluğu kendilerini gerçekleştirme imkanının sağlanmadığını düşünmektedir.

TABLO-30: Örgüt Geliştirme Sürecinde Davranış Değiştirmeye Yönelik Müdahalelerin Etkisi Açısından Oteller İle İşletmede Kendini Gerçekleştirme İmkânının Sağlanıp Sağlanmadığı Arasındaki İlişkinin Dağılımı

Oteller	Kendini Gerçekleştirme İmkânı			Toplam
	Hiç Sağlanmıyor	Fikrim Yok	Kesinlikle Sağlanıyor	
1. Otel	21 %44.6	8 %17.0	18 %37.5	47 %100.0
2. Otel	25 %47.1	14 %26.4	14 %26.4	53 %100.0
3. Otel	49 %59.0	5 %6.0	29 %34.9	83 %100.0
4. Otel	28 %56.0	5 %6.0	17 %34.0	50 %100.0
5. Otel	35 %48.6	11 %15.2	26 %36.0	72 %100.0
6. Otel	26 %72.2	3 %8.3	7 %19.4	36 %100.0
7. Otel	15 %34.7	2 %4.3	29 %63.0	46 %100.0
8. Otel	13 %52.0	3 %12	9 %36.0	25 %100.0
Toplam	212 %51.4	51 %12,3	149 %36.1	412 %100.0

$$\chi^2 = 37,122$$

$$p = 0,001$$

H₁₂: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde oteller ile işletmede kendini gerçekleştirme imkânının sağlanıp sağlanmadığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde oteller ile işletmede kendini gerçekleştirme imkânının sağlanıp sağlanmadığı arasındaki ilişkinin olup olmadığı araştırılmış olup, 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-30). $\chi^2 = 37,122$ ve $p = 0,001$ olduğu için H₁₂ hipotezi kabul edilmiştir.

Ankara'daki 4 ve beş yıldızlı otel işletmelerinde, örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde işgörenlere kendini gerçekleştirme imkanı çoğunlukla sağlanmamaktadır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Konaklama işletmeleri yaşam seyirlerini devam ettirmek için yakın çevrelerinde ve dünyada meydana gelen gelişmeleri dikkate almak durumundadır. Aksi halde günümüz rekabet şartlarında yaşamını sürdüremez ya da sürdürse bile istediği hedeflere ulaşamaz.

İşletmelerin sadece teknolojik gelişmeleri takip etmesi örgütü geliştirmek anlamına gelmemektedir. Örgütün bütünüyle gelişmesi sağlanmalıdır. Bu nedenle işgörenlerin eski davranışlarını düzeltmeleri ya da değiştirmeleri gerekmektedir. İşgören davranışlarına yapılan bu müdahaleler kapsamında eğitim, rehberlik, kariyer geliştirme, bireylerarası iletişimin geliştirilmesi, takım olma etkinlikleri ve bu sürece uyumlu yönetim tarzının uygulanması yer almaktadır. Bu süreçte davranışlara yönelik müdahalelerin etkileri olarak motivasyon artışı, kişisel gelişim olanaklarının sağlanması, etkin iletişimin oluşması, işletmenin yönetim anlayışının benimsenmesi, işgören ve örgüt amaçlarının birleşmesi ve işgörenlerin kendini gerçekleştirme imkanı bulması ifade edilebilir.

Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin kapsamı ve etkisini ortaya koymaya yönelik gerçekleştirilen bu araştırmada elde edilen verilere göre ;

Araştırmaya 8 adet, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesinden toplam 412 işgören katılmıştır. Katılımcıların çoğunluğu(%77,2) diğer çalışan, geri kalanı(%22,8) ise yöneticidir.

Araştırmaya katılan işgörenlerin çoğunluğunun lise veya üniversite mezunu oldukları ortaya çıkmıştır. Buradan da anlaşılabılır ki işletmeler eğitilmiş işgören çalıştırmaya özen göstermektedir. Örgüt geliştirme süreci açısından da bu özelliğin örgüte olumlu bir katkısı olacaktır.

Araştırmaya katılan işgörenlerin çoğunluğu 20-40 yaş aralığındadır. Bu özellik konaklama işletmeleri açısından normaldir ve çalışanların çoğunluğu 5 ve 9 yıl aralığında çalışma süresine sahiptir.

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu örgüt geliştirme ifadesinden işlerin düzeleceğini anlamaktadır. Bu örgüt geliştirme sürecinin olumsuz bir süreç olarak algılanmadığı anlamına gelir ve bu da değişim aşamasındaki işleri kolaylaştırmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, literatürü desteklemiş ve sunulan hipotezleri doğrulamıştır.

H₁: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında oteller ile eğitim faaliyetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir(Tablo-8). Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde, örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında, işgörenlerin yarısı eğitim faaliyetlerinden yararlanırken, yarıya yakınının yararlanmadığı anlaşılmıştır.

H₂: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında oteller ile rehberlik hizmetleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. 0,05 önem

seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir(Tablo-10). Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde, örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında, işgörenlere yönelik rehberlik hizmetlerinin verilmediği görülmüştür.

H₃: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında oteller ile kariyer geliştirme imkanları arasında anlamlı bir ilişki vardır. 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir(Tablo-12). Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde, örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında, işgörenlerin yarısı kariyer geliştirme imkanı bulmakta, yarısı da bulamamaktadır.

H₄: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında oteller ile bireylerarası iletişimin geliştirilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir(Tablo-14). Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında, Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bireyler arası iletişimi geliştirmeye yönelik etkinlikler yapılmaktadır.

H₅: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında oteller ile takım olma çalışmaları yapılması arasında anlamlı bir ilişki vardır. 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir(Tablo-16). Otel işletmelerinde, örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında , takım olma çalışmalarının olduğu görülmektedir.

H₆: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında oteller ile süreçle uyumlu yönetim tarzı yürütülmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir(Tablo-

18). Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında , bu süreçle uyumlu yönetim tarzı yürütüldüğü görülmektedir.

H₇: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde oteller ile işletmede motivasyonu artırıcı unsurlara yer verilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır. 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir(Tablo-20). Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde, davranış değiştirmeye müdahale faaliyetleri yürüten Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde motivasyon artırıcı unsurlara yer verilmekle birlikte, aynı orana yakın olarak motivasyon artırıcı unsurlara yer verilmemektedir.

H₈: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde oteller ile işletmenin kişisel gelişim olanakları sağlayıp sağlamaması arasında anlamlı bir ilişki vardır. 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-22). Davranış değiştirmeye müdahale faaliyetleri yürüten Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri, örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde, işgörenlerine kişisel gelişim olanakları sağlamaktadır.

H₉: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde oteller ile işgörenlerin işletmede etkin iletişimin olduğuna inanıp inanmamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır. 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-24). Davranış değiştirmeye müdahale faaliyetleri yürüten Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin çoğundaki işgörenler, örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde, işletmelerinde etkin bir iletişimin olduğuna inanmaktadır.

H₁₀: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde oteller ile işgörenlerin işletmenin yönetim anlayışını benimseyip

benimsememeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-26). Davranış değiştirmeye müdahale faaliyetleri yürüten otellerdeki işgörenler, örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde, çalıştıkları işletmenin yönetim anlayışını benimsemekle birlikte, azımsanmayacak bir kısmı da benimsememektedir.

H₁₁: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde oteller ile örgütün amaç ve hedefleriyle işgörenlerin hedeflerinin örtüşüp örtüşmediği arasında anlamlı bir ilişki vardır. 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-28). Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde, Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin çoğunluğunda örgütün amaç ve hedefleriyle işgörenlerin amaç ve hedeflerinin örtüşmediği anlaşılmıştır.

H₁₂: Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde oteller ile işletmede kendini gerçekleştirme imkanının sağlanıp sağlanmadığı arasında anlamlı bir ilişki vardır. 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-30). Ankara'daki 4 ve beş yıldızlı otel işletmelerinde, örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerinde işgörenlere kendini gerçekleştirme imkanı çoğunlukla sağlanmamaktadır.

İşgörenlerin büyük bir kısmı işletmelerinde eğitim faaliyetlerinin yürütülmediğini ifade ederken, azımsanmayacak bir çoğunluk da yürütüldüğünü belirtmiştir. Bu durumda konaklama işletmelerinin örgüt geliştirme sürecinde eğitim faaliyetlerine yer vermeleri kolay davranış değişikliği meydana gelebilmesi açısından işletmelere fayda sağlayacaktır. Örgüt geliştirme sürecinde işgörenlere yönelik rehberlik faaliyetlerinin verilmediğini büyük bir çoğunluk ifade etse de, dikkate değer bir çoğunluk da rehberlik faaliyetlerinin yürütüldüğünü ileri sürmüştür. Rehberlik faaliyetleri bireylere örgütteki yeni görevleriyle ilgili yol göstereceğinden örgüt

geliştirme süreci açısından oldukça önemlidir. Bireyler zihinlerindeki soruları net olarak çözebilmeli ve böylece bu süreci kolaylıkla kabullenebilmelidir.

İşletmelerde kariyer geliştirme imkanının sunulup sunulmadığı sorulduğunda, bu imkanın sunulduğunu ifade edenlerle, sunulmadığını ifade edenler yaklaşık aynı orana sahiptir. Yine Bir örgüt işgörenine kariyer geliştirme imkanı sunduğunda, örgütü geliştirme imkanı yakalamış demektir. Kendini geliştirebilen ve hak ettiği yerde olan işgören mutlu işgörendir. Dolayısıyla işgören performansı ve örgüt performansı bu durumdan olumlu yönde etkilenecektir.

İşgörenlere bireyler arası iletişimi geliştirmek için etkinliklerin yapılıp yapılmadığı sorulduğunda çoğunluk iletişimi geliştirmek için etkinliklerin yapıldığını ifade etmiştir. Örgütte iletişimin gelişmesi insanların birbirlerine kendilerini ifade edebilmeleri demektir. Böylece bireyler arasındaki sorunlar büyük ölçüde kalkacak, insanlar birbirleriyle uğraşmayacak ve amaç birliğinin sağlanması daha kolay hale gelecektir.

İşgörenlere çalıştıkları örgütte takım olma çalışmalarının yapılıp yapılmadığı sorulduğunda %53,6 çoğunlukla yapıldığı görülmektedir(Tablo-15). Örgütte takım ruhunun oluşması motivasyonu artıracak, örgütsel bağlılığı sağlayacak böylece örgütsel performansı da artıracaktır.

İşletmelerde örgüt geliştirme süreciyle uyumlu bir yönetim tarzı yürütülüp yürütülmediği sorulduğunda %41,2 oranında bir çoğunluk yürütüldüğünü söylemiş, ancak azımsanmayacak oranda %36,2 kişi de yürütülmediğini ifade etmiştir. Bireylerin 22,6'sı bu konuda fikrini belirtmediyse de bunu yönetimden çekince duydukları için ifade etmedikleri düşünülmektedir. Örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkin bir şekilde gerçekleşmesi, etkili bir yönetim tarzına

bağlıdır. Bu bağlamda yönetimin görevi örgütü geliştirirken, işgörenlerin de gelişimine imkan vermek ve mutlu işgörenler oluşturmaktır.

İşletmelerde motivasyonu artırıcı unsurlara yer verilip verilmediği sorusuna %45,4'lük bir çoğunlukla yer verildiği ifade edilmiştir. Ancak motivasyonu artırıcı unsurlara yer verilmediğini ifade edenler(%41,5) de bu orana yakındır. Örgütlerde motivasyonu artırıcı unsurlara yer verilmesi, işgörenlerin çalıştıkları işyerini bir aile, kendilerini de bu ailenin birer üyesi olarak görmelerini sağlayacaktır. Yani kişiler kendilerini o işletmeye ait hissedecekler, kendi menfaatlerinin yanında işletmenin menfaatlerini de gözeteceklerdir.

İşgörenlere çalıştıkları örgütün kişisel gelişim olanakları sağlayıp sağlamadığı sorulduğunda %47,3'lük bir çoğunluk sağlandığını ifade etmiştir. Örgütte kişisel gelişim olanaklarının sağlanması gelişmiş bireylerin oluşması açısından önemlidir. Kişisel gelişim imkanına sahip bireyler örgütte sinerji yaratacaktır.

İşgörenlerin %50,8'lik kısmı çalıştıkları örgütte etkin iletişimin olduğuna inanmaktadır. Daha önce de ifade edildiği üzere bireylerarası iletişimi geliştirmek için etkinliklerin yürütülmesiyle etkin iletişim ortamının oluşması doğru orantılıdır. Böylece etkin iletişim davranışlara yönelik müdahalelerin sorunsuz şekilde gerçekleşmesini sağlayacaktır.

İşgörenlerin %43,4'lük kısmı çalıştıkları örgütün yönetim anlayışını benimsemektedir ancak %38,6'lık kısmı da benimsememektedir. İşgörenlerin örgütteki görevlerini isteyerek yapabilmeleri için örgütün yönetim anlayışını benimsemeleri gereklidir. Bu nedenle yönetimin hem örgüt menfaatlerini hem de işgören menfaatlerini gözetecek bir yönetim anlayışına sahip olması gereklidir.

Örgütün amaç ve hedefleriyle işgörenlerin hedeflerinin örtüşüp örtüşmediği araştırıldığında, % 46'lık bir oranla amaç ve hedeflerin örtüşmediği yani amaç birliğinin olmadığı görülmüştür. Bu örgütler için oldukça olumsuz bir durumdur. Çünkü işgörenler ancak kendi amaçları ile örgütün amaçlarının benzer olduğunu fark ettiklerinde daha verimli çalışabilirler.

İşgörenlere kendini gerçekleştirme imkanlarının sağlanıp sağlanmadığı sorulduğunda işgörenler çoğunlukla kendilerini geliştirme, farklı faaliyetler yapma imkanının sağlanmadığını ifade etmişlerdir. İşgörenlerin kendi düşüncelerini rahatça ifade edebilmeleri ve içinde bulundukları işletmeyi geliştirmek için yeni faaliyetler ortaya koyabilmeleri onların kendilerine güvenini artırır ve değerli olduklarını hissederler. Aynı zamanda örgüt faaliyetlerine katılımları sağlandığı için kendilerini örgüte ait hissedeceklerdir. Böylece daha verimli bir örgüt ortamı oluşacaktır.

Araştırmaya katılan 8 adet otel işletmesinden elde edilen verilere bakıldığında örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında yer alan eğitim, rehberlik, kariyer geliştirme imkanı sunma, bireylerarası iletişimi geliştirmeye yönelik etkinlikler yapma, takım olma çalışmaları, süreçle uyumlu bir yönetim tarzı yürütme gibi faaliyetlere çoğunlukla yer veren otel işletmelerinde, davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkileri kapsamında motivasyon artışının yaşandığı, kişisel gelişim olanaklarının sağlandığı, etkin iletişimin gerçekleştiği saptanmıştır. Bunun yanında genel olarak işletmelerin yönetim anlayışının işgörenler tarafından benimsenmediği, işgörenlerin amaç ve hedeflerinin işletmelerin amaç ve hedefleriyle örtüşmediği yani amaç birliğinin sağlanamadığı ve işgörenlere kendini gerçekleştirme imkanlarının sağlanmadığı ortaya çıkmıştır.

Örgüt geliştirme, örgütü bir bütün olarak geliştirme şeklinde algılanmalı ve bu değişim sürecinde işgörenlerin ihtiyaçları göz ardı edilmemelidir. Örgüt geliştirme sürecinde işgörenlerin davranışlarını değiştirmek ya da düzeltmek oldukça güç olabilir. Ancak işgörenlerini iyi tanıyan bir örgüt bunu rahatlıkla başarabilir. İşgörenler olmadan bir örgütün hayatta olamayacağı gibi, bu süreçte eğitim ve rehberlik faaliyetleri etkili

bir şekilde gerçekleşmediğinde, işgörenlere kariyerlerinde gelişme imkanı sağlanmadığında, güzel iletişim ve takım ruhu oluşturulmadığında işgörenlerin motivasyonlarının artmasını, amaç birliğinin sağlanmasını ve kendilerini gerçekleştirebilmelerini onlardan beklemek hata olur. Tüm bu faaliyetler birbirine bağlı çarklardır. Bu nedenle örgüt geliştirme sürecinde davranışlara müdahalede bulunulurken bu çarkların kusursuz çalışması sağlanmalıdır. Bunun içinde bu süreçle uyumlu bir yönetim tarzı ortaya konmalıdır.

Bu araştırma ışığında, işletmelerdeki yöneticilerin örgüt geliştirmede davranışa yönelik müdahalelere bakış açılarını değerlendiren ve departmanlara göre meydana gelen davranış değişikliklerini ölçmeye yönelik çalışmalar gerçekleştirilmelidir.

KAYNAKÇA

- ALTUĞ, Duygu (1997). **Örgütsel Davranış, Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde**. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı.
- ASLAN, A. E. (2002). **Örgütte Kişisel Gelişim**. Ankara: Nobel Yayınevi.
- ATABEK, N. (2000). **Siyasi Partilerde Örgütsel İletişim. Bazı Siyasi Partilerin Eskişehir İl Kongre Delegeleri Üzerine Araştırma**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi
- AYDEMİR, S. R. (2005). **Kurumsal Etkinlikte Anahtar Bir Kavram: Örgütsel Değişim**. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı.
- BAKAN, İ., BÜYÜKBEŞE, T. (2004). **Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler, Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması**. Antalya: Akdeniz Üniversitesi. İ.İ.B.F.Dergisi.
- BALCI, A. (2000). **Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama**. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- BAŞARAN, İ. E. (1982). **Örgütsel Davranış**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- BAŞARAN, İ. E. (1992). **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- BAYSAN, M. (2004). **Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Örgütsel Alt Sistemlere Yönelik İş Tasarımı Teknikleri, Kara Havacılık Komutanlığında Bir Uygulama**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı.

- BOWDITCH, L. J. and BUONO F. A. (2005). **A Primer On Organizational Behavior.** (6th ed.) Hoboken, NJ: John Wiley
- BOZLAĞAN, R. (2001). Belediyelerde Örgüt Geliştirme, İstanbul Büyükşehir Örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BURCHANAN, D. (2004). **Organizational Behavior An Introductory Text.** (5th ed.). Harlow: FT Prentice Hall.
- BUMİN, B. (2003). **İşletmecilikte Çağdaş Yönelimler.** Ankara: Gazi Kitabevi.
- ÇALIŞKAN, C. (1998). Organizasyonlarda Davranışın Motivasyon Temellerine Ergonomik Açıdan Bakış. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi. Fen Bilimleri Enstitüsü. Kazaların Çevresel ve Teknik Araştırması Anabilim Dalı.
- ÇELEBİOĞLU, F. (1990). **Davranış Açısından Örgütsel Değişim.** (İkinci Basım) İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- DERELİ, T. (1985). **Organizasyonlarda Davranış.** (İkinci Basım) İstanbul: Okan Yayıncılık.
- DİNÇER, Ö. (1992). **Örgüt Geliştirme, Teori, Uygulama ve Teknikler.** İstanbul: Timaş Basım.
- ELÇİ, E. (2004). Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Örgüt Geliştirme Aracı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı.
- ELLİS, S. and DİCK, P. (2003) **Introduction to Organizational Behavior.** (2nd ed.) London: McGraw Hill Education.

ERDEN, M (1998). Öğretmenlik Mesleğine Giriş. Ankara: Alkım Yayın.

EREN, E. (2004). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.** (Sekizinci Basım)
İstanbul: Beta Basım.

GIBSON, J. L. (1973). **Organizations, Structure, Processes, Behavior.** ABD:
Business Publications.

GÜRÜZ, D., YAYLACI, G. Ö. (2004). **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları
Yönetimi.** İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.

İRAZ, R. (1995). Planlı Değişim ve Örgüt Geliştirmeye İlişkin Teorik ve Ampirik Bir
Çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniv. Sosyal Bilimler
Enstitüsü.

JONES, R. G. (2004). **Organizational Theory, Design and Change.** (4th ed.) New
Jersey: Pearson Prentice Hall.

KARAAĞAÇLI, M. (2005). **Öğretimde Yöntem ve Yaklaşımlar.** Ankara: Pelikan
Yayınları.

KREİTNER, R. (2004). **Organizational Behavior.** (6th ed.) Boston: McGrow Hill.

MATHİS, R. L. (2000). **Personel/Human Resource Management.** (9th ed.) Cincinnati:
College Publishing.

MAVİŞ, F. (2006). **Otel İşletmelerinde Organik ya da Mekanik Örgüt Yapılarının Uygulanabilirliğine İlişkin Durum Saptaması.** 2. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi 20-22 Nisan. Balıkesir Üniversitesi. Balıkesir.

MUCUK, İ. (1996). **Modern İşletmecilik.** (Altıncı Basım) İstanbul: Türkmen Yayın.

NEWSTROM, J. W. and DAVIS, K. (1997). **Organizational Behavior, Human Behavior at Work.** (10th ed) Boston: McGraw Hill.

ÖNCÜL, M. S. (1995). Örgüt Geliştirme, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Bir Uygulama.Yayınlanmamış Doktora Tezi. Atatürk Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZYÜREK, M. (2001). **Sınıf Yönetimi.** Ankara: Karatepe Yayınları.

PEKER, Ö. (1995). **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği.** Ankara: Takav Yayıncılık.

ROBBİNS, S. P. (1998). **Organizational Behavior Concepts Controversies, Applications.** (8th ed.) NewJersey: Prentice Hall.

ROLLİNSON, D. , BROADFIELD, A. (2002). **Organizational Behavior and Analysis. An Integrated Approach.** (2nd ed.) New Jersey: Prentice Hall.

SABUNCUOĞLU, Z. (2002). **İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar.** Bursa: Uludağ Üniversitesi.

ŞİMŞEK, M. Ş. (2001). **YönetimveOrganizasyon,** (6.Baskı), Konya.

TOSUN, K. (1984). **İşletme Yönetimi.** İstanbul: Mars Basımevi.

UYGUR, A. (1998). Örgütlerde Kariyer Geliştirme ve Planlaması, Otel İşletmelerinde Bir Uygulama.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı.

UYGUR, A. , GÖRAL, R. (2005). **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayın.

Ek-1: ANKET FORMU

**ÖRGÜT GELİŞTİRME SÜRECİNDE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞI DEĞİŞTİRMeye
YÖNELİK MÜDAHALELERİN KAPSAMI VE ETKİSİNİ ORTAYA KOYMAYA
YÖNELİK ANKET FORMU**

Sayın Katılımcı,

Günümüzde sürekli değişen ve gelişen yaşam şartlarıyla paralel olarak işletmeler de devamlılığını sağlamak için değişme ve gelişmeye gereksinim duymaktadır. Bu bağlamda gelişmeler, mevcut işgörenleri de kapsamaktadır. Örgüt geliştirme sürecinde çeşitli alanlara müdahaleler söz konusudur.

Bu anketin amacı, örgütsel davranışı değiştirmeye yönelik müdahalelerin etkilerini ortaya koymak ve aksayan yönleri çözüm önerileri getirmektir.

Vereceğiniz cevaplar size herhangi bir sorumluluk getirmeyecektir.

Yapılmakta olan bilimsel çalışmaya gösterdiğiniz ilgi ve katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Ümmühan YILMAZ

Gazi Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Eğitimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

1. İşyerindeki konumunuz:

☐ Yönetici ☐ Diğer çalışan

2. Yaşınız:

☐ 19 ve altı ☐ 20-25 ☐ 26-30 ☐ 31-35 ☐ 36-40
☐ 41 ve üstü

3. Öğrenim düzeyiniz:

☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Üniversite
☐ Lisansüstü

4. Ne kadar süredir bu sektörde çalışmaktasınız?

☐ 1 yıldan az ☐ 1-4 yıl ☐ 5-9 yıl ☐ 10-14 yıl ☐ 15 yıl ve üstü

5. Örgüt Geliştirme'den ne anlıyorsunuz?

☐ İşler düzelecek
☐ İşler daha kötüye gidecek
☐ Birileri işini kaybedecek
☐ Ücretler artacak
☐ Ücretler düşecek
☐ Diğer (Lütfen belirtiniz).....

6. İşletmenizde örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında eğitim faaliyetleri yürütülüyor mu?

☐ Hiç yürütülüyor ☐ Yürütülüyor ☐ Fikrim yok

() Yürütülüyor () Kesinlikle Yürütülüyor
Eğitim faaliyetleri yürütülüyorsa hangi öğretim yöntem/teknikleri uygulanmaktadır?
() Anlatım () Problem çözme () Soru-cevap

() Örnek olay incelemesi () Rol oynama () Diğer.....

7. İşletmenizde örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında işgörenlere yönelik rehberlik hizmetleri veriliyor mu?

() Hiç verilmiyor () Verilmiyor () Fikrim yok

() Veriliyor () Kesinlikle veriliyor

8. İşletmenizde örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında kariyer geliştirme olanakları sunuluyor mu?

() Hiç sunulmuyor () Sunulmuyor () Fikrim yok
() Sunuluyor () Kesinlikle sunuluyor

9. İşletmenizde örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında bireyler arası iletişimi geliştirmeye yönelik etkinlikler yapılıyor mu?

() Hiç yapılmıyor () Yapılmıyor () Fikrim yok
() Yapılıyor () Kesinlikle yapılıyor

10. İşletmenizde örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında takım olma(ekip) çalışmaları yapılıyor mu?

() Hiç yapılmıyor () Yapılmıyor () Fikrim yok
() Yapılıyor () Kesinlikle yapılıyor

11. İşletmenizde örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler kapsamında bu süreçle uyumlu bir yönetim tarzı yürütülüyor mu?

() Hiç yürütülüyor () Yürütülüyor () Fikrim yok

() Yürütülüyor () Kesinlikle Yürütülüyor

12. İşletmenizde motivasyonunuzu artırıcı unsurlara yer veriliyor mu?

() Hiç verilmiyor () Verilmiyor () Fikrim yok

() Veriliyor () Kesinlikle veriliyor

13. Çalışmakta olduğunuz işletme size kişisel gelişim olanakları sağlıyor mu?

() Hiç sağlamıyor () Sağlamıyor () Fikrim yok
() Sağlıyor () Kesinlikle sağlıyor

14. İşletmenizde etkin iletişimin olduğuna inanıyor musunuz?

() Hiç inanmıyorum () İnanmıyorum () Fikrim yok
() İnanıyorum () Kesinlikle inanıyorum

15. İşletmenizin yönetim anlayışını benimsiyor musunuz?

() Hiç benimsemiyorum () Benimsemiyorum () Fikrim yok
() Benimsiyorum () Kesinlikle benimsiyorum

16. İşletmenizin amaç ve hedefleri, sizin kişisel hedeflerinizle örtüşüyor mu?

- ☐ Hiç örtüşmüyor ☐ Örtüşmüyor ☐ Fikrim yok
☐ Örtüşüyor ☐ Kesinlikle örtüşüyor

17. İşletmenizde kendinizi gerçekleştirme(farklı faaliyetler yapma) imkanı sağlıyor mu?

- ☐ Hiç sağlamıyor ☐ Sağlanmıyor ☐ Fikrim yok
☐ Sağlıyor ☐ Kesinlikle sağlıyor

18. İşletmenizde örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler, davranışlarınızda olumlu bir gelişme sağlıyor mu?

- ☐ Hiç sağlamıyor ☐ Sağlanmıyor ☐ Fikrim yok
☐ Sağlıyor ☐ Kesinlikle sağlıyor

19. İşletmenizde örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler, size yeni bir bakış açısı kazandırıyor mu?

- ☐ Hiç kazandırmıyor ☐ Kazandırmıyor ☐ Fikrim yok
☐ Kazandırıyor ☐ Kesinlikle kazandırıyor

20. İşletmenizde örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahaleler, örgütsel bağlılığınızı artırıyor mu?

- ☐ Hiç artırmıyor ☐ Artırmıyor ☐ Fikrim yok
☐ Artırıyor ☐ Kesinlikle artırıyor

21. İşletmenizde örgüt geliştirme sürecinde davranış değiştirmeye yönelik müdahalelerin vizyonunuzu etkilediğine inanıyor musunuz?

- ☐ Hiç inanmıyorum ☐ İnanmıyorum ☐ Fikrim yok
☐ İnanıyorum ☐ Kesinlikle İnanıyorum