



T.C.

BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME
ETKİSİ VE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**Feyim KAYALIK
185018013**

Tez Danışmanı:

Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ

Bandırma, 2020

T.C.
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME
ETKİSİ VE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Feyim KAYALIK
185018013

Tez Danışmanı:
Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ

Bandırma 2020

YÜKSEK LİSANS TEZ ONAYI

Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Liderlik ve Küresel Girişimcilik Programında Yüksek Lisans öğrencisi Feyim KAYALIK tarafından Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ'nün danışmanlığında hazırlanan “Örgüt Kültürünün Örgütsel Değişime Etkisi Ve Bir Alan Araştırması” başlıklı tez, aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 24/12/2020 tarihinde yapılan Tez Savunma Sınavında oybirliği ile başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Prof. Dr. H. Aydın OKUYAN

Jüri Danışmanı

Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ

Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Özlem KUVAT

ETİK BEYAN

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. 24/12/2020

Feyim KAYALIK

ÖZET

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME ETKİSİ VE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Feyim KAYALIK

Bu araştırmanın amacı örgüt kültürünün değişime karşı tutum üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu amaçla “Örgüt Kültürü Ölçeği” ile “Değişime Karşı Tutum Ölçeği”nden oluşan, demografik sorularla birlikte 58 soruluk bir anket formu aracılığıyla veriler toplanmıştır. Araştırmanın evreni Hazine ve Maliye Bakanlığına bağlı Muhasebat Genel Müdürlüğünde çalışmakta olan 406 Defterdarlık Uzmanı personelden oluşmaktadır. Elde edilen verilerle demografik bulgular, ölçek analizleri, güvenilirlik analizi, normallik testi, açıklayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ile basit ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi örgüt kültürü algısı ile değişime karşı tutum arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucunda örgüt kültürü ve dört alt boyutu ile değişime karşı tutum arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Regresyon analizlerinin değerlendirilmesinde de örgüt kültürünün değişime karşı tutum üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Son bölümde araştırmacılar ve uygulayıcılar için tavsiyelerde bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Kültür, Örgüt Kültürü, Değişim, Örgütsel Değişim, Değişime Karşı Tutum.

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL CHANGE AND A FIELD STUDY

Feyim KAYALIK

The purpose of this research is to determine the effect of organizational culture on attitude towards change. For this purpose, data were collected through a 58-question questionnaire consisting of "Organizational Culture Scale" and "Attitude Towards Change Scale", together with demographic questions. The universe of the research consists of 406 Revenue Expert personnel working in the General Directorate of Accounts under the Ministry of Treasury and Finance. Demographic findings, scale analysis, reliability analysis, normality test, exploratory factor analysis, correlation analysis and simple and multiple regression analysis were performed with the data obtained. Correlation analysis was conducted to determine the relationship between perception of organizational culture and attitude towards change. As a result of the correlation analysis, there is a moderately positive correlation between organizational culture and its four sub-dimensions and attitude towards change. In the evaluation of regression analysis, it was determined that organizational culture has a significant effect on attitude towards change. In the last section, recommendations are made for researchers and practitioners.

Keywords: Culture, Organizational Culture, Change, Organizational Change, Attitude Against Change.

ÖNSÖZ

90'lı yıllardan itibaren kamu hizmetlerinde kalite, vatandaş odaklılık, yönetim, katılım, hesap verebilirlik, saydamlık, performansa dayalı yönetim ve etik gibi ilke ve değerlere önem veren politikaların ortaya çıkması Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışına paralel olarak ülkemizde kamu hizmetlerinin sunumu hızlı bir gelişim ve değişim süreci içerisinde. Bu değişim süreci içerisinde kurumlar kadar o kurumları oluşturan personelin insan kaynakları da kendilerini geliştirmek ve yetiştirmek zorundadırlar. İleriye gitmek geleceğe yönelik plan, proje ve çalışma üretmek ancak mevcut durumun sağlıklı bir biçimde analizi, sorunların tespiti ve tedavi edilmesi sonucu mümkün olacaktır. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı, kurumdaki örgüt kültürünün değişime karşı tutum üzerindeki etkisini tespit etmektir.

Bu çalışma ile Kamu Maliye Teşkilatının başarısında önemli bir parçası olan ve devlet muhasebesinin sorumluluğunu yürüten Hazine ve Maliye Bakanlığı Muhasebat Genel Müdürlüğü çalışanlarından Defterdarlık Uzmanlarının kurumsal kültürlerine bakışı analiz edilmiş olup, elde edilen değerler ile çalışanların kurumlarının değişimine olan tutumlarına etkisi ölçülmüş, sorunlar ve çözüm önerileri ortaya çıkarılmıştır. Kamu kurumunun vizyonuna uygun olarak belirleyeceği stratejik planlama içerisinde bu çalışmanın da katkısı olmasını temenni ediyorum.

Bu çalışmanın her aşamasında emeği olan tez danışmanım Edip ÖRÜCÜ başta olmak üzere H. Aydın OKUYAN ve Özlem KUVAT ile ders aşamasındaki hocalarıma, sınıf arkadaşlarıma, desteklerini esirgemeyen DUDER Başkanı Cemil DEMİR ve meslektaşlarıma, Hale KIRER, Burcu İŞGÜDEN, Ömer GİZLİER hocalarıma, gösterdiği anlayış ve sabırla hep yanımda olan sevgili eşim Duygu BİLGİN KAYALIK ile ilgi, sevgi, gezinti gibi zamanlarından çalmamaya özen gösterdiğim, örnek olmaya çalıştığım çocuklarım Ece Melis ve Armağan'a teşekkürlerimi sunarım.

Feyim KAYALIK

Bandırma, 2020

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
ETİK BEYAN SAYFASI.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar	x
ŞEKİLLER	xi
KISALTMALAR	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1. Kültür ve Örgüt Kültürü Kavramları	9
2. Örgüt Kültürünün Önemi	12
3. Örgüt Kültürünün Özellikleri	14
4. Örgüt Kültürü Modelleri	15
4.1. Temel Örgüt Kültürü Modelleri	15
4.2. İkincil Örgüt Tipleri	15
4.3. Üçüncül Örgüt Tipleri	15
4.3.1. Cameron ve Quinn Modeli	15
4.3.1.1. Hiyerarşi (Kontrol) Kültürü	17
4.3.1.2. Pazar (Rekabet) Kültürü	17
4.3.1.3. Klan (İşbirliği) Kültürü	18
4.3.1.4. Adokrasi (Yaratıcı) Kültürü	18

5. Örgüt Kültürünü Oluşturan Başlıca Faktörler.....	19
5.1. Vizyon.....	20
5.2. Misyon.....	20
5.3. İlke ve Değerler.....	21
5.4. Liderler ve Kahramanlar.....	22
6. Örgüt Kültürünü Etkileyen Faktörler.....	23
6.1. İletişim.....	23
6.2. Motivasyon.....	24
6.3. Organizasyon Yapısı ve Özellikleri.....	25

İKİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİM ve DEĞİŞİME KARŞI TUTUM

1. Değişim ve Örgütsel Değişim Kavramı.....	27
2. Örgütsel Değişimin Önemi.....	28
3. Örgütsel Değişim Nedenleri.....	29
3.1. Dışsal Nedenler.....	29
3.2. İçsel Nedenler.....	29
4. Örgütsel Değişim Yöntemleri.....	29
5. Değişim Yönetimi.....	29
6. Değişime Karşı Tutum.....	30
6.1. Değişime Karşı Tutum Ölçeği ve Alt Boyutları.....	33
6.1.1. Değişimde Kurumsal Politika.....	33
6.1.2. Değişimin Sonuçları.....	34
6.1.3. Değişime Direnç.....	35
6.1.4. Değişimde Yönetim Tarzı.....	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE DEĞİŞİME KARŞI TUTUM İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

1. Örgüt Kültürü Hakkında Yapılan Araştırmalar	39
1.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalardan Örnekler	39
1.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalardan Örnekler	41
2. Değişime Karşı Tutum Hakkında Yapılan Araştırmalar	43
2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalardan Örnekler	43
2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalardan Örnekler	45
3. Örgüt Kültürü ve Değişime Karşı Tutum Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar	48
3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalardan Örnekler	48
3.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalardan Örnekler	49

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE DEĞİŞİME KARŞI TUTUM ARASINDAKİ İLİŞKİDE YÖNTEM

1. Araştırma Yöntemi	52
2. Araştırmanın Modeli	53
3. Evren ve Örneklem	54
4. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri	55
5. Verilerin Çözümlemesi ve Analizi	56

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

1. Demografik Bulgular	57
2. Örgüt Kültürü Değişkenine ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular	58
3. Değişime Karşı Tutum Değişkenine ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular	60

4. Ölçek Güvenirlilik Çalışması.....	62
4.1. Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenirlilik Analizi.....	62
4.2. Değişime Karşı Tutum Ölçeği Güvenirlilik Analizi.....	64
5. Normallik Testi.....	64
6. Faktör Analizi Sonuçları.....	65
7. Hipotez Testleri.....	69
7.1. Korelasyon Testi.....	69
7.2. Regresyon Testi.....	71
7.2.1. Basit Regresyon.....	71
7.2.2. Çoklu Regresyon.....	72
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	76
1. Sonuç.....	76
2. Öneriler.....	78
2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	78
2.2. Araştırmacılar için Öneriler.....	80
KAYNAKLAR.....	82
EKLER.....	90
EK 1: Anket Formu.....	90
EK 2: Anket İzni.....	93

TABLÖLAR

Tablo 5.1.	: Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımları.....	57
Tablo 5.2.	: Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımları.....	57
Tablo 5.3.	: Araştırmaya Katılanların Medeni Hal Dağılımları.....	57
Tablo 5.4.	: Araştırmaya Katılanların Eğitim Dağılımları.....	58
Tablo 5.5.	: Araştırmaya Katılanların Toplam Çalışma Süreleri Dağılımları.....	58
Tablo 5.6.	: Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama Değerler.....	58
Tablo 5.7.	: Değişime Karşı Tutum ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama Değerler.....	60
Tablo 5.8.	: Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri.....	63
Tablo 5.9.	: Değişime Karşı Tutum Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri.....	64
Tablo 5.10.	: Ölçeklerin Normallik Test İstatistikleri.....	65
Tablo 5.11.	: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	66
Tablo 5.12.	: Değişime Karşı Tutum Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi.....	68
Tablo 5.13.	: Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu.....	69
Tablo 5.14.	: Değişkenler Arası Basit Regresyon Tablosu.....	72
Tablo 5.15.	: Alt Boyutlar Çoklu Regresyon Testi Sonuç Tablosu.....	73
Tablo 5.16.	: Hipotez Sonuç Tablosu.....	75

ŞEKİLLER

Şekil 1.1 : Örgüt Kültürünün Kaynakları.....	12
Şekil 1.2 : Rekabetçi Değerler Modeli.....	16
Şekil 2.3 : Tutumun Oluşumu ve Unsurları.....	31
Şekil 2.4 : Değişim Karşısındaki Olası Tutumlar.....	32
Şekil 4.5 : Araştırma Modeli.....	53

KISALTMALAR

AK	:	Adokrasi Kùltürü
DU	:	Defterdarlık Uzmanı
DKT	:	Değişime Karşı Tutum
DKTÖ	:	Değişime Karşı Tutum Ölçeği
DKP	:	Değişimde Kurumsal Politikalar
DS	:	Değişim Sonuçları
DYT	:	Değişimde Yönetim Tarzı
DD	:	Değişime Direnç
HMB	:	Hazine ve Maliye Bakanlığı
HK	:	Hiyerarşı Kùltürü
KFA	:	Keşfedici Faktör Analizi
KMO	:	Kaiser-Meyer-Olkin
KK	:	Klan Kùltürü
KMYKK	:	Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
MGM	:	Muhasebat Genel Müdürlüğü
ÖK	:	Örgüt Kùltürü
PK	:	Pazar Kùltürü
YKY	:	Yeni Kamu Yönetimi

GİRİŞ

Kurumların arzu edilen değişimi başarılı bir şekilde sağlayabilmesi ve bu değişimi sürekli hale getirebilmesi için örgütün yönetim felsefesi, yöneticinin liderlik özellikleri, örgütsel güven, örgütün iklimi ve ülke politikaları gibi etkili olan bir diğer değişken olarak örgüt kültürünün yapılacak değişim modeline uyumu önemlidir. Yöneticiler bu ilkelere uygun bir yapı ile organize olup, çalışanları ile uyumu yakaladıkları takdirde başarılı olabileceklerdir.

Kamu mali yönetimimize köklü değişiklikler getiren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK), ülkemizde 1927 yılından beri uygulanmakta olan 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanununu 01.01.2006 tarihi itibarıyla yürürlükten kaldırmıştır. Kamu yönetimi alanında dünyadaki gelişmelerden de etkilenecek hazırlanmış olan söz konusu kanunla; uluslararası standartlara ve Avrupa Birliği normlarına uygun bir mali yönetim hedeflenmiş olup, yasanın yürürlüğe girmesiyle birlikte; mali saydamlık, hesap verme sorumluluğu, kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması gibi çağdaş mali yönetim ilkeleri kamu mali mevzuatımıza girmiştir.

Ülkemiz yeni politikalar ile yeni hamleler peşindedir. Bu politikalar ile değişen sisteme uyumlu olarak yeni bakanlıklar kurulmakta ve bakanlıkların tanımları, yaptıkları işler tekrar gözden geçirilmektedir. Bu noktada Maliye Bakanlığının geçmişe dayanan bir yapısalılığı mevcutken 10.07.2018 tarihli ve 30474 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Cumhurbaşkanlığı teşkilatı düzenlenmiş, Maliye Bakanlığının yıllardır temel yapısını oluşturan 178 Sayılı Maliye Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname kaldırılarak akabinde Anayasada Yapılan Değişikliklere Uyum Sağlanması Amacıyla 703 nolu Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Maliye Bakanlığı ile Hazine Müsteşarlığı birleştirilerek Hazine ve Maliye Bakanlığı (HMB) oluşturulmuştur.

Yeni kamu yönetiminde yapılan bu köklü değişiklikler HMB içerisinde bulunan alt birimlerde de birçok değişikliğe neden olmuştur ki, örneğin, her ilçede taşra birimi olan Milli Emlak Genel Müdürlüğü Çevre ve Şehircilik Bakanlığına bağlanmıştır.

Halen HMB içerisinde yeni görevlendirmeler, birim birleştirmeler ve kurumsal dönüşümler devam etmekte olup, yapılacak bu değişimlere HMB Muhasebat Genel Müdürlüğü (MGM) çalışanlarından Defterdarlık Uzmanlarının (DU) ne kadar hazır olup olmadığı, kurum kültürlerinin buna etkisi olup olmadığı bu çalışmada incelenmiştir.

2006 yılında yürürlüğe giren 5018 Sayılı KMYKK ile birlikte MB'nın kamu idareleri üzerindeki vesayetine son verilmiş, genel yönetim kapsamındaki idarelerin mali süreç ve işlemleri köklü değişikliklere uğramışsa da MB MGM merkez ve taşra birimlerinde 2020 yılı itibarıyla elektronik evrak, elektronik imza ve elektronik belgeye geçiş süreciyle birlikte, diğer kurum sistemleri ile entegre amacıyla donanım ve yazılım güncellemeleri ile kamu muhasebesinde istenen kurumsal değişimin sağlanamadığı düşüncesi, değişim sürecinin uzunluğu ve bu zorlu değişim sürecinde kurum kültürünün etkisinin olabileceği merakı bu çalışmanın yapılma nedenini oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın ilk bölümü olan “Giriş” bölümünde çalışmada konu alınan problem, çalışmanın amacı ve önemi, çalışma esnasında yapılan varsayımlar ve sınırlılıklar hakkında bilgi verilmektedir.

Çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümünde örgüt kültürü ve örgütsel değişim ile ilgili olarak “Literatür Araştırması” bulunmaktadır. Dördüncü kısımda kamu sektörü, örgüt kültürü ve kurumsal değişim ile ilgili farklı alanlarda uygulanan, yerli ve yabancı kaynaklardan elde edilen çeşitli çalışmalara yer verilmiştir. Ayrıca algılanan örgüt kültürünün örgütsel değişime olan etkisini inceleyen kaynaklardan da araştırmalar derlenmiş, çalışmanın hipotezlerine dayanaklar oluşturulmuştur.

Çalışmanın beşinci bölümünde “Veri ve Yöntem” yer almaktadır. Araştırmanın modeli, evren ve örneklem seçimi, veri toplama araçları ve teknikleri, verilerin çözümlenmesi ve verilerin analiz ediliş tekniği bu bölümde verilmektedir. Ayrıca çalışmanın hipotezlerinin de yer aldığı bu bölümde uygulanan anket, ankete ait alt boyutlar hakkında da bilgiler verilmektedir.

İstatistik programına girilen veriler ve analizler ile elde edilen sonuçların yer aldığı altıncı bölümü “Bulgular ve Yorumlar” oluşturmaktadır. Burada öncelikle ölçeklerin güvenirliliği test edilmiştir. Güven aralığı uygun bulunan çalışma verilerinin normal dağılım sergilediği görülmüş ve parametrik testler aracılığı ile çalışılmıştır.

SPSS paket programı kullanılarak hipotezlerin sonuçlarına ulaşılmayı hedefleyen bu bölümde, aynı zamanda güvenilirlik analizleri ve doğrulayıcı faktör analizlerine de yer verilmektedir. Alt boyutlarla birlikte değişkenler arası ilişkileri ve etkileri incelemek adına korelasyon , basit regresyon ve çoklu Regresyon testleri yapılmıştır. Yapılan bu analizlerin yanı sıra ortalama ve demografik durumlarla değişkenlerin aldığı değerler yorumlanmıştır.

Çalışmanın son bölümü olan “Tartışma, Sonuç ve Öneriler” kısmında, çalışmanın sonuçları üzerinde tartışmalar ve tavsiyeler yer almaktadır. Ayrıca, çalışmanın örgütsel değişim alanına katkılarından bahsedilmekte ve bu alanda yapılacak çalışmalar ile ilgili araştırmacılara tavsiyeler verilmektedir. Raporun son kısmında araştırma esnasında yararlanılan kaynaklar ve DU’na sorulan soruları içeren ölçeklerin yer aldığı anket vardır.

Araştırma Problemi

Örgütler dış çevreleriyle sürekli iletişimde bulunması gereken açık sistemlerdir. Örgütler sürekli olarak yapılarını değişen koşullara uydurmak zorundadırlar. Hızla değişen ve gelişen dünyada bu önemli unsuru dikkate almamak varlığı tehlikeye atmak anlamına gelir. Ancak, örgütlerde değişiklik yapma gereği ortaya çıktığında bunun gerçekten gerekli olup olmadığını açıkça belirlemek, sırf değişiklik olsun diye değişime gitmemek gerekir (Aktan, 1999: 98).

Örgütsel yenilenmeyi ve değişen şartlara uyumu merkez alan bir tavır olan örgütsel değişim, diğer değişim biçimlerinde olduğu gibi ve belki de daha fazla üzerinde durulması gereken bir süreçtir. Zira örgütsel değişim, değişim yönetiminin önemli aşamalarından birini oluşturur. Etkili bir değişim yönetimi uygulaması örgütsel değişim dinamiklerinin iyi bilinmesine bağlıdır. Eski alışkanlıklar, kalıplaşmış davranış biçimleri, fazlaca rutinleşmiş iş yapma teknikleri, abartılı hiyerarşik bağlılıklar vb. durumlar örgütsel yapıyı monotonlaştıran ve hantallaştıran hususlardır. Bunların sık sık gözden geçirilerek çevresel gelişmelere uyumlu hale getirilmeleri gerekir (Çağlar, 2015: 55).

Değişim sürecinde ayrıca insan kaynakları yönetiminde gerçekleştirilebilecek değişimlere de ayrı bir önem vermek gerekmektedir. Günümüzde çalışanları mutlu

etmeden, müşterileri mutlu edebilmek mümkün değildir (Özer, 2011: 132). Örgüt üyeleri için değişim aydınlatıcı ve heyecan verici olabileceği gibi acı verici, stresli ve sinir bozucu da olabilmektedir (Anderson, 2016: 4).

Ülgen ve Mirze (2013)'e göre; işletmeler, farklı amaçlara sahip paydaşlardan gelen baskı sonucu onların beklentilerinin de gerçekleştirilmesi için gerekli değişiklikleri örgütsel amaçlar arasına almak durumundadır.

Araştırmanın temel problemini, kurumun sahip olduğu örgüt kültürü ile çalışanların değişime karşı tutumu arasında bir ilişki olup olmadığının belirlenmesi oluşturmaktadır. Araştırma sırasında ilgili alan yazın ile örgüt kültürü ve değişime karşı tutum kavramlarının diğer kavramlarla ilişkili oldukları araştırılmış, nasıl sonuçlar doğurduğu ele alınmıştır. Bu çalışmanın evreni olarak da daha önce bu iki değişkenle gerçekleştirilen bir çalışma bulunmayan genel bütçeli bir kamu kuruluşu seçilmiştir.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı örgüt kültürünün değişime karşı tutuma etkisini araştırmaktır. Örneklem alınan kurumdaki değişim sürecinde çalışanların değişime gösterdikleri tutumu, varolan örgüt kültürleri bakımından ele alınacaktır. Yapılan alanyazın incelenmesinde, kamu kurumlarındaki değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel değişim kavramları ile bu kavramların karşılıklı etkileşimlerinin göz önünde bulundurulmasının, kamu kurumlarının daha etkili kamu kurumları haline getirme konusunda önemli bir önkoşul olarak değerlendirildiği görülmektedir. Bu bakış açısıyla, bu çalışmada çalışanların örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve değişime karşı tutum kavramlarının önemine dikkatlerini çekmek ve bu konuda temel bir bakış açısı oluşturmak amaçlanmıştır. Ayrıca, bu çalışma araştırma evrenini oluşturan kamu kurumunun toplam kalite yönetiminin parçası olan çalışanlarının olası bir sorununun belirlenmesine veya belirlenmiş sorunun çözümüne yönelik motivasyon/fikir veren bir araştırma olacaktır.

Bu doğrultuda çalışanların algılarına yönelik aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır:

1. Kurum kültürü algılarının değişime karşı tutumları üzerinde etkisi var mıdır?

2. Kurum kültürünün alt boyutlarından hiyerarşik (Yapılaşmış) kültür algılarının değişime karşı tutumları üzerinde etkisi var mıdır?
3. Kurum kültürünün alt boyutlarından pazar (Piyasa Merkezli) kültürü algılarının değişime karşı tutumları üzerinde etkisi var mıdır?
4. Kurum kültürünün alt boyutlarından klan (İşbirliğine Dayalı) kültürü algılarının değişime karşı tutumları üzerinde etkisi var mıdır?
5. Kurum kültürünün alt boyutlarından adokrazi (Girişimci) kültürü algılarının değişime karşı tutumları üzerinde etkisi var mıdır ?
6. Çalışanların kurum kültür düzeyleri ve değişime karşı tutum algıları cinsiyete göre değişir mi?
7. Çalışanların kurum kültür düzeyleri ve değişime karşı tutum algıları yaşa göre değişir mi?
8. Çalışanların kurum kültür düzeyleri ve değişime karşı tutum algıları meslekte geçirdikleri süreye göre değişir mi?

Araştırmanın Önemi

Örgüt kültürü ve değişime karşı tutum konularında ayrı ayrı birçok çalışma yapılmıştır. Bu iki kavram günümüz yönetim branşında halen güncelliğini korumakta ve birçok araştırmacının dikkatini çekmektedir. Ancak, bu iki kavramın birbiri ile ilişkisini inceleyen çalışmanın sadece bir adet olduğu ve yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Kültüre verilen değer kurumlarda çalışanların tutumlarını genel olarak anlama konusunda yardımcı olmakta, değişime karşı tutum kavramı ise, kurumun sürekli değişimi ve gelişiminin olumlu yönde sonuçlanabilmesi için vazgeçilmez önemde bulunmaktadır. Bu çalışmada elde edilen verilerle ulaşılan bulgular yardımıyla; örgüt kültürü ve değişime karşı tutum konularının tüm kurumlar ve her kademe yöneticileri için ne kadar önemli olduğu belirtilmektedir. Kamu ve özel olarak sektörlerin ayrılmaması adına, bu iki yapıdaki kültüre bakış ile değişim algılarının çalışanlarınca aynı olması ülkemizin gelişimi açısından ayrıca önemlidir. Her yöneticinin -yönetim sanatında- bu kavramları kullanması kaçınılmazdır.

Araştırmanın Varsayımları

Çalışma aşağıdaki varsayımlar altında gerçekleştirilmiştir:

1. Anketlerin doldurulduğu işyerlerinde, katılımcıların tüm sorulara samimi ve içtenlikle cevap verdikleri kabul edilmiştir.

2. Katılımcıların soruları yanlış anlama olasılıkları olduğundan, katılımcıların soruların hepsini doğru anladıkları varsayılmıştır.

3. Bu çalışmada katılımcıların mesleğe başlangıç tarihlerinden itibaren çalışma süreleri boyunca süregelen uygulamaları düşünerek anket sorularına cevap verdiği varsayılmıştır.

4. Anket formunda yer alan soruların araştırmanın amacı ile ilgili olduğu ve hipotezleri test edebilecek seviyede yeterli olduğu varsayılmıştır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmada, örgüt kültürünün örgütsel değişime karşı tutum üzerine etkisinin ülkemiz genelinde birimleri olan bir kamu kurumu çalışanları örneğinde incelenmektedir. Araştırmanın, belirlenmiş bir kamu kurumunda gerçekleştirilmesi ve bazı çalışanların şahsi algılamalarına dayanması gibi nedenlerden ötürü birtakım sınırlılıklar taşıdığı söylenebilir. Bu nedenle araştırma sonuçlarının ve bu sonuçlara bağlı olarak ortaya konulacak olan yorumların değerlendirilmesi sürecinde bahsedilen bu durumun dikkate alınması gerekmektedir.

Araştırmanın belli başlı sınırlılıkları şunlardır:

1. Araştırmanın kuramsal çerçevesi ulaşılabilen literatür kaynakları ile sınırlıdır.

2. Araştırma konusu örgüt kültürü ve değişime karşı tutum değişkenleri arasındaki ilişki ile sınırlıdır. Gelecekteki çalışmalarda bu değişkenleri etkileyeceği düşünülen değişken veya değişkenlerin de araştırmaya eklenerek araştırma konusu genişletilebilir.

3. Araştırma sonuçları, dağıtılan anketlerdeki demografik değişken soruları, araştırmada kullanılan Örgüt Kültürü Ölçeği ve Değişime Karşı Tutum Ölçeği soruları aracılığıyla toplanan veriler ile sınırlıdır.

4. Değişime Karşı Tutum Ölçeğinin sağlık yönetimi alanında geliştirilmiş olması genel yönetime esas teşkil etmemektedir.

5. Araştırma evreni Hazine ve Maliye Bakanlığı Muhasebat Genel Müdürlüğünde görev yapmakta olan bazı taşra ve merkez Defterdarlık Uzmanları ile

sınırlıdır. Ülkemizin tüm ilçelerinde MGM birimi olsa da hepsinde DU çalışmamakta ancak çoğu taşra biriminde kadro bulunmaktadır.

6. Kurum DU sayısının 2020 itibariyle toplam 3.124 olduğu bilinmekte olup, araştırma 403 kurum çalışanı ile gerçekleştirilmiştir.

7. Online anket uygulamasının dezavantajlı ve güvenilir olmadığı düşüncesi ile anket çalışanlara direkt olarak Ankara, İstanbul, Zonguldak ve Balıkesir illerinde birebir iletişim sağlanarak yapılmışsa da, çoğunluk diğer il ve ilçelerdeki DU tarafından yazarın mail adresine bilgisayar üzerinden Word paket programında (.doc uzantısı) doldurularak ve yazar tarafından bilgisayar çıktısı alınarak veri girişine hazırlanmıştır.

8. Araştırma 1 Ocak – 30 Ocak 2020 tarihleri arasında toplanan veriler ile sınırlıdır.

9. Araştırmanın genelleme kaygısı bulunmamaktadır.

Tanımlar

Kültür : Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünüdür (Türk Dil Kurumu).

Genel olarak, kültür, bir topluluğun yaşama biçimidir. Yazılı olsun olmasın, her kurumun bir kültürü vardır. Örgüt kültürü, kararlarının hangi ilkelere dayanarak verildiğinin ve o işletmede ilişkilerin hangi çerçevede yürütüldüğünün belirleyicisidir. Bunlar, değerler, davranış normları ve iş yapmayla ilgili yol ve yöntemlerdir. Daha işlevsel bir tanım yapacak olursak, örgüt kültürü, çalışanların kendilerine bir görev verilmediği ve denetlenmedikleri zaman ne yaptıklarıdır (Baltaş, 2012: 23).

Örgüt Kültürü: İşletme içinde paylaşılan değer, norm ve davranış kalıpları, o işletmenin kültürünü oluşturmaktadır (Ağlargoç, 2013, 52).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin birbirleriyle ve örgütün dışındaki tedarikçiler, müşteriler ve diğer kişilerle olan ilişkilerini kontrol eden, paylaşılan değerler ve normlar bütünüdür (Jones, 2017: 8).

Değişim : Bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü, değişme (Türk Dil Kurumu). Genel olarak değişme, ister planlı, ister plansız olsun herhangi bir şeyin belli ya da geçerli bir durumdan başka bir duruma dönüşümüdür (Parlak, 2016: 50).

Örgütsel Değişim: Örgüt yapısında ve/veya stratejilerinde dönüşümü başlatmak için bir dizi eylem örgütsel değişimin kısaca tanımıdır.

Örgütsel dönüşümde, örgütün misyon ve vizyonu ile değerlerinin, amacının ve inançlarının tekrar değerlendirilmesi söz konusudur. Bu tür bir dönüşüm, devrimsel bir değişim olarak nitelendirileceğinden her aşamanın önemli olduğu bir konudur (Çapraz, 2014, : 31).

Örgütsel değişim; doğal çevre koşullarındaki değişim, toplumsal değişim, iktisadi değişim, hukuksal çevre koşullarındaki değişim ve teknolojik değişime neden olur (Çelebioğlu, 1988: 75-80).

Tutum : Tutum, bireye atfedilen ve onun, insanlar, nesneler ve olaylarla ilgili değerlendirmeleridir. Bu değerlendirmeler kişinin duygu, düşünce ve eylemlerini (davranışlarını) direkt etkiler. (Can ve Azizoglu, 2015: 88).

Değişime Karşı Tutum : Değişime karşı tutum, bireylerin/çalışanların değişime verdiği cevap olarak tanımlanmaktadır.

Örgüt Yapısı: Etkili bir işleyiş sağlamak ve çevrenin taleplerine zamanında karşılık verebilmek için örgütlerin görevlerini, çalışan rollerini ve sorumluluklarını belirleme şeklidir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1. Kültür ve Örgüt Kültürü Kavramları

Kültür, Türk Dil Kurumu sözlüğünde, tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünüdür (<https://sozluk.gov.tr/>, 2020).

Kültür dediğimizde anlamamız gereken şeyi ortaya koyabilmek bakımından bir kültürün belli başlı öğelerinin neler olduğuna bakmak gerekir. Bu öğeleri şöylece belirtmek mümkündür; kurallar, değerler, anlamlar-simgeler ve araçlar (Varol, 1993: 181).

Kültürün tanımının zorluğunu, kültür tanımlanabilir mi, özellikleri nasıldır, içeriğinde neler vardır, etkileri nasıldır gibi sorulara aranılacak cevaplarda kültür üzerinde çalışanları tatmin etmek oldukça zordur. Kendi çalışma alanlarındaki uzmanlıklarına göre ilgililer çeşitli tanımlamalar getirmekte olup; işletme, iktisat, psikoloji, hukuk, antropoloji ve sosyoloji alanlarında farklı ifadeler yer almaktadır (Özkalp ve Kırel, 1996: 146).

Bilimler içerisinde kültür en geniş anlamda sosyolojide verilmiştir. Buna göre sosyolojik alanda kültür, toplumun kendini disiplin, norm ve kurallarıyla tanımlama şekli olup, toplumun rutinliklerini yaratırken ortaya koyduğu davranış ve hareketleri ile bunları algılama düzeylerinin kısaca “yapıp ettikleri”nin bütünüdür. Buna göre kültür, “toplumların ve bireylerin yedikleri, içtikleri, yazdıkları, okudukları, sevindikleri, sevdikleri, öfke ve hasret duydukları tüm faktörlerin toplamıdır” (Tutar, 2017: 14). Kültür, birikimsel bir bütünlük yaratmakta ve hayatın her alanındaki ilerlemelere koşut olarak gelişmekte ve değer oluşturmaktadır (Vural ve Coşkun, 2007: 5).

Kültür konusuyla daha çok ilgilenenler ilgi alanlarından dolayı sosyolog, antropolog ve etnologlardır. İnsanlar bir coğrafi çevrenin veya bir milletin mensupları oldukları için ahlakları, inanşları, örf ve adetleri gibi kültürleri de farklıdır ki kültürler

farklılaştıkça kültüre verilen anlamlar da farklılaşmakta, ortak bir anlam üzerinde anlaşmak zor hale gelmektedir.

Kültür kavramına ilk defa değinen bir Alman sözlüğünde (1793); “insanın elinden çıkan ve doğaya sonradan eklenen her şey” şeklinde tanım verilmiştir. Kültür bir taraftan ortak kaygı, tasa ve inanışlar bütünü olarak soyut anlamda kullanılırken, bir taraftan insanın homofaber (alet yapan canlı) olarak doğayla mücadele sürecinde ürettiği her türlü alet olarak görülmüştür (Tutar, 2017: 7).

İnsanın tanımını yapmadan kültüre ve kültürel değişime ulaşmak oldukça zordur (Sargut, 2001). Tutar (2017) da kültür kavramının en temelinde insana yer vermekte, bu insanların “yığın” veya “kalabalık” değil, bir topluluk veya toplum olarak yaşaması gerektiğini belirtmektedir. Nasıl ki binaların olmadığı yerlerde şehirlerden konu edilemez ise, toplumun olmadığı yerde de kültürden söz edilemez, aynı şekilde kültür olmadan bir toplumsal yaşam devam edemez.

Kültür kavramını bazı araştırmacılar fonksiyonel açıdan, bazıları değere dayalı olarak, bazıları ise somut sonuçları esas alarak tanımlama yoluna gitmişlerdir. Bu farklı tanımlamaların nedeni kültürün fiziksel varlığından söz edilememesindendir. Fakat tüm tanımlamalarda ortak noktanın kültürün toplumların ve grupların ortak yaşamıyla ilgili olduğudur. Buna göre kültür, “bir toplumun, gelenek, görenek, sanat, düşünce yapısı, tarihsel birikimi ve sosyal kurumları gibi varlıkların tümünü kapsayan maddi ve manevi değerler bütünü” olarak tanımlayabilir, kısaca bir toplumun tarihsel süreç içerisinde kazandığı bütün maddi ve manevi değerler bütünüdür (Tutar, 2017: 15).

Vural ve Öksüz (2016)’e göre toplumların yıllar boyunca zaman geçirerek biçim kazandırdığı toplum kültürlerine bakılarak, kurumların da kendi kültürleri uzun bir sürede ve geniş kapsamda oluşacaktır. Bu açıdan bakıldığında kültürün zayıf veya güçlü olabilmesi yönlendiriciliğinin de belirleyicisidir. Kültür herkesçe benimsendiğinde, kurum çalışanlarının davranışlarına daha çok yansır ve nihayetinde kurumların amaç ve hedeflerine ulaşmasında daha verimli olunur.

Örgüt kültürü örgütteki çalışanların paylaştıkları ortak değerlerin bütününü ifade etmektedir. Firma/kurum kültürü olarak da isimlendirilen bu değerler, işletmede uygulanacak yönetim araç ve tekniklerinin başarısını da etkiler (Koçel, 2018: 155).

Örgüt kültürü, semboller, sembolik hareketler ve örgütsel davranış biçimleri vasıtasıyla somutlaşarak örgüt içerisindeki personellerin davranış, karar ve tutumlarına tesir eden ortak değerlerin, inançların ve normların bütünüdür (Ertaş, 2020 : 37). Dolayısıyla kurumsal kültür kurumun bütün fonksiyonlarında rol oynar, yönlendirir ve stratejilerin uygulanmasında aracılık eder (Vural ve Öksüz, 2016: 1).

Yazılım teknolojileri, yapay zeka, sanal ticaret, sanal para gibi birçok yenilikçi gelişmenin hızla artarak devam ettiği küresel dünyamızda insanın önemi bu gelişmelere paralel olarak artmaktadır. Sosyal canlı olan işletmelerin DNA'sı olarak isimlendirilen örgüt kültürü, işletmelerin kuruluşundan itibaren vizyonu, misyonu, ülke kültürü, çevresi ile ilişkileri, strateji planlamaları ve bunları uygulamaları gibi daha birçok özellikleri barındırmaktadır (Koçel, 2018: 461).

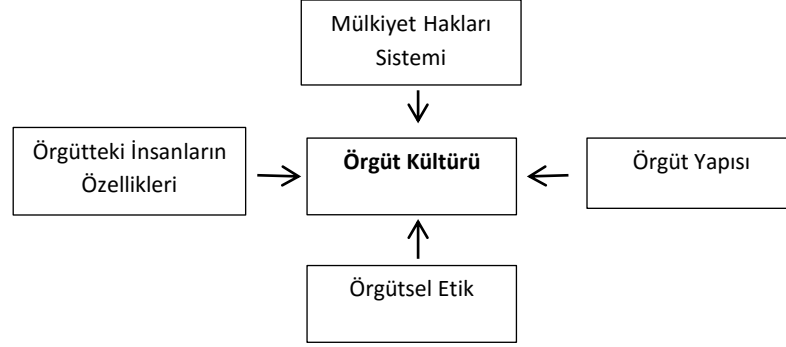
Örgüt kültürü, çalışanların örgüt kültürünün niteliklerini sevip sevmediklerinden daha çok bu nitelikleri nasıl algıladıkları ile ilgilenir ki bu da tanımlayıcı bir terim olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu tanımlı iş tatmininden (memnuniyetinden) farklılaştırdığı için tanımlayıcı terim ifadesi önemlidir (Robbins ve Judge, 2017: 520).

Kurum kültürü ayırt edicidir ki, kültür parmak izi gibidir. Kendine özgü bir geçmişi, stratejisi, misyonu, vizyonu, iletişim teknikleri, sistem ve uygulamaları, hikaye ve kahramanları vardır. Tüm bunları biraraya getiren kurum doğal olarak diğer kurumlardan farklılaşır (Örücü, 2011: 111).

Gerek kültüre gerekse kurum kültürüne ilişkin açıklamalara ve tanımlara bakıldığında, ortak unsurun “insan olduğu ve insana dayalı değerlerin vurgulandığı” açıkça görülmektedir (Vural ve Öksüz, 2016: 33). Kurum kültürü ile insan faktörleri ayrı ayrı farklı olabilmekte iken birbirlerini de farklılaştıran unsurlara sahiptirler. Kurum kültürünün oluşum düzeylerini oluşturan insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış, değişim yönetimi, iş tatmini, çatışma yönetimi, motivasyon ve iletişim gibi değişkenler düşünüldüğünde insana dair yönler ön plana çıkmaktadır.

Örgüt kültürü dört faktörün etkileşimi neticesinde gelişmektedir. Bunlar; örgüt içerisinde insanların kişisel ve mesleki özellikleri, örgüt etiği, örgütün üyelerine tanıdığı mülkiyet hakları ve örgüt yapısıdır. Aşağıdaki şekilde verilen bu dört faktörün birbirleri

ile etkileşimleri farklı örgütlerde farklı kültürler oluşturur ve zaman içerisinde kültürün değişmesine sebep olur (Jones, 2017: 196).



Şekil 1.1. Örgüt Kültürünün Kaynakları

2. Örgüt Kültürünün Önemi

Kültür, kurumların elindeki en önemli değerlerden biri olup, kurumların birbirlerinden farklı olmasını sağlamakta ve elde edilen iyi bir kültür kurumların performansı üzerinde pozitif etkiler yaratmaktadır. Her şeyden önce kültürün sınırsal bir rolü vardır; kurum ve çevresi açısından ayırım yaratılır, kurum çalışanlarına kimlik duygusu kazandırır, kültür bireyin menfaatlerinin ötesinde daha büyük bir yapıya bağlılığının oluşmasını sağlar, sosyal sistemin kurulumunu ve istikrarını temin eder. Kültür, çalışan bireylerin söylemeleri ve yapmaları gereken şeyler için uygun standartlar sağlayarak kurumu bir arada tutmaya yardımcı olan sosyal bir yapıştırıcıdır (Robbins ve Judge, 2017: 523).

Örgüt kültürü, kurum personellerine bir sıfat kazandırmakta, kurumlarında sürekli olabilmek adına yazılı olmayan ve konuşulmayan kurallar sunmakta ve bu kuralları edindikleri sosyal tecrübeleri ile kaynaştırabilmek için yardım etmektedir. Kültür kavramına verilen önem sorumlu yöneticilerin kurumlarının hedeflerine ulaşmayı olumlu/olumsuz etkileyen nedenleri ayırt etmelerine yardımcı olmuş, örgüt kültürü içindeki kavramsal ve bilimsel yön, kurum yöneticilerine etkili ve verimli çalışma ortamı yaratmaya kılavuzluk etmektedir (Cameron ve Quinn, 2017: 13-14).

Örgütün genel kültür ve alt kültürleri arasındaki ilişkiye benzer bir ilişki de örgüt ve çevresi arasında mevcuttur. Bir örgüt içinde bulunduğu çevreden tamamıyla ayırt edilemez. Örgüt kendine özgü bir kültüre sahip olabilir ama aynı zamanda çevresini etkiler ve ondan etkilenir (Gizir, 2003: 392).

Kurumlardaki kurumsal kültürün değişimine, değişime neden ihtiyaç duyulduğu sürekli olarak tartışılarak başlanılmıştır. Kurumun çevresinde sıklıkla oluşan belirsizlik durumlarında mevcut kurum kültürünün kurumsal başarıya katkısından çok zarar vermesi olasıdır. Kültürel değişimin kurumsal performansı hangi düzeyde yükselttiğini belirleyebilmek için kültürün ne olduğunu ve ne olmadığını ortaya koymak önemlidir. Bütün bunlar kurum kültürünün temel ve alt boyutlarına etki edeceğinden mutlaka ele alınmalıdır (Cameron ve Quinn, 2017: 6).

Örgüt kültürü yeniliğin ve yaratıcılığın ortaya çıkmasında daima etkin bir role sahiptir (Kayış ve Gülcan,2020). Her kurumun sahip olması gereken değer yargıları, inançları, normları, sembolleri, kullanılan dili ve konuşma biçimi ile törenleri gibi özellikler bütününe göre oluşan kültürü, o kurumdaki yöneticilerin davranış ve kararlarını da etkileyecektir. Örneklemek gerekirse, otokratik anlayış tarzı olan bir yönetici karar vermeyi kendi kişisel hakkı sayarken, demokratik-katılımcı anlayış tarzı olan bir yönetici çalışanlarını değişik derece ve kademelerde karar sürecine katacaktır (Koçel, 2018: 156).

Örgüt kültürünün örgüt iklimi ile farklı kavramlar olduğunu belirtmek gerekmektedir. Kültür; kurumun süregiden, değişimi yavaş, dolaylı ve fark edilmez özellikleri varken, örgüt iklimi ise, belirgin ve hızlı şekilde görülebilen kurum özelliklerine sahiptir ki iklimde daha çok değişen bireysel bakış açılarına değinilir (Cameron ve Quinn, 2017: 14). Buna örnek olarak, değişen kurum yöneticisinin yönetim tarzı ve hedeflere ulaşma yöntemi örgüt iklimini tetiklerken, kurumun kültürüne tesir etmeyebilir.

Kurum kültürünün çalışanların kurumsal hedefleri benimsemeleri ve yaptıkları işlere motivasyonuna katkı sağlama konusunda önemli bir işlevi vardır. Çalışanlar içinde bulundukları kurumun hangi değerlere sahip olduğunu, planlı işlerde nasıl davranmaları gerektiğini, karşılaşılan sorunlarla nasıl başa çıkılması gerektiği, başa çıkamadıkları konularda vakaya nasıl karşılık vereceklerini bilmedikleri anda ne yapmaları gerektiği konularında belirsizlikler yaşamaktadır. Nihayetinde bu belirsizlikler kurum içinde çelişkiler yaratacak, kurumsal hedeflerin gerçekleşmesi sürecini geciktirecek ve performansı olumsuz yönde etkileyecektir (Vural ve Öksüz, 2016: 10).

Kültür değişkeni ile çalışanların kurumun amaçlarını benimsemesi, iş arkadaşlarına ve kurumlarına bağlı olması, iş tatmini ile müşteri memnuniyeti ve sadakati gibi değişkenlerle yapılan incelemeler sonucunda kurum kültürünün kurumsal performansa etkisinin önemli derecede olduğu görülmüş, kendine has kültürleri olan güçlü kurumlar, diğer kurumlardan farklı olmakta ve daha başarılı bir performans sergilemektedir (Vural ve Öksüz, 2016: 19).

3. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürünün farklı tanımları olmasından dolayı ortaya çıkan bir çok özelliği vardır. Bunlar aşağıda verilmektedir (Tutar, 2017: 219).

- Örgüt kültürü öğrenilir.
- Örgüt kültürü irade dışı öğrenilir.
- Örgüt kültürü örgüt davranışlarına yön verir.
- Örgüt kültürü gelenekselleşmiş inançlar setidir.
- Örgüt kültürü yöneticilerin yönetim üslubunu yansıtır.
- Örgüt kültürü monoton değil, değişkendir.
- Örgüt kültürü homojen değil, heterojendir.
- Örgütsel kültür paylaşılır.
- Örgüt kültürü örgüt benzerlerinden ayırır.
- Örgüt kültürünün soyut ve somut yanı vardır.
- Örgütsel davranış kalıplarıyla somutlaşır.

4. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgütsel kültürün sınıflaması yazarlar tarafından farklı biçimlerde yapılmıştır. Bunların arasında öne çıkan sınıflama biçimi güçlü ve zayıf kültürler olarak yapılan sınıflamadır. Bunun yanında değişik bir çok sınıflama biçimleri de bulunmaktadır (Aydın, 2003: 42-43).

Bu çalışmanın örgüt kültürü ölçeği olan Quinn ve Cameron'un örgüt kültürü modelinin de yer aldığı örgüt kültürünün tespitine yönelik olan modeller; temel örgüt kültürü modeli, ikincil örgüt kültürü modeli ve üçüncü örgüt kültürü olarak üç grupta ayrıntılı olarak verilmektedir (Tutar, 2017: 255).

4.1. Temel Örgüt Kültürü Modelleri

Temel örgüt kültürü modelleri alan yazında en çok atıf yapılan örgüt kültürü modelleridir. Organik ve mekanik sistemleri kültür tanımında beş ayrı unsura yer vererek tanımlayan Burns ve Stalker, örgütleri etkin olan/olmayan şeklinde ayıran ve bu iki tip örgütün farklılıklarında yapısal, yönetsel ve davranışsal faktörleri inceleyen Likert'in Sistem-1 ve Sistem-4 sınıflaması ile W. Ouchi tarafından geliştirilen ve Z kuramı olarak nitelendirilen örgüt kültürü sınıflaması genellikle Japon ve Batı tarzı kurumlarda karşılaştırılan modellerdir.

4.2. İkincil Örgüt Tipleri

İkincil örgüt tipi olarak; Blake ve Mouton tarafından geliştirilen ve çalışanların davranışlarını betimleyen Yönetim Izgarası Modeli, Edgar Schein tarafından geliştirilen örgüt kültürü modeli ve Harrison ve Handy tarafından geliştirilen örgüt kültürü sınıflandırması yer almaktadır.

4.3. Üçüncül Örgüt Tipleri

Tutar (2017), bu örgüt kültür tipinde Sethia ve Glinow tarafından geliştirilen ve örgüt kültürünü insan kaynakları, verimlilik ve ödül biçimleri açısından değerlendiren modeli, çalışmanın ölçeği olan Cameron ve Quinn Modeli ile Mc Donald ve Ganz tarafından geliştirilen örgüt kültürü modeline yer verilmiştir. Çalışmada analizinde kullanılan örgüt kültür ölçeğimizi ayrıca açıklamak faydalı olacaktır.

4.3.1. Cameron ve Quinn Modeli

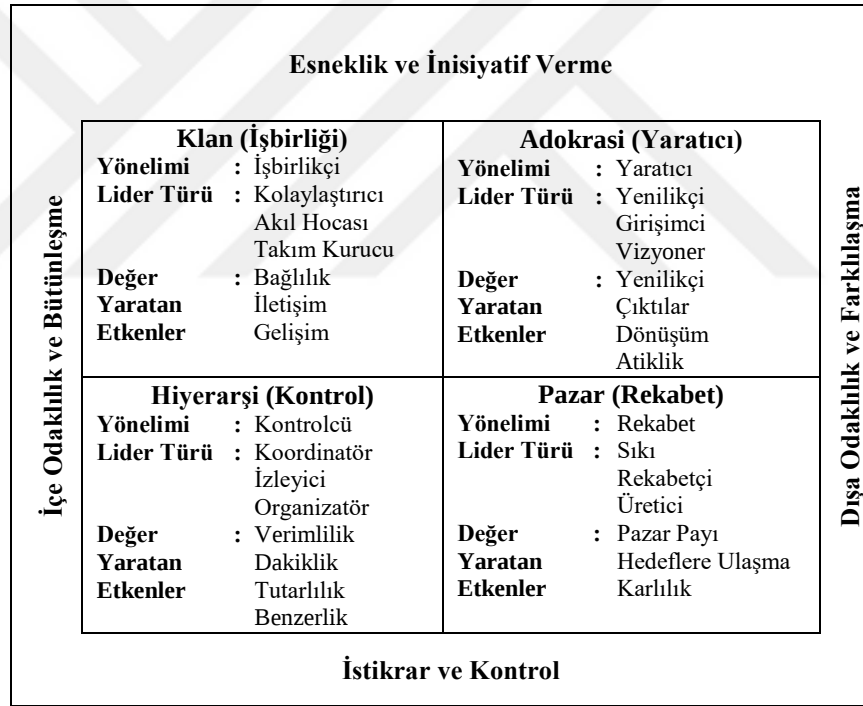
Quinn ve Cameron 1999 yılında kurum kültürünün ölçülmesinde “Rekabetçi Değerler Modeli” geliştirmişlerdir (Şekil.2). Bu model kurum kültürünün performansa etkilerinin görülebilmesi açısından önem taşır (Vural ve Öksüz, 2016: 5). Düşünürler stratejinin, kurumun finansal başarısı yanında kurum çalışanlarının beklentilerinin karşılanmasının uygun bir yönetim biçimi olduğunu açıklamışlardır (Eren, 2004:148).

Çalışmada kullanılan örgüt kültürü değerlendirme ölçeği de şu anda örgüt kültürü ölçmede en çok kullanılan bu teorik modele dayanmaktadır. Bu model, birçok örgütsel olayı düzenlemede ve yorumlamada açıklayıcı bulunmaktadır. Özellikle Rekabetçi Değerler Modelinin örgüt tasarımı, örgüt kalitesi, yaşam döngüsünün gelişim

evreleri, liderlik, etkililik teorileri, insan kaynakları yöneticilerinin rolleri ile yönetici kabiliyetlerine yönelik temel yaklaşımların belirlenmesinde ne kadar yararlı olduğu ortaya konulmaktadır (Cameron ve Quinn, 2017 : 29).

Rekabetçi Değerler modeli, esas olarak etkili olabilen kurumların temel göstergeleri üzerine yapılan bir araştırmadan geliştirilmiş olup, araştırma da sorulan sorular şunlardır;

- Bir örgütün etkililiğini belirleyen ana ölçütler nelerdir?
- Örgütsel etkililiği tanımlayan kilit etkenler nelerdir?
- İnsanlar bir örgütün etkililiği ile ilgili karar verirken hangi göstergelere göre hareket ederler?



Şekil 1.2. Rekabetçi Değerler Modeli

Cameron ve Quinn (2017)'e göre şekildeki bölümler ve boyutlar farklı yönelimleri ve davranışlarını niteleyen rekabetçi değerleri açıklamakta, bu boyutun yeterliliği ve sonucunda meydana gelen bölümlerin niteliği her bir bölümün bir kültür tipi olarak isimlendirilebilmesini sağlamakta olup, her bir bölüm örgüt kültürünü oluşturan temel varsayımları, değerleri ve yönelimleri açıklamaktadır. Bu nedenle, Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (ÖKDÖ), bu temel kültür çeşitlerine göre bir

kurumun baskın yönelimini tanımlamayı sağlayan bir ölçek ve buna paralel olarak örgütün kültürel sağlamlığı, tipini ve uyumunu tanımaya da yardımcı olmaktadır.

ÖKDÖ’de bulunan 4 alt boyutu olarak aşağıda verilen kültür tiplerine göre, kurumların kültürleri arasında farklılık görüldüğünden hedeflerine nasıl ulaşmaları gerektiği konusunda değişiklikler olması doğaldır. Bu nedenle, kültürel unsurlar farklı kültürlerde kurumsal başarıyı farklı şekillerde ve düzeylerde etkilemektedirler. Bir kurumun performansı için önemli olan bir unsur, diğer bir kurumda önemsiz olabilir. Buna göre kurumsal kültürün, kurumsal performansı ne yönde etkileyeceği sahip olduğu kültüre göre değişiklik gösterecektir (Vural ve Öksüz, 2016: 10).

4.3.1.1. Hiyerarşi (Kontrol) Kültürü

Bu kültür tipi Tutar (2017)’e göre bürokratik kültür olarak isimlendirilmiştir. Hiyerarşik kültürün en göze çarpan özellikleri; kurallar, düzen, rutinlik (aynılık) ve verimlilik. Böyle bir kültür tipine sahip olan bir kurumda çalışanların görev tanımlamaları kurallar ve düzenlemelerle belirlenmektedir. Hiyerarşi-kontrol kültürleri kontrolcü bir ortam ile nitelenirler. Büyük örgütlerde ve kamu kurumlarında genellikle hiyerarşi-kontrol kültürü hakimdir ve oldukça fazla sayıdaki standart süreçler, çoklu hiyerarşi düzeyleri ile kuralların uygulanmasındaki birliğe yapılan vurgu bunun ispatıdır. Örneğin, ülkemiz kamu kurumlarından bakanlıkların ve üniversitelerin çıkarmış oldukları yönetmelikler buna en iyi örnektir. Hiyerarşik kültürü benimseyen örgütlerde koordinatör ve organizatör tarz liderlik stilini kullanabilen liderler sahalarında başarılı olabilmektedir.

Eren (2004)’e göre, hiyerarşik kültür tipinde üstün tutulan değerler düzen, kurallar, düzenlemeler ve yeknesaklıktır. Tutar (2017)’e göre, liderler yol gösterici olmaktan daha çok, organizatördürler ve rol dağılımı, bu rolleri üstlenenlerden daha önemlidir ki çalışanların pozisyonlarına ve görev tanımlamalarına göre değerlendirilir. Bu kültürel yapıdaki bir kurumun uzun vadede beklentisi durağanlık, önceden bilinmek ve verimlilik. Kurumu bir arada tutan en temel şeyler; kurallar ve politikalarıdır.

4.3.1.2. Pazar (Rekabet) Kültürü

Pazar kültürü, kurumların 1960’dan itibaren, daha rekabetçi bir ortamda çalışmak zorunda kalmalarıyla ortaya çıkan bir kültürel yapıdır. Bu yeni tasarım,

örgütün pazar hali olarak isimlendirilmiş olup, pazar ifadesi pazarlama tanımı ve pazardaki alıcılar ile anlamdaş olmayıp, daha çok kendisi pazar gibi işleyen bir kurum kültürünü ifade etmektedir. Kurum, vizyon ve misyonunda, stratejilerinde ve iş görüşmelerinde tedarikçiler, yararlanılanlar, tüketiciler, müşteriler ve çevresindeki tüm belirleyici faktörlere dikkat etmektedir. ÖKDÖ'ne bakıldığında pazar-rekabet kültürü sonuç yönelimi olan bir kültür tipidir. Bu kültür tipi piyasa kültürü olarak da adlandırılmaktadır. Örgütü bir arada tutan en önemli şey kazanma vurgusudur. Pazar kültürünün en belirgin nitelikleri; rekabet, hedefe ulaşmak ve dış çevreyle etkileşimdir. Bu tip kurum kültürü olan kurumlarda kararlı ve sürekli kazanmaya eğilimi olan liderler başarılı olabilmektedir.

Pazar kültürünün olduğu örgütlerde her birey kendi kişisel çıkarlarını düşünmekte ve bu amaçla hedeflerini gerçekleştirmek istemektedir. Rekabetçi avantaja sahip olmak ve pazar egemenliği çok önemlidir. Kurumun başarısı pazar payının artışı, elde edilen kar ve somut çıktılar ile değerlendirilir. Başarı kriteri pazar payı ile pazara nüfuz etmektir (Tutar, 2017: 272).

4.3.1.3. Klan (İşbirliği) Kültürü

Üçüncü ideal örgüt yapısı, şekilde sol üst köşede “İçe Odaklılık ve Bütünleşme ile Esneklik ve İnisiyatif Vermeyi” temsil etmektedir. Bu kültürde, paylaşılan değerler ve amaçlar, bağlılık ve katılım belirleyici niteliklerdir. Bu kültürel yapıya klan adı verilmesinin sebebi, “ben” değil “biz” diyen bu tip örgütlerin aile tipi örgütler olmasından kaynaklanmaktadır. Çalışanlar birbiriyle iletişimi yüksek olduğundan akraba gibidirler. Hiyerarşi ve pazar kültür tiplerini benimseyen örgütlerin aksine kurallar, düzenlemeler ve rekabetçi ortam yerine; toplam kalite, takım, iş gören katılım programları ve çalışana güven vardır. Çalışanlar için müşteriler iş ortakları gibidir. Klan-işbirliği kültürü ÖKDÖ'deki yerinde işyeri tanımı, çalışanların birçok şeyleri rahatlıkla paylaşabildiği arkadaş canlısı bir yer olarak tanımlanabilir. Liderler akıl hocası hatta ebeveyn olarak algılanabilmektedir.

4.3.1.4. Adokrasi (Yaratıcı) Kültürü

Adokrasi kelimesinin anlamına bakarsak, kökeni İngilizce “ad hoc” dan gelmektedir ki doğaçlama, plansız kelimesinden gelir, bu da geçiciliği, uzmanlaşmayı

ve dinamikliği ima etmektedir. Çalışma hayatında verilen geçici iş ve projelerde adokrasi-yaratıcı örgütlenmeler kurulabilir. Bu örgütler “saraydan çok çadır” olarak nitelendirilirler. Bu kültür tipine en uygun sektörler danışmanlık, hava ve uzaycılık, yazılım geliştirme ve film yapımcılığıdır (Tutar, 2017: 273).

Gelişen dünyada sanayi çağından bilgi ve teknoloji çağına geçişle beraber bu örgüt modeli ortaya çıkmıştır. Adokrasiyi bürokrasinin ters kavramı olarak nitelendirmek mümkündür ve bu şekilde ifade etmek kavramın anlaşılmasını kolaylaştıracaktır (Aydoğan, 2018: 74). Bu örgüt tipi, 21 inci yüzyıldaki ürün ve hizmet avantajlarının hızla azalan ömrü karşısında adokratik kültürdeki en göze çarpıcı nitelikler: girişimcilik, yaratıcılık, uyumluluk ve dinamizmdir. Girişimci ruhu olan, yaratıcı ve risk almayı seven bireylere uygun bir yapıdır. Risk almak ve esnek olmak kaçınılmazdır. Esneklik ve tolerans gerekli olup, yeni pazarlar bulma ve yeni iş alanlarına doğru genişleme bu kültürde önemlidir (Eren, 2004: 150).

5. Örgüt Kültürünü Oluşturan Başlıca Faktörler

Örgüt kültürünün örgütsel performans üzerinde ne derece etkili olabileceğinin nedeni olarak, vurgulanan varsayımları, hafife alınan değerleri, kurumun beklentilerini, kolektif anıları ve kurumda var olan tanımlamaları içermesi verilebilir. Örgüt kültürü çalışanlara ve çevreye kimlik hissi vermekte ve yazılı olmayan ve konuşulmayan bu ilkelerin deneyimlenen sosyal sistemi dengede tutmaya yardımcı olmaktadır (Cameron ve Quinn, 2017: 14).

Örgüt kültürü oluşturan temel unsurlar, çalışanların o örgüt kültürünü nasıl öğreneceğini açıklamaktadır. Kültür çalışanlara değişik yollarla ve şekillerle yayılabilir (Robbins ve Judge, 2017: 530).

Örgüt kültürü gibi ölçülmesi zor olan bir kavramın anlaşılmasının kolaylaştırmak için örgüt kültürünü oluşturan unsurlarını açıklamakta yarar vardır. Bu unsurlar; örgüt kültürünün oluşmasını sağlayan maddi ve manevi elamanlardır. Örgüt kültürünü oluşturan başlıca faktörler; çevre, vizyon, misyon, hikayeler, mitler, metaforlar, efsaneler, örgüte özgü dil, törenler, ritüeller, yasalar, davranış kuralları, liderler, kahramanlar, inançlar, değerler, politika ve temel varsayımlardır. Bunlardan önemli bulunanlara aşağıda açıklık getirilmiştir.

5.1. Vizyon

Vizyon geleceğe yönelik olarak belirlenmiş örgütsel temel amaçlar ve misyon doğrultusunda işletme çalışanlarının daha aktif olmalarını, çalışanların sinerjisini arttırmayı ve işleriyle bütün olmayı sağlamaktadır. Vizyon da misyon gibi stratejik yönetim sürecinde çok önemli bir başlangıç noktasıdır. Hatta bazı düşünürler için, vizyon stratejilere yol gösterebilecek “tek” başlangıç noktasıdır. Vizyon gidilmek istenen yer, misyon ise varlığınızın nedenidir (Ülgen ve Mirze, 2013: 177).

Vizyon, amacı veya amaçları başarmak için belirlenen uzun dönemli stratejidir (Robbins ve Judge, 2017: 389). Tutar (2017)’e göre vizyon, kurumun gelecekte nerede olması gerektiğine yönelik niyetinin en açık ifadesidir. Vizyon kuruma yön verir, örgütsel hedeflere ulaşılması konusunda rehberlik yapar. Vizyon ayrıca kurum çalışanlarının çıkarlarının birer parçasını oluşturmaktadır.

Yöneticiler örgütlerinin düzenli bir şekilde misyon, vizyon ve rehber ilkelerini kitap yazarlarına gönderip değerlendirmeler talep etmektedirler. Bu metinlerin çoğu kulağa hoş gelen, ilham verici ve motivasyon uyandırıcı gelmektedir. Örgüt çalışanlarını bağlı kalması gereken, istek uyandırıcı değerleri içermektedir (Cameron ve Quinn, 2017: 47).

5.2. Misyon

Misyon, işletmelerin varlık nedenlerini açıklamaları veya ne tür bir işletme olarak kendilerini görmek istediklerini belirtmeleri olarak tanımlanabilir. Misyon sözcük anlamı itibarıyla, ‘bir kimseye veya kurula verilen özel görevdir. Bir yönetim kavramı olarak misyon, işletmenin ne yapmak ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduğunu, kendisini nasıl görmek istediğini, işletmenin varlık nedenini ifade eder. Varlık nedenini yazılı hale getirerek açıklayan bir işletmenin tüm çalışanları neyi neden yaptıklarını daha iyi anlamakta, inisiyatif kullanabilmekte ve kendi kişisel yeteneklerinin işletmeye nasıl katkıda bulunabileceğine daha iyi karar verebilmektedir (Tokgöz, 2013: 27).

Misyon, örgütlerin en önemli var oluş nedenidir. Çalışma hayatında çalışanlara yol gösteren, yapılan işlere anlam kazandıran ve bir örgütü benzerlerinden ayırt etmeye yarayan uzun süreli görev ve amaçlardır. Misyon, örgütlerin zaman içinde ulaşarak sonlandırılabilen bir hedef olmadığı için süreklilik taşır. Kurum misyonu, örgütün temel

amaçlarını belirlemede ve kurumun hedeflerini tayin etmede oldukça önemli bir yere sahiptir (Soyer, 2012: 84).

Kayış ve Gülcan (2020)' a göre, işletme amaçlarının, hedeflerinin, misyonunun ve vizyonunun inovasyon odaklı olması ve bunların da çalışanlarca paylaşılması önemlidir. İşletmenin misyonu temel bir felsefe olup, o işletmeyi oluşturan çalışanlara esin kaynağı olur ve bir anlam kazandırır (Ülgen ve Mirze, 2013 : 174).

Tutar (2017), örgüt kültürünün misyon boyutunu üç gösterge ile temsil edildiğini belirtmektedir. Bunlar, stratejik yön ve niyet, örgütsel amaçlar ile vizyondur.

5.3. İlke ve Değerler

Değerler, kurum içinde başarıyı tanımlayan ve başarıya ulaşmada standartları belirleyen kavramlar ve inançlardır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 229). Tutar (2017)'e göre değerler, fonksiyonellik kazanmış inançlar, genelleşmiş ahlak ilkeleri ve belli bir standarda ulaşmış davranış kalıplarıdır. Kurumsal değerler, çalışanların yaşanan olaylar karşısında algıladıkları durum ve davranışları yorumlama ölçütleridir. Bir bakıma da kurumun değerleri inançlardan farklılık gösterir ki değerler kurumun ahlaki kodlarını verir. Buna göre değerler kurum içindeki davranışlardan neyin “iyi”, neyin “kötü” olduğunu gösterir.

Değerlerin oluşmasında önemli bir etken olarak çalışanın kişiliği öne çıkmaktadır. Kişilik ve değer ilişkisi ise, toplumun yarattığı ortak anlamlar yüzeyinde, toplumun ortak değerlerinin kişilerce tüketilme dereceleriyle açıklanmaktadır (Öztop ve Vurgun, 2011: 221).

Örgütsel kültür, bir örgüte bağlı üyelerin birlikte paylaştıkları önemli varsayımlar (çoğu kez belirtilmeyen) bütünüdür. Her bir örgütün kendine ait bir kültürü vardır. Bir örgütün kültürü, bir bireyin karakterine benzer-soyut ve hala var olan bir temadır ki bu tema, iş için anlam, yön ve temel sağlar. Karakterin bireyin davranışını etkilemesinde gözlemlendiği üzere bir firmanın üyeleri arasında paylaşılan inanç ve değerler, o firma içindeki davranış ve düşünceleri etkiler (Pearce II ve Robinson, Jr, 2015: 340).

5.4. Liderler ve Kahramanlar

Değerler ve inançlar örgüt kültürünün temelini oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların sembolleri ile kendi kimliklerinde bunları yansıtan modeller ya da temsilcilerdir. Bunların bazıları müşteriye verilen değerın ifadesi olurken, bazıları çalışanları organize etmenin bir sebebi, bazıları da çalışanlar için adeta idol olan bir yıldızı sembolize edebilirler (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 229).

Örgütsel kültür, çalışanların inanç, değer, ilke ve varsayımlarının toplamı olsa da, bu toplamda tüm çalışanların katkısı aynı seviyede değildir. Çalışanların örgüt kültürüne katkısı ünvanları, yerleri, statüleri, yetenekleri ve konumları ölçüsünde olur. Bu nedenler örgüt kültürünü asıl belirleyenler liderlerdir (Tutar, 2017: 208). Duyusal tepkilerin oluşumunda duygusal ve hissi temelli yaklaşım ürünleri olduğu için bunları yönetmek ve değiştirmek zordur. Bu nedenle algı yönetimi önemli, zor ve de stratejik boyutu olan bir süreçtir. Bu süreci yönetecek kişinin davranış bilimcisi olmasında fayda vardır (Çağlar, 2015: 317).

Kurumlarda değişim konusuna bakışta çalışanların iki gruba ayrılmaktadırlar. Birinci grup, insan davranışlarının değiştirilemeyeceğine inanıyor ve bu eylem için gerekli olan uygun yönetsel mekanizmalar hakkında tek bir şey bile dinlemek zahmetine katlanmıyor. Diğer grup ise daha iyimser yaklaşıyor ve “Bana yalnızca nasıl yapılacağını gösterin, ben gerisini hallederim” diyor. İnsan davranışları deyim yerindeyse, çekiç, çivi, testere ve planlar yardımıyla güzelce biçimlendirilebilir. İhtiyacınız olan tek şey, bu iş için gerekli aletlere sahip ve ne yaptığını bilen bir marangozdur. Firmanın hem iç hem de dış nedenlerden ötürü kurumsal kültürünü değiştirmek durumunda kalmasını görmek çok önemlidir (Goffee ve Jones, 2003: 35).

Diğer unsur olan kahramanların da, örgütlerin de model olma özelliği vardır ama liderler gibi yöneticilik yetkileri yoktur. Kahramanlar örgüt için büyük bir yararlılık gösteren kişi, bir ürünü bir markaya dönüştüren teknik eleman veya iyi bir projeyle kurumuna büyük bir ivme kazandıran herhangi bir çalışan olabilir. Kahramanlar örgütün ortak değerlerini yansıtmakta başarılıdırlar, ayrıca kurumlarını ayakta tutma ve değişimi hızlandırmada da önemli işlevleri vardır (Tutar, 2017: 209).

6. Örgüt Kültürünü Etkileyen Faktörler

Tutar (2017: 305)'a göre örgütlerdeki kültür türleri; değerler kültürü, depresif kültür, karizmatik kültür, korku kültürü, paranoit kültür, politik kültür, süreklilik kültürü, güçlü ve zayıf kültür, baskın ve alt kültür olup tüm bu kültür tiplerini etkileyen faktörler bu bölümde ele alınacaktır.

6.1. İletişim

İletişimin sözcük olarak ilk defa ne zaman kullanıldığı belli olmamakla birlikte sözcüğün kökeninin Latince'den geldiği bilinmektedir. Paylaşım, bir aradalık anlamına gelen “common” sözcüğünden türetilmiştir. Zamanla sözcüğün anlamı genişleyerek ortak duygu, ortak bilgi, ortak duyarlılık ve ortak görüş yaratmak anlamlarında da kullanılır hale gelmiştir. Kavramın kullanımı zaman içerisinde bazı farklılıklar gösterse de değişmeyen şey iletişim sözcüğünün her şartta paylaşım ve etkileşim edimlerini içermesidir (Güngör, 2019: 45).

İletişim, yöneticinin verdiği kararları uygulamaya aktarmak, iş yaptırmak için kullandığı temel araç olup, yine yönetici iletişim aracı ile çalışanları arasında ilişki kurar. Bu yöneticiliğin sosyal yönü olduğunu bize gösterir ki insanlarla iletişim kurmadan yöneticilik düşünülemez. Yönetici ne zaman, nasıl, ne istediğini iletişim araçlarını kullanarak astlarına ulaştırır ve işyerinin çevresinde ve içinde neler olup bittiğini de yine iletişim araçlarını kullanarak öğrenir (Koçel, 2018: 540).

Örgütsel iletişim, iletişimin bir çeşidi olup, kişi ve grupların ilerisinde, örgütün iş ve işlemlerini yürüterek amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. Toplumsal gelişmeye paralel olarak teknoloji, örgüt, yönetim ile iletişim alanında sürekli meydana gelen gelişmeler neticesinde örgütsel iletişimde de değişimler yansımıştır. Bir yandan, örgütlerin büyümeleri; yönetimin gittikçe daha karmaşık bir görünüm kazanması, yerinden yönetim ilkesinin benimsenmesi, uzmanlaşmanın artması, teknolojik gelişmeler, örgütlerin toplumsal ihtiyaçlara eğilmeleri ve örgütlerde sorunların çözümlenmesinde değişmelere yol açmıştır. Tüm bunlara paralel olarak ise iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler; bilgisayar ve internetin iletişim ve bilgi kaynağı olarak örgütlerin kullanımlarına açılması örgütsel iletişim konusunda önemli gelişmelere neden olmuştur. Halen günümüzde örgütlerin etkin ve verimli olmasındaki en önemli

etkenlerden birisinin örgütsel iletişim olduğu artık kesin olarak görülmüştür. Örgütsel iletişimin öneminin gittikçe artmasına yol açan bu nedenleri şöyle verebiliriz:

- Örgütlerin gittikçe büyümeleri ve yönetimin gittikçe daha karmaşık bir görünüm kazanması,
- Örgütlerde aşırı uzmanlaşmaya gidilmesi,
- Yerinden yönetim (adem-i merkeziyetçilik) ilkesinin uygulanması,
- Teknolojik gelişmeler,
- Örgütlerin toplumsal sorunlarla yakından ilgilenmeye başlamış olmaları,
- Örgütlerde uyumsuzlukların katılımcı, insancıl yöntemlerle çözümlenmesine verilen değer (Dicle ve Aziz, 2017: 51).

Görüldüğü gibi iletişim; örgütlerde insan kaynaklarının başarısında, çalışanların davranışlarına ve tutumlarına etki etmede, örgüte ve işe ilişkin tatminde, motivasyonda, örgütsel bağlılıkta ve örgütsel değişim sürecinde vazgeçilemez bir işlev üstlenmektedir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 85).

Ada (2014)'ya göre, belirlenen stratejik hedeflerin çalışanlara aktarımı, liderin ve takımların rolü, öğrenme için gerekli atmosferin yaratılması, takım içindeki iletişim sistemleri, örgüt kültürünü aktaran araçlar performansı ve hedeflere ulaşmayı yüksek oranda etkilemektedir. Son yıllarda büyük ivme kazanan kitle iletişim araçlarındaki gelişmeler örgüt kültürünü destekleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

6.2. Motivasyon

Motivasyon, Latince'de "hareket etme" anlamına gelen MOT kökünden gelmektedir. TDK'ya göre, Fransızca "motivaiton" fiilinden türetilerek kullanılan motivasyon kelime anlamı olarak isteklendirme, güdüleme demektir. Kısacası motivasyon, bireyi harekete geçirmeyi sağlayan etkileme ve isteklendirme işlemidir (Güney, 2018: 14).

Örgütteki çalışanlar işle ilgili olsun veya olmasın bazı değişik davranışlar sergileyebilirler. Bu davranışların türlü türlü nedenleri olabilmektedir ki bunun sonuçları işletme hedefleri açısından olumsuzluk yaratacaktır. Buna göre motivasyon, "kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleri" şeklinde tanımlanabilir (Koçel, 2018: 639). Başka bir tanımda ise,

“bir kişinin bir hedefe ulaşmak için göstermiş olduğu tutarlılık, hedef ve azim sürecidir”. Tanımdaki üç temel unsur yoğunluk, istikamet ve kararlılıktır. Yoğunluk bir kişinin ne kadar çabaladığı ile ilgiliyken motivasyon ile ilgili konuşurken odaklanan husustur. Bu çaba ve odaklanmayı içeren gayret organizasyona faydası doğrultusunda belirli bir istikamete yönlendirilmediği sürece hedeflenen başarılı sonuçlara ulaşım zor olacaktır. Son unsur olan kararlılık boyutunda ise, çalışanın gayretini ne kadar koruyabileceğine yöneliktir. İşletme hedefleri doğrultusunda başarılı olabilmek için motive olmuş çalışanlar bu görevi başarıncaya kadar örgütlerine bağlılıklarını sürdürürler (Robbins ve Judge, 2017: 204).

Motivasyon bir insanı harekete geçirmektir, insanın enerjisini kullanmasıdır, coşkusunu artırmaktır, gücüne güç katmaktır (Aydın ve Değirmenci, 2016: 142). Motivasyon insanların belirli tarzlarda davranmalarına sebep olan faktörlerin bir grubu olarak tanımlanabilir. Projesini iyi bir şekilde yapmak için gece boyunca çalışan bir öğrenci, terfi almak için tatillerde işe giden yöneticinin çalışma isteği ve hastalarının durumunu kontrol etmek için 7/24 telefon çağrılarını takip eden doktorun çabası bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Timuroğlu ve Balkaya, 2016: 95).

Çalışanın amir tarafından verilen görevi yerine getirmesi iletişim yanında motivasyona da bağlıdır. İletişim tam olarak sağlansa da motive olmamış bir çalışan isteyerek ve tam kapasitede çalışmaz (Koçel, 2018: 540).

6.3. Organizasyon Yapısı ve Özellikleri

Organizasyon, yöneticinin işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için kullandığı bir araçtır. Yönetici devamlı olarak verilen kararlarda işletmeyi ve çalışanları, iş ve işlemleri, işlerin yapılış tarzını ve bunlar arasındaki iş ilişkilerini değiştirebilir. Buna en iyi örnek olarak gerek Çanakkale Savaşları gerekse Kurtuluş Savaşındaki bazı muharebelerde, komutanların, amaçlarını gerçekleştirmek için, kendilerine bağlı birliklerin yapısını, birliklerdeki askerler arasındaki ilişkileri, alt kademe komutanların emir komuta ilişkilerini değiştirmeleri verilebilir (Koçel, 2018: 191).

Örgüt yapısı, bir örgüt içindeki rolleri, sorumlulukları ve ilişkileri resmi düzen içinde uygulayacak güçlü bir araçtır. Bir işletmenin yapısı pek çok faktöre bağlıdır. Bu faktörler, işletme faaliyetlerinin bütün grup işletmeleri üzerindeki etkilerini kapsadığı

kadar, işletmenin yerleşimini ve tesislerin türünü ve işletmenin değer zincirinin yapılandırılmasını da kapsamaktadır (Paşaoğlu, 2013 : 84).

Örgüt yapısını oluşturmada işletmenin amaçlara uygun olarak işlerin gruplandırılması, bölümlerin planlanması, görev dağılımı ve iş sorumluluklarının belirlenmesi yoluyla uygun işletme yapısının kurulması olarak tanımlamak mümkündür. Kuruluşun amaçlarına uygun olarak yapılandırılması işlevi başka bir deyişle örgütleme, seçilmiş olan plan ve stratejileri temel alınır. Plan ve stratejiler kuruluşlarda “ne zaman”, “ne yapılması” gerektiğini bize söyler. Örgütleme de bunun ‘nasıl’ bir yapı ile gerçekleşeceğini açıklar (Ülgen ve Mirze, 2013: 190).



İKİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİM VE DEĞİŞİME KARŞI TUTUM

1. Değişim ve Örgütsel Değişim Kavramı

Değişme kavramı, en soyut ve en genel şekilde, nesnel gerçekteki tüm fenomenlerin ve nesnelerin sürekli bir başkalaşma içinde olduğunu dile getirir (Nedir, 2020: 55).

İlk çağ filozoflarından bugüne kadar tartışılan konuların başında değişimin ne olduğu gelir. Bilim insanları evrenin ve doğanın nasıl yaratıldığına dair gündemler oluşturmuş, sorular sormuş ve nihayetinde bu önlenemez hareket ve değişimin nedenlerini sorgulamışlardır. Felsefede değişim ve hareket, ilk maddenin temeline indirgeyerek iki tür bakış açısı ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlardan birincisi, hareketin ve değişimin bir yanlsama ya da sanı olduğunu öne süren ve değişmeyen, hareket etmeyen ilk maddenin ne olduğunu sorgulayan metafizik düşünce olmaktadır. Metafizik düşünce, temelinde değişimi inkar etmektedir. Buna göre değişmeyen, tek ve sonsuz varlık konu edilmiştir. İkinci değişim türü ise diyalektik düşünce olup, birinci değişim türü olan metafizik değişim düşüncesinin tersine değişimi hedef almış, sürekli değişim halinin evren ve evrendeki her şey için geçerli olduğunu savunmuştur (Çapraz, 2014: 3).

Doğa bilimlerinde değişim olgusu, Newton mekaniğinin temelini oluşturan indirgemeci ve doğrusal bakış açısı ile ele alındığından, ölçümü ile tahmini bu varsayımlar temelinde yapılmıştır. Ancak, küçük etkilerin küçük, büyük etkilerin büyük değişimler yaratacağı düşüncesi temelinde ele alınan değişim; kasırgalar, aniden patlak veren ekonomik krizler, hayatın ve evrenin oluşumu gibi fenomenleri açıklanmasında yetersiz kalmıştır (Sözen, 2009: 158).

Görüldüğü üzere değişim konusu bir çok alanda ele alındığı gibi yönetim alanında da çok ilgi gören ve araştırılan konulardan biridir. 1990 yılından itibaren örgütsel ve kişisel yaşamda çok önemli bir hale gelmiştir. Genel olarak değişim “herhangi bir şeyi bir düzeyden bir başka düzeye getirmeyi” ifade eder. Bu, şahısların mekan ve nesnelerin yerini değiştirmesi gibi, kişisel yetenek ve bilgilerinin var olan durumundan farklı bir duruma kadar olan durumdur (Koçel, 2018: 681).

Değişim, Türk Dil Kurumunun sözlüğünde, “ başka bir biçim veya duruma girmek, tahavvül etmek”, “başka bir duruma, başka bir görünüme getirmek”, “anlatıma yeni bir içerik vermek”, “bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü” olarak farklı ancak benzer şekillerde tanımlanmaktadır (TDK, 2006).

Örgütsel değişim, sistem anlayışı tanımına göre, örgütsel yapıdaki unsurlarda meydana gelen değişimdir. Buna göre örgütü oluşturan tüm değerler ve bunların birbiriyle ya da bütün örgütle olan ilişkisinde oluşabilecek farklılaşmalar örgütsel değişim kabul edilmektedir (Çağlar, 2015: 54).

2. Örgütsel Değişimin Önemi

Örgütler, belirli amaçlara ulaşabilmek üzere kurulan sistemler olması nedeniyle meydana gelen değişimlere seyirci kalmaları imkansızdır. Bu durumda hedeflenen amaçlara ulaşmak zorlaşacaktır. Örgütlerin değişen koşulları algılayabilmeleri, uyum sağlayabilmeleri, gelişimlerini sürdürebilmeleri, yeni teknolojilerden yararlanabilmeleri ve rekabet güçlerini koruyabilmeleri için çevresel değişimleri izlemeleri gerekmektedir (Tarahat ve Burke, 1997: 23).

Örgütsel değişimle istenilen amaçlara, çalışanların tutum ve davranışları göz ardı edilerek ulaşılması tam anlamıyla mümkün değildir. Bu nedenle, değişimle ulaşılacak istenilen amaçlar ve nedenleri çalışanlarla paylaşılmalı, değişimin her aşamasında çalışanlar değişim için ikna edilmelidir (Basım, Şeşen, ve Çetin, 2009: 17).

Örgütsel değişimin olumlu sonuçlanabilmesi için, çalışanların yetkilendirilmesi gerekmektedir. Çalışanları yetkilendirebilmeniz için bazı ipuçları aşağıda verilmektedir (Luecke, 2015: 27).

- Yenilikçi düşünmeyi cesaretlenirin,
- Görevleri dağıtın, mikro yönetim anlayışından uzak durun,
- Çalışanlara saygı gösterin ve buna süreklilik kazandırın,
- İnsanlara güvendiğinizi belli edin. Alınan sonuçtan memnun olmadığınızda, nedenlerini ortaya koyun ve üzerinde çalışın.
- Esnek davranın ve bu esnekliği karşınızdakilere gösterin,
- Risk almayı özendirin ve başarısızlıklara hoşgörüyle yaklaşın,
- İlk fırsatta, bir projenin kontrolünü başkalarına bırakın,
- Karar alma yetkisini çevrenize yayın.

3. Örgütsel Değişim Nedenleri

Örgütleri değişim yapmaya iten nedenler ile değişim yapmanın gerekliliğini dışsal ve içsel kaynaklı olarak ele almak gereklidir.

3.1. Dışsal Nedenler

Dış çevre unsurlarının işletmeler veya alt birimleri üzerindeki etkileri, her bir işletme için aynı değildir (Ülgen ve Mirze, 2013:143). Yaşamlarını devam ettirmek zorunda olan örgütler dış çevrelerine uyum sağlamak zorunda kalırlar. Bu nedenle örgütlerin değişim yapma zorunluluğu genelde dış kaynaklı olmaktadır. Ekonomik koşullardaki değişimler, teknolojik gelişmeler, pazardaki değişimler ile hukuki çevre koşullarındaki değişimler dış kaynaklı değişim nedenleridir (Tuğlacı, 2018:10).

3.2. İçsel Nedenler

İçsel nedenler, örgütün kendi yapısından kaynaklanan değişim hareketleri/eğilimleri; yenilik, çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarma istekleri ve piyasa rekabet ortamında işletme olarak hedeflenen düzeyde kalabilme zorunluluğudur. İçsel nedenler gelişme, şirket birleşmeleri, performans kaybı ve buna bağlı düşüşle, yöneticinin etkisi ve çalışanların değişim isteğidir (Şimşek, Akgemci, ve Çelik, 2011: 419).

4. Örgütsel Değişim Yöntemleri

Kurumların hem iç ve hem de dış çevrelerindeki değişimlerin çok geniş yelpazeli bir yapıda olması, kurumsal değişim gibi geniş bir kavramın nicelik, nitelik, kapsam ve uygulama şekli gibi içerikleri açısından çeşitli şekillerde değerlendirilmesi gerekmektedir. Yapılan araştırmalarda teknolojik, yapısal, stratejik ve kültürel alanlarda olmak üzere devrimci değişim, evrimci değişim, planlı değişim ve geleneksel değişim gibi kurumsal değişim yöntemi görülmektedir.

5. Değişim Yönetimi

Hızla ve sürekli değişen dünya da yönetim alanındaki gelişmeler, kurumları yönetim biçimlerinde değişiklik yapmaya itmektedir. Bu durum, kurumları, var olan verilere göre yapılan planların dışında, beklenmeyen gelişmelere reaksiyon gösterebilecek nitelikte esnek planlar ve yönetim tarzları uygulamaya zorlamıştır. Buna

bağlı olarak, bu yönetim anlayışına sahip olmayan örgütler rekabetin yoğun olduğu ortamlarda tutunamazlar (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006;75).

Akçakaya ve Yücel (2007)'a göre değişim yönetimi, örgütsel değişikliğin tanımlandığı, çalışanların yönlendirildiği ve değişikliği uygulamaya geçirildiği bir mekanizmadır. Değişim mühendisliği ise, organizasyonlarda bulunan sistem, yapı, süreç ve uygulanan politikalardaki hızlı ve köklü yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak, işletmenin daha yüksek bir performansa ulaşmasını hedefleyen yeni bir yönetim tekniğidir.

Örgüt yapıları, personel sistemleri ve süreç boyutlarıyla kendisini çağın gerekleri doğrultusunda yenileme iradesi gösteren kamu yönetiminin tüm birimleri, değişim mühendisliği uygulamalarında başarıya ulaşabilir (Akçakaya ve Yücel , 2007: 31).

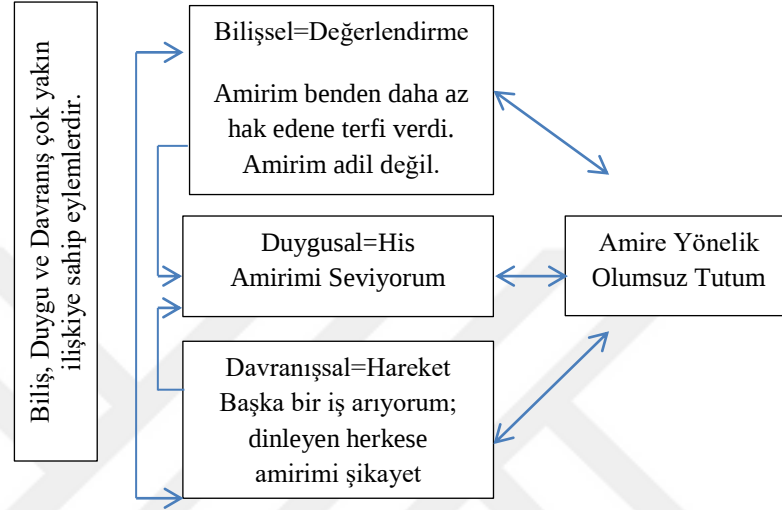
6. Değişime Karşı Tutum

Değişim, öncelikle bireyleri psikolojik olarak etkileyen bir olgudur. İhtiyaç duyulan değişimde herkesin aklına ilk gelen şey -psikolojik bir tepki olarak- sonucun neler olabileceğidir. Tabi bu sonuç olumlu veya olumsuz olabilir ki, bunu tutum olarak özetleyebiliriz. Tutum, bir bireyin eylemlerini ve tepkilerini etkileyen dahili bir durum olarak tanımlanabilir (Ulloa ve Adams, 2004: 146). Tutumlar yargı (bilinçli akıl yürütme), duygular ise deneyimlerimizdir (Mcshane ve Glinow, 2016: 67).

Tutum, kişinin bir bilgi veya durum hakkında aldığı zihinsel bir pozisyonu (duruşu) veya bir his veya bir duyguyu ifade eder (Koç, 2019: 294). Neden-sonuç ilişkisi bağı nedeniyle inanç ve tutumu birlikte değerlendiren Eren (2004)'e göre tutum, “bireyin kendi dünyasının bir yönü ile ilgili olarak, belirli değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan coşku ve tanıma süreçleridir”. Tutum, en genel tanımıyla, bireyin çevresindeki obje, kişi ve olaylara karşı olumlu veya olumsuz yönde takındığı tavidir (Erdoğan, 2001: 536). Güney (2011)'e göre tutum, insanın kendine veya çevresindeki canlı-cansız, soyut-somut herşeye karşı deneyim ve bilgilerine dayanarak organize ettiği bilişsel, duygusal ve davranışsal bir bütünlük içindeki bir tepki ön eğilimidir.

Güney'in tanımından da anlaşıldığı üzere tutumların üç unsuru biliş (bilme), duyuş ve davranıştır. Bilişsel unsur, karşılaşılan sahne ile daha önce elde edilen tecrübe

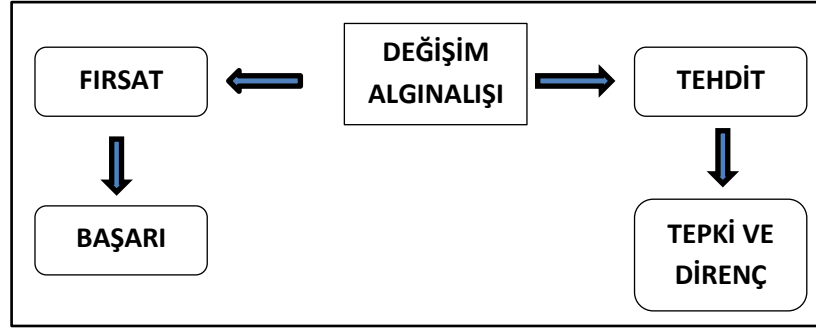
ve inancı ifade eder. Duygusal unsur tutumun hisslere yönelik bütünüdür. Son olarak davranışsal boyut ise, bir şekilde davranma niyeti ile ilgilidir. Tutumların bu unsurlarının bize sunduğu tutum-davranış ilişkisi aşağıda verilmiştir (Robbins ve Judge, 2012: 72).



Şekil 2.3. Tutumun Oluşumu ve Unsurları, Robins ve Judge (2012)

Tutumun oluşması; bir süreç etrafında bilgiye ulaşma, buna yönelik bir hissiyatın meydana gelmesi ve son olarak bunlara dayanan davranışın (eylemin) gerçekleşmesi aşamalarını içerir. Tutumların olumlu veya olumsuz oluşması, eylem kalıbının da ona göre şekillenmesi demektir. Eylemleri değiştirmenin yolu; algı, tutum ve beklentilerin tekrar düzenlenmesinden geçmektedir. Tutum oluşturma süreci toplum mühendisliği alanına girer. Algı, tutum ve eylemde bir değişme gerçekleşmeden toplum mühendisliği ya da yönetimde yeni yaklaşımlarla bireyseli kurumsal veya toplumsal değişmeyi gerçekleştirmek olası değildir (Çağlar, 2015: 316).

Tutumlar, gözle görülemez ve kişinin sahip olduğu tutumlar, sergilediği davranışlar izlenerek (İnsanların vücut dilleri veya mimikleri gibi) anlaşılmaya çalışılır. Başka bir ifadeyle, davranışların, tutumlardan kaynakladığı kabul edilir. Ancak, hangi davranışın hangi tutumdan kaynaklandığını anlamak, çok da kolay değildir. Dolayısıyla, kişinin tutumlarını bilmek, onun sergileyeceği davranışları öngörmek için her zaman yeterli olmaz. Ayrıca çevre baskısı (Etrafındaki insanların etkisi) veya başka nedenlerden dolayı insanlar tutumlarıyla tutarlı davranış sergilemeyebilirler (Koç, 2019:295) (Can ve Azizoğlu, 2015: 91).



Şekil 2.4. Değişim Karşısındaki Olası Tutumlar

Çalışanlar zaman zaman örgütteki mevcut durumundan mutsuz olabilirler, ancak bunun yanı sıra ortaya çıkabilecek bir değişimden de korkabilirler. Yetersiz kalabileceklerini düşündükleri yeni koşulların oluşması korkusu, insanları değişimi kabul etmemeye yönelik etkileyebilir. Buna değişime direnç denmektedir (Aşan ve Aydın, 2006: 453). Değişimi tehdit olarak algılayanların yanında değişimi fırsat olarak görenler de vardır. Şekil de görüldüğü gibi değişimi fırsat olarak algıyanlar, kendilerini bu yolda motive ettiklerinden değişim gerçekleşmektedir. Ancak değişimden korkup tehdit olarak algılayanlar değişimin gerçekleşmemesi adına tepki ve direnç göstermektedirler (Serinkan ve Arat, 2013: 36).

Davranışların tutumların dinamizm kazanmasının bir sonucu olduğu konusunda genel bir kanaat vardır. Davranışlar, algıların oluşumuna bağlı olarak gerçekleşen tutumlar tarafından önemli oranda belirlenir ve etkilenirler. Tutum kişinin kararlarını belirler ve kararlar da eyleme dönüşüp davranış kalıplarını oluştururlar. Burada çevresel etmenler olan kültür, ortam ve diğer çevresel unsurları unutmamak gereklidir. Tutum ve davranış ilişkisini özetlemek gerekirse (Erdoğan, 1994: 545);

- Tutumlar davranışların önemli göstergesidir
- Özel tutumlar özel davranışların göstergesidir.
- Tutumlar ile davranışlar arasında geçerli bir ilişki vardır.

Çalışanlar, işin değişik yönlerine karşı farklı tutumlar sergileyebilirler. Örneğin, çalışanlar, işin yüklediği sorumluluklardan memnun olabilir ancak yükselme olanaklarının kısıtlı olmasından ve aldıkları ücretten yakınabilirler. Diğer yandan, kişisel özelliklerde duyulan tatminin derecesini etkiler. Sevgi ve bağlılık düzeyleri çok düşük olan bireylerin, tatmin duyguları da düşük olur. İşin çeşitliliği ve iddialı olması, sunulan değerli ödüller, yükselme ve kendini geliştirme olanaklarının çokluğu ve

destekleyici iş arkadaşları, iş tatminine olumlu yönde etki eden faktörlerdir. İşe başlanılan ilk gün, kişi çok şevkli ve istekli olabilir. Ancak yeni tanışılan çalışma arkadaşlarından, işin çok kötü olduğu bilgisi öğrenilirse, başta duyulan istek ve şevk azalmağa başlar. İşe ilişkin görüşler, objektif nedenlerden değil, iş arkadaşlarından gelen sübjektif bilgiler nedeniyle değişmeğe başlar. Kısaca, bu modele göre, kişilerin duyguları ve davranışları çevreden elde ettiği bilgilerle uyum gösterir. Bunun için yöneticiler, çalışanların işleri hakkında neler düşündüğüne dikkat etmelidirler (Can ve Azizoğlu, 2015: 95).

Kişilerin değişime farklı yollarla cevap verdikleri bilinen bir gerçektir. Kim, yeni beceriler öğrenmek veya yeni bir çevrede yaşamakla harekete geçilirken belki de daha parlak bir kariyer/gelecek olasılığıyla işine motive olmaktadır. Kimileri ise bilinmeyen bir şeyle karşı karşıya kaldıklarında, değişecek duruma nasıl uyum sağlayacağından emin olmadıkları veya bundan korktukları için ya da mevcut durumlarından mutlu oldukları için kaygılı olabilirler. Çalışanların pek çoğu karmaşık duygular içinde olabilir (Anderson, 2016: 210).

Literatürde değişimin çalışanlar tarafından nasıl değerlendirildiğine ilişkin yapılan çalışma sayısına bakıldığında, değişim kavramının teorik altyapısı ile kamu örgütleri açısından değerlendirilmesi kadar incelenmediği görülmektedir. Hedeflenen değişimden edilgen olarak etkilenen personellere bakıldığında değişimin bakış açısı farklılık göstermektedir. Bu yüzden değişime karşı tutumlar değişim düşüncesinin algılama düzeyine göre değişebilmektedir (Yıldırım, 2019: 105).

6.1. Değişime Karşı Tutum Ölçeği ve Alt Boyutları

Seren (2005) bu modeli oluştururken 4 alt boyut üzerinde durmuştur. Bunlar; değişimde kurumsal politika, değişimin sonuçları, değişime direnç ve değişimde yönetim tarzıdır.

6.1.1. Değişimde Kurumsal Politika

Politik davranış, çalışanların iş yaşamındaki resmi rolünün gerektirmediği ama yapılan işle ilgili avantaj ve dezavantajlarının dağılımını etkileyen ya da etkilemeye çalışan tutum ve davranışların tümüdür. Tüm kurumsal yapılarda çalışanların üyesi oldukları farklı gruplar bulunmaktadır. Gruplar arasındaki bu farklılıklar nihayetinde

grupların kendi düşüncelerini karşı tarafa empoze etme çabası içindedirler ki bu üstünlük hayati derecede önemlidir. Kurumsal politika bu süreçte kaçınılmazdır ve iş yaşamında çalışanlar veya gruplar üstünlük savaşına başladıklarında kendilerini politik mücadele içinde bulurlar (Güney, 2011: 252).

Kurumda değişimin gereğinden fazla olması çalışanları korkutur ki bunun kaynağı, çalışanların işlerini kaybetme düşüncesidir. Çalışanlar bu nedenle politik davranış sergileyebilirler. Kurum yöneticilerinin çalışanlarını politik davranmaya iten kurumsal zayıflık ve yetersizlikleri belirleyip hemen tedbirleri almaları kurumun geleceği açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle yöneticilerin bu tespitleri yapabilmeleri için çalışanlarına ve olaylara karşı objektif ve profesyonel bakış açısında olmaları gerekmektedir (Güney, 2011: 254).

Bir kurumda her şey yolunda ise, kaynaklar sınırsız, çalışanlar iş ve işlemleri üzerinde anlaşıyorlarsa ve hemfikirlerse kurumlarda politik davranış yoktur denilebilir. Bununla birlikte politik davranışların kurumlarda ne zaman meydana geleceğini bilmek mümkün değildir. Kaynaklar sonsuz olmadığında çalışanlar ve birimler rakiplerin ihtiyaçları arasında karar vermede zorlanırlar. Böyle bir durumda işle ilgili en etkili kararı aldıklarından emin olmaları da pek mümkün değildir. Böylece kurumsal politik davranışlar tercih edilen sonuçları sağlamada grupların veya çalışanların etkileşimiyle meydana gelebilecektir. Yöneticiler örgütsel politikaların kaçınılmazlığını önleyip temelinde yok etmektense, bu faaliyetlerin kurumları için başarısız sonuçlanmasını engellemeyi hedeflemektedirler (Kırel, 1998: 528).

Kurum içindeki değişimler düzenli biçimde oluşur ve farklı biçimler alabilir. Bu değişim kurumsal sisteme bir ölçüde belirsizlik getirir, en azından bu belirsizlik, değişim tamamen yerleşinceye kadar sürer. Bu dönemde politik faaliyetler için büyük fırsatların oluşması açısından da uygundur. Örneğin, kurumdaki yeni düzenlemenin getireceği sonuçlar hakkında endişelenen bir yönetici etki alanını korumak için politikaya başvurabilir (Kırel, 1998: 529).

6.1.2. Değişimin Sonuçları

Değişim çabalarının sonuçlarını değerlendirmek ve başarılı sonuçların kurumda kalıcılığını devam ettirebilmek için değişimin kurumsal hale gelmesi gerekir. Çalışanların davranışları ve süreçlerdeki uygulama başarıları yeni kurallar belirler ve bu

değişimler kurumsallaştırılır. Değişimin kurumsallaştırılması kurum içindeki tüm verilerin saklanmasıdır. Bu verilere gerek duyulduğunda kurum çalışanları ile paylaşarak tüm çalışanlara değişimin nihai değil sürekli nitelikte olduğu hissi verilir. Böylelikle kurum yeniden yapılandırılırken, gelecekteki değişimler için de hazırlıklı olacaktır (Basım, Şeşen, ve Çetin, 2009: 41).

Kamu yönetim alanında da, yönetim ile yönetilen ilişkileri değişim sürecinin odak noktasını oluşturmaktadır. Toplumun bilinçlenmesi yönetim anlayışı ve tekniklerinin güncellenmesini ve yönetimle vatandaşlar arasında interaktif ilişkiyi gerektiriyor. Devletin vatandaşların hizmetinde olduğu anlayışının tesisi vatandaşların yönetim sürecine katılımını zorunlu kılmaktadır (Şengül ve Çetinkaya, 2012: 58).

6.1.3. Değişime Direnç

Mevcut koşulların korunmasına yönelik olarak değişime karşı sergilenen davranışlar değişime direnç olarak tanımlanmaktadır. Değişim direnci değişimin öngörülen ve olağan bir aşamasıdır (Zaltman ve Duncan, 1977: 63).

Bazı insanlar kişilik ve değerleri nedeniyle değişime karşı çıkarlar (Mcshane ve Glinow, 2016: 275). Değişimin sonucunda ortaya çıkan yeniliklerin bireysel çıkarlarını olumsuz etkilemesi ile ilgili endişeler, değişimde uygulanan yöntemin ve değişim zamanlaması ile ilgili kaygılar, değişimin gerekli olup olmadığına yönelik kararsızlık gibi nedenler bireysel düzeyde değişimde dirence temel oluşturmaktadır (Yıldırım, 2019: 28).

Belirsizlikten kaçınmanın çok yüksek olduğu kültürlerde, belirsizlikten kaçınmanın çok düşük olduğu kültürlerle karşı, belirlenmiş kurallar ve mutlak gerçeğe gereksinim, değişik fikir ve davranışlarda bulunan insan ve gruplara daha az tolerans vardır. Ülkemiz yüksek derecede belirsizliklerden kaçınan ülkeler arasında yer aldığı için, kurum çalışanlarını kurumlarında yaşanan değişimlere batılı ülkelerdeki çalışanlara göre daha fazla direnç gösterme eğilimi içinde olduğu söylenebilir (Basım, Şeşen, ve Çetin, 2009: 33).

Değişime karşı olan bireyleri grup olarak ele alıp etkileme, örgütsel çevrenin ya da çalışanların çevresinin değiştirilmesi, çalışanların temel değerler sisteminin değiştirilmesi/geliştirilmesi yöntemi ile değişime direnç azaltılabilir (Çağlar, 2015: 26).

Değişiklikler karşısında nasıl bir tepki alınacağı, değişikliğin niteliğine, zamanına ve yenilikten etkilecek çalışanların karakterlerine göre değişir. Bu nedenle yönetim, yapılacak değişikliklere karşı tepkileri öngörmelidir (Eren, 2004: 234). Değişimin konusuna bakılmaksızın kurum çalışanları birbirlerinden farklı yanıtlar verebilirler ve bunlar bazen olumlu bazen de olumsuz olabilmektedir. Literatürde değişim veya değişme konusu ele alındığında, bu konunun en çok ilgi çeken yönü insanların değişime karşı olumsuz tutumları ve bunların sebepleri olmaktadır. Çalışanların bu olumsuz tepkilerini gösterirken kullandıkları çeşitli ifade ve tutumları örnek vermek yerinde olacaktır (Koçel, 2018: 702).

- Bütçemizde kaynak/ödenek yok,
- Bu bizim işletmemiz/bölümümüz için geçerli değil,
- Riskli bir iş, başarısızlığı kim üstlenecek,
- İşlerimizi bozup içinden çıkılmaz hale getirmeyelim,
- Çok köklü bir değişim, iyi düşünmek lazım,
- Deneyelim ama sonuç alacağımız şüpheli,
- Bunu personelimize anlatmak zor olur,
- Uygulayıcılar için pratik değil,
- Bu konuyu inceleyecek bir komisyon kuralım,
- Herkesi kendimize güldürmeyelim,
- Biz böyle bir değişiklik için küçüğüz,
- Mevcut sistem tamamen bir yana atılacak,
- Sendikayı buna razı edemeyiz,
- Daha önce böyle bir şey hiç yapmadık,
- Misyon, vizyon ve politikamıza aykırı olur,
- Bizde buna benzer bir şeyi düşünüyorduk,
- Ne gereği var herşey iyi gidiyor.
- Zamanımız yok,
- Maliyeti çok yüksek,
- Biz bunu zaten yapıyoruz,
- Bunu daha önce de denemiştik,
- Bir süre için erteleyelim,
- Maceraya girmeyelim,
- Ortam böyle bir işe hazır değil,
- Daha önce başkaları denedi mi?,
- Eski köye yeni adet mi?,
- Hayal ile vakit kaybı sadece,
- Henüz hazır değiliz,
- Yönetim kesinlikle kabul etmez
- Şimdiye kadar böyle yaptık,
- Henüz zamanı değil,
- Bizim sorumluluğumuz değil ki,

Kuruma nitelikli çalışanlar gerekirken değişime ayak uydurmada isteksiz olan ve yetersiz kalan çalışanlar tüm çabalara karşın değişim sürecini desteklemektense değişim sürecine direnç göstermeyi tercih eden çalışanların işine son verme zorunluluğu duyabilir (Özdemir, 2017: 259).

6.1.4. Değişimde Yönetim Tarzı

Davranış bilimlerinde en çok ilgi çeken ve üzerinde en fazla araştırma yapılan konulardan birisi liderliktir (Güney, 2018:18). Yönetime katılma yanlısı olanlar bunu tüm yönetsel sorunları çözümleyen, çatışma ve sürtüşmeleri önleyen bir formül olarak görmektedirler (Eren, 2004: 405). Yaşanan değişimlerde liderlere düşen görev, çevresel tehlikeleri ve belirsizlikleri fırsatlara çevirebilmek için kurumsal koşulların oluşturulması, fiziki ve insani kaynakların sağlanması ile bunların etkili bir şekilde yönlendirilerek hareketin sağlanmasıdır. Kurumda köklü değişimleri amaçlayan bu sürecin yerine getirilmesinde dönüştürücü liderler hayati öneme sahiptirler. Kriz ve yeniden yapılanma süreçlerinde gerekli kurumsal koşulların hazırlanmasında ve direncin önüne geçilmesinde, dönüştürücü liderin karizması, etki ve idealleşen davranışları, bireye önem veren bireysel destek unsurları ve entelektüel uyarıcı güçleri çok etkili olmaktadır. Bu paralelde liderler, kurumun dönüşümü, yenilenmesi, canlandırılması sürecinde iyi bir vizyon oluşturur, tüm çalışanların değişim süreci içinde yer almasını sağlar ve değişimin kurumsallaştırılması ile görevi sona erer. Kurumlar ancak bu şekilde başarısını devam ettirebilir ve her türlü kriz ve rekabet ortamında, zamana karşı mücadele vererek hayatta kalabilirler (Çapaş, 2020: 23).

Değişimi başarıyla uygulamak için gereken liderlik, dönüşümsel ve destekleyici görev liderliğinin bir karışımıdır. Dönüşümcü liderler statükoyu sorgular ve çalışanların zekice farklı açılardan düşüncelerini sağlar; destekleyici liderler ise istenen çalışan davranışını görmek ve ödüllendirmek için duygusal destekte bulunur (Aycan vd. 2016: 1).

Yönetim tarzları literatürde fazlasıyla konu edilmekte olup, Seren (2005) çalışmasında 4 adet yönetim tarzına yer vermiştir. Bunlar aşağıda verilmektedir.

- Otokratik Yönetim Tarzı,
- Yardımsever Yönetim Tarzı,
- Katılımcı Yönetim Tarzı,
- Demokratik Yönetim Tarzı.

Liderlik prototipleri sadece bir kişinin lider olarak tarzına destek olmaz, aynı zamanda liderin etkinliği konusundaki algımızı da etkiler veya şekillendirir. Çalışanlar

liderlerine inanmak isterler ve bu bir kaç ay veya muhtemelen yıl geçmeden sağlanamaz (Mcshane ve Glinow, 2016: 229). Her bir liderlik davranışının çalışanlar ve çalışanların tatmin düzeyi üzerindeki etkisi farklı olmaktadır (Demir, 2007: 140). Otokratik liderler esas itibariyle çalışanları yönetime katmazlar. Başka bir deyimle, amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde çalışanların hiçbir söz hakkı bulunmamaktadır. Çalışanlar sadece görevlendirildikleri işlemleri ve verilen emirleri yerine getirmekle sorumludurlar ki yönetim yetkisi sadece liderdedir. Demokratik (Katılımcı) tarzdaki liderlikte lider kişiler yönetim yetkisini çalışanları ile paylaşma eğilimine sahiptirler. Kurumda amaçların, stratejilerin ve politikaların şekillenmesinde, görev dağılımını yapılmasında ve alınan kararlarda liderler sürekli çalışanlarından fikir alırlar (Eren, 2004: 457).

Liderlik biçimlerinin ilkinde çalışanları merkeze koyan yaklaşımla demokratik ve katılımcı liderlik olarak tanımlanırken, ikinci türünde ise, görev merkezli bir liderlik biçimidir ki burada otokratik liderlik biçimi karşımıza çıkmaktadır (Oraz ve Giritli, 2004: 255).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE DEĞİŞİME KARŞI TUTUM İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

1. Örgüt Kültürü Hakkında Yapılan Araştırmalar

Kutanis ve diğerlerinin (2015) “Örgüt Kültürü Çalışmalarının Yöntem ve Kapsam Bakımından İncelenmesi: Lisansüstü Tezler Üzerinden Bir İncelemesi” isimli makalesinde örgüt kültürü konusunda yapılmış olan 37 adet doktora tezi ve 146 adet yüksek lisans tezi olmak üzere toplam 183 adet tez lisansüstü tezler konu ve yöntem açısından incelenmiştir. Bu araştırmaya göre;

- Tezlerin çoğunluğunda örgüt kültürü değişkeni belirli değişkenler ile ilişkilendirilmiş olup, bu değişkenler; liderlik, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık ve öğrenen örgütler şeklindedir.

- Tezler kapsam açısından incelendiğinde; ölçek geliştirme, tipoloji geliştirme, boyut geliştirme, örgüt kültürü çalışmalarına eleştiri yapılması gibi hususlarda hemen hemen hiç çalışma yapılmadığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan örgüt kültürüne ilişkin kurumsal bir model önerisi, belirli bir kurum kültürünün analizinin yapılması ve belirli bir kurum kültürüne ilişkin algı konularına yer verilmiştir.

- Örgüt kültürü değişkeni ile araştırma yapılan bu tezlerde veri toplama tekniğinde yoğun olarak anket aracının kullanıldığı tespit edilmiştir.

- Anketlerde kullanılan ölçeklere bakıldığında en çok Cameron ve Quinn (1992) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır.

- Araştırmalarda büyük oranda nicel yöntem izlense de tezlerin yarısından fazlasında geçerlik analizinin yapılmadığı ve sadece faktör analizinden yararlanıldığı tespit edilmiştir.

1.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalardan Örnekler

Çalışmamızda örgüt kültürü kavramına bağımsız değişken olarak yer verilmektedir. Daha önce yurt içindeki çalışmalarda örgüt kültürünü bağımsız değişken olarak ele alan bazı çalışmalar şu şekildedir.

Kayış ve Gülcan (2020), “Cameron-Quinn Örgüt Kültürü Tipleri İle Yenilikçilik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli çalışmalarında örgüt kültürü tipleri ile yenilikçilik ilişkisini ortaya çıkarmak istemişlerdir. Araştırmalarında Cameron-Quinn örgüt kültürü tipleri ile yenilikçilik ilişkisi, her iki değişkenli ampirik çalışmaların incelenmesi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Yaptıkları literatür taramasından sonra, örgütsel kültürlerin bağlılık, memnuniyet, liderlik ve yenilikçilik gibi diğer değişkenlerle ilişkisi olduğu, yenilikçi kültürün ise risk alabilme, belirsizliği kabul etme, müşteri odaklılık, grup çalışması, karar verme ve örgütsel güven gibi çeşitli özellikler taşımakta olduğu tespit edilmiştir.

Saç (2020), “Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bu İlişkiye Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi: Bir Kamu İktisadi Teşekkülü ve Bağlı İşletmelerinde Uygulama” isimli doktora tezini ülkemizde madencilik sektöründeki bir kamu iktisadi teşebbüsünde çalışan 716 işgören üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada nicel yöntemle yer verilmiş; hipotezler hiyerarşik regresyon analizi ile çalışılmıştır. Araştırma sonucunda; işgörenlerde duygusal bağlılığın sağlanabilmesi için örgütlerde klan kültürüne geçiş sağlanması gerektiği tespit edilmiştir.

Alpkan (2019), örgüt kültürü ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi farklı örgüt kültürü değerlerinin örgütsel öğrenme boyutlarına olan etkisini incelemiştir. Örgüt kültürü değerlerini ölçmek için, Cameron ve Quinn’in geliştirdiği Rekabetçi Değerler Modeli ile örgütsel öğrenme algısının belirlenmesi amacıyla Teo, Wang ve diğerlerinin geliştirdiği Örgütsel Öğrenme Kapasitesi Ölçeğini kullanmışlardır. Çalışmalarında İstanbul’daki lojistik işletmelerinde çalışan 251 beyaz yakalı çalışandan elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda; sektördeki örgüt kültürü algısı ile örgütsel öğrenme değerleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiş; çalışanların örgütsel öğrenme yönelimleri ile ilgili değerlendirmelerinin, örgüt kültürü boyutlarının çoğundan anlamlı ve pozitif şekilde etkilendiği görülmüştür. Diğer kültür boyutlarına göre klan kültürü tipinin örgütsel öğrenmeyi daha fazla; adhokrasi kültürünün ise daha az etkilediği görülmüştür. Bu sonuçlara göre, örgüt kültürünün, örgütsel öğrenme etkileşiminde kilit bir unsur olduğu işletmelerce dikkate alınmalı ve öğrenmeyi destekleyen şekilde örgüt kültürü geliştirilmelidir.

Çavuşoğlu (2014) Manisa ve İzmir’de bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan 719 akademisyen üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, Örgütsel Sessizlik Davranışı Ölçeği’nin Türkçe’ye uyarlaması ve örgüt kültürü tipolojileri ile örgütsel sessizlik türleri arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik analizler yapmış, Cameron ve Quinn’in ölçeğini kullanmış ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin daha fazla Kabullenici ve Pasif Sessizlik ve Örgüt Yararına Sessizlik davranışlarını gösterdiğini tespit etmiş, devlet üniversitelerinde ise Fırsatçı Sessizlik davranışı daha fazla görülmüştür. Ayrıca çalışmalarında vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin daha fazla örgütsel sessizlik davranışı gösterdiği görülmektedir.

“Farklı Örgüt Kültürü Olan İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma” isimli çalışmada Özdemir (2006), Bursa İli’nde değişik alanlarda faaliyetlerini sürdürmekte olan işletmelerdeki 360 işgören ve yöneticiyi örneklem olarak kullanmıştır. Bu araştırmada, işletmelerdeki farklı örgüt kültürü algılarını ile zaman yönetimi değişkeni arasındaki neden sonuç ilişkisinin analiz edilmesi ve işletmelerin hangi zaman tuzaklarıyla karşı karşıya kaldığının örgüt kültürü yapılarıyla tespit edilerek, örgüt kültürü yapısına uygun olarak işletmelere zamanı nasıl daha etkin kullanabilecekleri belirtilmiştir. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda işletmelerdeki farklı örgüt kültürü tiplerinin zaman tuzaklarına yönelik davranış biçimlerini etkilediği görülmüş ve dolayısıyla farklı örgüt kültürlerinde zamanın etkin ve verimli biçimde kullanılmasının işletmeleri başarıya götürmede önemli rol oynadığı tespit edilmiştir.

1.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalardan Örnekler

Furtasan (2020) tarafından yapılan “Endonezya’daki Özel Üniversitelerde Örgüt Kültürünün Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi” adlı çalışmada; Endonezya–Serang’daki özel üniversite yükseköğretim kurumlarında çalışan öğretim görevlilerinin güven, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde; örgüt kültürünün örgütsel temellere etkisinin analiz edilmesi amaçlanmaktadır. 222 öğretim görevlisine Likert ölçeğine göre yapılan anketlere göre; örgüt kültürünün, “örgütsel bağlılık”, “iş tatmini” ve “örgütsel güven” üzerinde olumlu ilişki olduğunu göstermektedir.

Çalışkan ve Zhu (2020) tarafından yapılan “Türk Yüksek Öğretiminde Örgütsel Kültür ve Eğitimsel Yenilikler: Öğrencilerin Algıları ve Tepkileri” adlı çalışmada; Türk Yüksek Öğretiminde “öğrenci merkezli öğrenme” “işbirliğine dayalı öğrenme” ve “yenilikçi eğitim teknolojileri” ile örgüt kültürü arasındaki ilişki incelenmektedir. Türkiye’deki 4 devlet üniversitesinde öğretmen yetiştirme programında eğitim alan, 894 lisans öğrencisinin katıldığı anket ile üç soru grubu oluşturularak demografik özellikler, öğrencilerin organizasyon kültürü ile öğrencilerin eğitimde yapılan yeniliklere ilişkin algı ve bunlara tepkileri incelenmiştir. Çalışmanın sonuçları; örgütsel kültürünün, eğitimde yenilikçi yaklaşımlara yönelik olarak öğrencilerin algılanan ihtiyaçlarını etkilediğini göstermiştir. Araştırmanın bulguları eğitimsel yeniliklerin algılanması ile algıya yanıt verme ve uygulanması hakkında, örgütsel kültürün etkisinin önemini deneysel olarak kanıt sağlamaktadır.

Lopez Martin ve Topa (2019) “Örgütsel Kültür ve İş Talepleri ve Kaynakları: Çok Değişkenli Çok Düzeyli Bir Modelde Çalışanların Refahı Üzerindeki Etkileri” adlı çalışmada 154 KOBİ’den 1599 İspanyol işçisine uygulanan anketle çok değişkenli ve çok düzeyli analiz gerçekleştirildi. Çalışmanın sonuçları örgütsel kültür bağlamında değerlendirildiğinde; örgüt düzeyinde örgüt kültürü ile çalışanların iş tatmininin ilişkili olduğunu göstermektedir. Elde edilen sonuçlar, örgütsel kültürün rolünü ve istenen sonuçlarla ilişkisini doğrulayarak, JDR (Job Demands and Resources) modelinin genişletilmesine olanak sağlamaktadır.

Akyel ve Burmaoğlu (2019) “Spor Tesislerinde Çalışanların Örgütsel Kültürlerinin İş Tatmini ve Demografik Özellikleri Açısından İncelenmesi” adlı çalışmada spor tesislerinde çalışanların örgüt kültürlerinin iş doyumu ve demografik özellikleri ile açıklanma düzeyinin belirlenmesi amaçlanmıştır. İlişkisel tarama modeli kullanılarak 162 spor tesisi çalışanından elde edilen veriler, "Örgütsel Kültür Ölçeği" ve "İş Doyumu Ölçeği" ile toplanmıştır. Verilerin analizinde hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Sonuç olarak çalışanların örgüt kültürü, iş doyumu, kıdem ve medeni durum değişkenleri ile anlamlı şekilde açıklanmıştır. Bulgular örgüt kültürü ile iş tatmini arasında doğrudan bir ilişki olduğunu göstermekte olup; yüksek seviyeli örgüt kültürü, vizyon ve misyonu içselleştirerek çalışanların iletişimini geliştirir ve bunun sonucunda iş doyumunun arttığı söylenebilir.

Batugal (2019) tarafından yapılan “Özel Yüksek Öğretim Kurumlarında Öğretim Üyelerinin Örgütsel Kültürü, Bağlılığı ve İş Tatmini” adlı çalışmada St. Paul Üniversite Sistemi (SPUS) ne bağlı olarak, Filipinler'de seçilen özel okullardaki öğretim üyelerinin örgüt kültürü, örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri araştırıldı. Çalışmada 115 öğretim üyesine uygulanan anketle, tanımlayıcı ve ilişkisel bir araştırma tasarımı kullanılmıştır. Sonuçlar, iş tatmini ile örgütsel kültür arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgular, anketi yanıtlayan kurumların öğretim üyelerinin iş tatmini seviyesini yükseltmenin çeşitli yollarını keşfetmesi ve SPUS'un örgütsel bağlılığı güçlendirmesi için bir temel oluşturacaktır.

2. Değişime Karşı Tutum Hakkında Yapılan Araştırmalar

Çalışmanın bağımlı değişkeni olan değişime karşı tutum ile ilgili literatür taramasında konunun örgüt kültürü kadar çok incelenmediği görülmüştür. Değişim, değişim yönetimi, değişime hazırlık, değişime direnç ve değişim mühendisliği konularının daha çok irdelendiği ayrıca görülmüştür.

2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalardan Örnekler

Daha önce yurt içindeki çalışmalarda değişime karşı tutumu bağımlı değişken olarak ele alan bazı çalışmalar şu şekildedir.

Çelik ve Gencer (2019) “Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarının Değişime İlişkin Tutumlarına Etkisi” isimli çalışmalarının evrenini Burdur ilinde çalışmakta olan 315 öğretmen oluşturmaktadır. Bu çalışmada Hoy ve Tschannen-Moran (2003) tarafından geliştirilen, Özer, Demirtaş, Üstüner ve Cömert (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Güven Ölçeği ve Tanrıöğen (2000)'in Değişime Tutum Ölçeği kullanılmıştır ile toplanmıştır. Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel güven algılarının ve değişime ilişkin tutumlarının yüksek düzeyde olduğu, öğretmenlerin değişime ilişkin tutumlarının yaşa ve kıdeme göre farklılaştığı bulunmuştur. Yöneticiye güven, paydaşlara güven ve meslektaşlara güvenin değişime ilişkin tutumu pozitif yönde yordadığı saptanmıştır.

Yoldaş (2019), “Öğretmenlerin Öğrenen Örgüt Algıları Ve Değişime Karşı Tutumları Arasındaki İlişki” isimli çalışmasında Dunham, Grube, Gardner, Cummings ve Pierce (1989), tarafından hazırlanan tutum (The Inventory of Attitude toward Change

Survey-IATCS) ölçeği kullanılmıştır. Araştırma evrenini Ankara’da çalışan 340 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma sonucu olarak öğretmenlerin öğrenen örgüt algısı ile değişime karşı tutumları arasında pozitif yönlü, güçlü bir ilişki olduğunu tespit edilmiştir. Ayrıca, sonuçlara bakıldığında, öğretmenlerle diyalogu ve sorgulamayı desteklemek ve algılanan destekleyici stratejik liderlik sağlama boyutlarının, öğretmenlerin değişime karşı tutumlarını etkilediği görülmüştür.

Türk (2018), “Değişim Ve Örgüt Kültürünün Çalışan Performansı İle İlişkisi: Sivil Havacılık Sektöründe Bir Uygulama” isimli doktora tezinde çalışmamızda kullanılan değişime karşı tutum ölçeğini tercih etmiştir. Çalışma evreni İstanbul ili ve çevresinde havacılık teknik kısım, yer hizmetleri, kabin ekibi, idari kısım ve çeşitli yönetim kademelerinde çalışan 419 kişiden oluşmaktadır. Bu araştırma bulgularında, ilk olarak örgüt kültürünün, değişime karşı tutum ile doğrudan ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu görülmektedir. İkinci olarak örgüt kültürü ile değişime karşı tutumun çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkilere sahip olduğu yönünde göstermektedir.

Üstün (2018), “Örgütsel Bağlılığın Değişime Karşı Tutuma Etkisinin Belirlenmesi” isimli çalışmasında değişime karşı tutum ölçeği olarak Seren tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Araştırma evreni 434 sağlık çalışanıdır. Araştırmada örgütsel bağlılık ile değişime karşı tutum arasında pozitif yönlü ve orta düzeyli ilişki tespit edilmiştir ve bu ilişki istatistiksel olarak da anlamlı bulunmuştur. Bu sebeple çalışmanın öneriler kısmında, çalışanların değişime bakışlarını daha pozitif hale getirmek isteyen kurumlar çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırıcı faaliyetlerde bulunabilir, denilmiştir.

Çalışkan (2017), “Tutum Değişiminin Deneysel Yöntemle İncelenmesi: Öğretmen Adayları Arasında Bilişsel Uyumsuzluk, Yılmazlık ve Örgütsel Değişime Hazır Olma Durumunun Bir Yol Analizi” isimli doktora tezi çalışmasında, Ankara da bulunan bir devlet üniversitesinin eğitim fakültesinde eğitimlerine devam etmekte olan 201 öğrenci üzerinde üç farklı tutum grubunun (olumsuz tutum grubu, olumlu tutum grubu ve kontrol grubu), örgütsel değişime hazır olma düzeyinin alt boyutları (bireysel yarar, değişim yeterliği, uygunluk ve yönetim desteği) açısından karşılaştırmış ve sonucunda olumlu tutum grubunun veya olumsuz tutum grubunun, örgütsel değişime hazır olma düzeyinin farklı boyutları açısından, kontrol grubundan anlamlı bir şekilde

farklılaştığını ortaya koymuştur. Yazar gelecek çalışmalar için önerisinde okullarda görev yapmakta olan ve değişimi bizzat yaşayan öğretmenler ve yöneticiler ile benzer bir çalışma yapılması tavsiyesinde bulunmuştur.

Sezgin, Tolay ve Sürgevil (2016), “Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma” isimli nitel verilerle yaptıkları çalışmalarında odak grup görüşmesi ve derinlemesine mülakatlar yapmışlardır. Bu amaçla; dört kamu, dört özel kuruluşa ve farklı sektörlerde çalışmakta olan sekiz kişiyle odak grup görüşmesi ve yedi kişiyle derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Sonuç olarak katılımcıların örgütsel değişim kavramı ve değişimin gerekliliğine olan düşünceleri; odak grup görüşmesinde “Çalıştığınız kurumlarda değişim denildiğinde aklınıza ne geliyor?” sorusuna katılımcıların verdikleri yanıtlarda, değişimin özellikle kamu kurumları için ütöpik bir kavram olduğu; gerek özel gerekse kamu sektöründe, üst kademelerde planlanan değişim ile alt kademelerde çalışanların değişimi algılayışlarının çok farklı olduğu belirtilmiştir. Değişimi gerekli görüp görmedikleri sorusuna ise katılımcılar, geçerli bir nedene dayandırılmayan ve sadece moda akım şeklinde çalışanlara empoze edilen değişimlerin, bireylerin değişime yönelik direnç davranışlarını pekiştirdiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, katılımcılar değişimin, farklılaşan koşullara uyum sağlamak ve gelişmek için gerekli olduğunu belirtmekle birlikte; gelecek kaygısı yarattığını da vurgulamışlardır. Katılımcılar; değişim konusuna inançsızlığın sebebi olarak karşılaşılan engellerden bahsetmekte ve bu engellerin daha çok insanlar tarafından yaratıldığını belirtmektedir. Özellikle empoze edilen değişim söz konusu olduğunda, her kademede değişime dirence rastlanabileceğini ve bir süre sonra bu direncin kemikleşebileceğini ifade etmektedirler.

2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalardan Örnekler

Bu çalışmada değişime karşı tutum kavramına bağımlı değişken olarak yer verilmektedir. Daha önce yurt dışındaki çalışmalarda değişime karşı tutumu bağımlı değişken olarak ele alan bazı çalışmalar şu şekildedir.

Anggraeni (2020) tarafından yapılan “Örgütsel İletişim, Örgütsel Öğrenme ve Değişime Yönelik Tutum: Kamu Sektörü Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarının Aracılık Etkisi” adlı çalışmada örgütsel iletişimin rolü araştırılarak, çalışan bağlılığı ve

değişime karşı tutumu, iş katılımı ve örgütsel öğrenme gelişebilecek yönlerini açıklamayı amaçlamaktadır. Çalışmanın verileri Banyumas semtinde (Bölgesel Hükümetin tüm çalışanları Ajans Banyumas Regency), yerel devlet kurumlarından 239 çalışana açık ve kapalı anket yapılarak elde edilmiştir. Bu çalışma sonucunda örgütsel bağlılık yoluyla, örgütsel iletişimin dolaylı etkileri örgütsel öğrenme, işe katılım ve değişime yönelik tutumlar önemli ve olumludur.

Allaoui ve Benmoussa (2020) tarafından yapılan “Fas Devlet Üniversitelerinde Yalın Yüksek Öğretim İle Çalışanların Değişime Yönelik Tutumları” adlı çalışmada, yükseköğretim çalışanlarının değişime karşı tutumlarını incelenmiştir. Ocak 2019'da Fas'ta 5 devlet üniversitesindeki tüm idari ve teknik personeline (toplam 1.201 çalışana) web tabanlı, Kurt Lewin'in değişim modeli dahilinde oluşturulmuş anket e-posta yoluyla gönderilerek; 723 çalışandan yanıt alınmıştır. Küme analizlerinden değişikliği kabul etmiş ve değişimi reddeden iki farklı çalışan profili ortaya çıkmıştır. Sonuçlar, bireysel, örgütsel ve grup faktörlerinin olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermekle beraber; çalışanların Yalın (Lean) ile değişime yönelik tutumlarında “bireysel faktörler”in diğer faktörlerden daha önemli olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Radosevic, Bulatovic ve Bulatovic (2018) tarafından yapılan “Öğrenci ve Çalışanların Önemli Sosyo-Kişisel Değerleri İle Değişime Karşı Tutumları Arasındaki İlişkilerde Gösterilen Yaşam Kalitesi” adlı çalışmada, Sırbistan'daki kamu, devlet ve özel sektör çalışanlarına ek olarak öğrencilerden oluşan 303 (2015 yılı) ve 342 (2017 yılı) görüşmecinin katılımı ile sosyo-kişisel bağlamda Yaşam Kalitesinin, değişikliklere yönelik tutumları ile güçlü bir ilişki olduğunu kanıtlamayı amaçlamaktadır. Çalışmanın sonuçları, insani gelişmelerde bir ön koşul oluşturduğu görüşüyle öne çıkan değişim ihtiyacı ile Yaşam Kalitesi faktörleri (özgürlük, insanlık, ekonomik refah ve kişisel mutluluk ve tatmin) arasında istatistiksel olarak olumlu ve anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir.

Kijewska ve Nowak (2014) tarafından yapılan “Kurumsal Rekabet Gücüne İlişkin Örgütsel Değişime Yönelik Çalışan Tutumları: Bilgi Kalitesinin Rolü Üzerine Açıklamalar” adlı çalışmada amacı, "bilgi" kategorisini yeniden oluşturmak ve “Çalışanın örgütsel değişime yönelik tutumu, işletmelerin rekabet gücü bağlamında bu süreçle ilgili bilgi kalitesiyle nasıl ilişkilidir?” sorusunu yanıtlamaktır. Yapılan çalışma

sonucu örgütsel değişime yönelik tutumlar üzerine araştırma alanındaki teorik değerlendirmelere ve deneysel modellere “bilgi kalitesi” kavramını ekleme fikri umut verici olarak değerlendirilmiş olup; “bilgi kalitesi” ile “çalışanların örgütsel değişime yönelik tutumları” arasındaki ilişkiler üzerine daha çok araştırmadan toplanan bilgiler sayesinde, yönetsel anlamda önemli bir uygulama potansiyeli getirebileceği anlaşılmıştır.

Majed M. ve Mohammed (2012) tarafından yapılan “Gazze Şeridi'ndeki Kıyı Belediyeleri Su İdaresinde Örgütsel Değişime Yönelik Çalışan Tutumları” adlı çalışmada Gazze Şeridi'ndeki Kıyı Belediyeleri Su İdaresinde örgütsel değişime yönelik çalışanların tutumlarını ve bu tutumları etkileyen faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. 128 çalışandan toplanan veriler doğrultusunda çalışanların değişikliği kabul ederek ve değişime uyarak değişimi pasif bir şekilde desteklediği; örgütsel değişime yönelik tutumlarının olumlu ancak zayıf olduğu sonucuna varmıştır.

Choi (2011) tarafından yapılan “Çalışanların Örgütsel Değişime Yönelik Tutumları: Bir Literatür İncelemesi” adlı çalışmada konuya ilişkin bütüncül bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Çalışma ile amaçlanan çalışanların örgütsel değişime karşı tutumlarında yapılmış olan araştırmaların sentezlenip, yeniden kavramsallaştırılmasıyla, konuyla ilgili çalışmalar yapan araştırmacılar için bilgilerinin genişletilmesi amaçlanmıştır. Araştırmacıların örgütsel değişim bağlamında akademik olarak önemsedikleri tutum yapılarını belirlemek için, dört elektronik veri tabanı kullanılarak 16.533 makale bir literatür araştırması gerçekleştirildi. Çalışmaların bazıları kişilik değişkenleri ile değişime yönelik tutumlar arasında pozitif bir ilişki olduğunu bildirmiş olsa da; tutum kuramcılar, “değişime bağlılık” ve “örgütsel değişimle ilgili sinizm” gibi değişime özgü belirli tutumların davranışı genel tutumlardan daha iyi ifade ettiğini öne sürmüşlerdir. Tüm bunlara ek olarak, kişiliğe dayalı yatkınlıkların, bireylerin değişime yönelik tutumlarını belirlemede hiç önemi olmadığı veya önemsiz olduğunu gösteren çalışmalar da literatürde yer almaktadır. Sonuç olarak kişilik genelde değişime yönelik tutumları etkileyen önemli bir faktör olsa bile; değişkenlerdeki belirleyici etkileri nedeniyle etkisi değişim bağlamında önemsiz hale gelebildiğini gösteren çalışmalar mevcuttur. Değişim devam ettikçe bireysel değişimler de kişisel deneyimler de değişmeye devam edeceği öngörülmektedir.

3. Örgüt Kültürü ve Değişime Karşı Tutum Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar

Ülkemizde iki değişken arasında yapılan araştırma oldukça sınırlıdır. Bunun nedeni, değişime karşı tutum kavramı ve değişime hazır olma kavramı arasında, bu kavramların anlamlarındaki farklılıklara dikkat edilmemesi nedeniyle bir karışıklık olmasıdır (Yoldaş, 2019: 122).

Değişime karşı tutum ölçeği ile ilgili yayınlanan tez sayısı 10 olup, bunların 6'sı sağlık yönetimi, 3'ü işletme yönetimi ve 1'i eğitim yönetimi konusundadır. Bu değişken ile çalışılan diğer değişkenler; öz yeterlilik, öğrenen örgüt, iç girişimcilik, bireysel yenilikçilik, örgüt iklimi, örgütsel bağlılık ve kurumsal bağlılık iken diğer 2 tez konusu çalışanların değişime karşı tutumunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi üzerinedir.

3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalardan Örnekler

Seren ve Baykal (2010), “Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Değişime Karşı Tutumun İncelenmesi” çalışmasında İstanbul ili sınırlarındaki akreditasyon ve/veya ISO belgesi alan beş kamu hastanesi ile beş özel hastanede görev yapan hekim ve hemşirelerden 570 kişilik örnekleme ulaşılmıştır. Erkmen ve Ordun (2001) tarafından geliştirilen “kültür ölçeği”, hizmet sektöründe kullanılmış olması ve kültür tipi sınıflamasının hastane sektörüne uygun olması nedeniyle araştırma için uygun bulunmuştur. Ölçeğin kültür boyutları; güç kültürü, rol kültürü, rekabet kültürü ve işbirliği kültürü şeklinde 4 alt boyuttur. Değişime karşı tutumun ölçülmesinde ise, 29 maddeden oluşan ve Seren (2007) tarafından geliştirilen değişime karşı tutum ölçeği kullanılmıştır. Analiz sonucunda, değişime karşı tutum puan ortalamalarına bakıldığında, kamu hastanelerinin özel hastanelere göre daha düşük puan ortalamasına sahip olduğu ve yapılan istatistiksel karşılaştırmada gruplar arasında çok ileri derecede anlamlı farkın bulunduğu saptanmıştır. Kamu hastanelerinde en fazla güç kültürünün, özel hastanelerde ise en fazla işbirliği kültürünün egemen olduğu belirlenmiştir. Çalışanların DKTÖ puan ortalaması $X = 64.13 \pm 13.12$ olarak saptanmış olup, DKTÖ en düşük puan ortalaması kamu hastanelerinde olduğu, tepe yöneticilerini otokratik olarak algılayan ve kalite çalışmalarında rol almak istemeyen çalışanların düşük puan aldıkları saptanmıştır. Ayrıca çalışanların DKTÖ puanları örgüt kültürüyle karşılaştırıldığında,

en düşük puan ortalamasının güç kültüründe olduğu bulunmuştur (Seren & Baykal, 2007: 1-11).

Seren (2005), “Değişime Karşı Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi Ve Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Değişim İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli çalışmasının örneklemini, İstanbul İli sınırları içinde yer alan beş özel hastane ile beş devlet hastanesindeki tüm hekim ve hemşirelerden 570 kişi oluşturmuştur. Kültür ölçeği, 2001 yılında Erkmen ve Ordun tarafından geliştirilen kültür ölçeğidir. Örgüt kültürüne ilişkin bulgularında, özel hastanelerde en fazla işbirliği kültürünün (%36,9), kamu hastanelerinde de en fazla güç kültürünün (%52,7) hakim olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde kamu hastanelerinde çalışanların değişime karşı tutumları özel hastanelere göre anlamlı derecede düşük olduğu bulunmuştur. Çalışanların değişime karşı tutum ölçeği puan ortalaması $X=64.13 \pm 13.12$ bulunmuş ve çalışanların değişime tutumunun olumluya doğru gittiği görülmüştür. Son olarak bu çalışmada kişisel durum değişkenleri ile değişime karşı puan ortalamaları arasında yapılan karşılaştırma sonucunda ise, çalışanların eğitim durumları ve hastaneler arasında anlamlı farklılık bulunduğu, güç kültürü olan hastanelerde değişime karşı olumsuz tutumun sergilendiği belirtilmiştir (Seren, 2005).

3.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalardan Örnekler

Nor ve diğerleri (2018) tarafından yapılan “Perbadanan Kemajuan Negeri Selangor Sarina'da Değişime Yönelik Tutumu Etkileyen Örgütsel Faktörler” adlı çalışmada Selangor State Development Corporation'da (PKNS) değişime yönelik tutumu etkileyen örgütsel faktörlerin araştırılması amaçlanmıştır. Söz konusu şirketin 1084 çalışanından, 300'ü basit rastgele örnekleme kullanılarak veriler anket yoluyla toplanmış ve Spss programında Likert ölçeğine göre değerlendirilmiştir. Araştırmanın bulguları, sadece iletişim kalitesinin ve organizasyon kültürünün, PKNS'deki değişime yönelik tutumu etkileyen organizasyon faktörleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte üretim açığı ile değişime yönelik tutum arasında önemli bir ilişki saptanmamıştır.

Khajehdadi vd. (2017) tarafından yapılan “Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgütsel Değişime Karşı Tutumuna Etkisinin İncelenmesi” adlı çalışmada Zabol Tıp

Bilimleri Üniversitesi'nde örgütsel kültürün çalışanların örgütsel değişime yönelik tutumu üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma 2016 yılında Zabol Tıp Bilimleri Üniversitesi'nin tüm çalışanlarını kapsamakta olup; 3200 çalışandan 340'ı araştırma örnekleme olarak kümeleme örnekleme yöntemi ile rastgele seçilmiştir. Araştırma sonuçları örgütsel kültürün ve bileşenlerinin, Zabol Tıp Bilimleri Üniversitesi'ndeki çalışanların örgütsel değişime yönelik tutumlarını önemli ölçüde etkileyebileceğini göstermektedir.

Alas ve Vadi (2004) tarafından “Örgüt Kültürünün Sovyet Sonrası Örgütlerdeki Değişime İlişkin Tutumlar Üzerindeki Etkisi” adlı çalışmada örgüt kültürünün görev ve ilişki yöneliminin, post-sosyalist örgütlerde çalışanlar arasında örgütsel değişim sürecine yönelik tutumlarını nasıl etkilediğini keşfetmek amacıyla Estonya şirketlerinden 906 çalışan incelenmiştir. Bulgular, eski Sovyetler Birliği'nde çalışmaya başlayan kişilerin, değişime yönelik tutumlarını şekillendirmede, yeni dönemde kariyerlerine başlayan genç meslektaşlarına göre farklı olduğunu göstermektedir. Sovyet sonrası örgütlerde gayri resmi iletişim ağlarını yönetme ihtiyacı, ileri yaş grubundaki değişimin yararlarını değerlendirmede örgüt kültüründeki ilişki yöneliminin önemini vurgulamaktadır.

Ruds, Lerch ve Taxman (2011) tarafından yapılan “Bir Düzeltme Tesisinde Yeniden Giriş Çerçevesinin Uygulanması: Kültürün Zorlukları” adlı çalışmada, Amerika Birleşik Devletleri'nin Doğu Kıyısındaki bir eyalet ıslah kurumunun parçası olan bir iş serbest bırakma tesisinde çalışan ıslah işçilerinin karşılaştığı zorluklar, karma yöntem kullanılarak incelenmiştir. Tesis, genellikle cezalarına 18 aydan daha az zaman kalmış ve “toplum içinde çalışabilecek” erkek, serbest bırakma öncesi suçluları barındırıyor. İş serbest bırakma merkezi istihdam ve güvenliğe odaklanırken; yeniden giriş merkezi ise, barınma, tedavi, eğitim ve istihdamı içeren farklı hedefler barındırır. Ceza infaz personelinin yeniden tasarım ile mahkumlar için toplum yanlısı rol modeller olarak kullanılmasını ve personelin çatışmacı, otoriter etkileşimler yerine insani yaklaşımlar kullanmasını gerektirdiğini vurguluyor. Bu çalışma, hizmet sunma ortamını değiştirme yeteneğini etkileyen kilit kurumsal sorunları anlamak ve ölçmek için nicel ve nitel yöntemleri kullanmanın değerini göstermektedir. Yeniliklere ilişkin dinginliğin, reformun doğasından değil, örgütsel kültürden kaynaklandığını ve örgütsel kültürü ele

almanın ne kadar önemli olduğunu incelemektedir. Çalışmanın sonuçları, personelin değişime hazır olma durumunun düşük olduğunu gösterirken; gözlem ve görüşme verileri personelin tutum ve akabindeki davranışlarının, yeniden giriş için insani bir ortam sağlama çabalarını sabote ettiğini göstermektedir.

Türker ve Altuntaş (2015) tarafından yapılan “Yeni Gelenlerin Örgütsel Kültür Algısı Üzerine Boylamsal Bir Çalışma” adlı makalede, yeni gelenlerin örgüt kültürü algılarının zaman içinde nasıl değişebileceği, ideal örgüt kültürü hakkındaki algılarını değiştirip değiştirmediği ve bu algıların amirlerininkilerle örtüşüp örtüşmediğini analiz etmeyi amaçlanmaktadır. Bir grup lisans öğrencisi üzerinde boylamsal anket çalışması yapılarak, örgüt kültürü algılarının zaman içindeki değişimlerini ölçmek hedeflenmiştir. Sonuçların gerçek örgüt kültürü ile karşılaştırılmasının yapılabilmesi amacıyla, öğrencilerin birinci derece amirleriyle de anket yapılmıştır. İlk çalışma deneyimlerinde öğrencilerin istikrarın önemi ve başarı yönelimi boyutları hakkındaki algıları, özellikle sürecin sonunda yaklaşıldığında, örgüt kültürü algısını etkileyebileceğini ve bu algıların birinci derece yöneticiler ile yakınlaşma sağlayabileceğini göstermektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE DEĞİŞİME KARŞI TUTUM ARASINDAKİ İLİŞKİDE YÖNTEM

1. Araştırma Yöntemi

Kurumların görevleri, çalışanların teknik veya daha iyi eğitilmiş olması gibi nitelikleri, kurumun büyüklüğü ve yaşı gibi birçok nedenle farklı olması doğal olan örgüt kültürleri yapısının bir kurumdaki çalışanların örneği ele alınarak örgütsel değişime karşı tutuma nasıl etki edeceği tespit edilerek, kuruma hangi örgüt kültürü yapısında istenilen kurumsal değişime karşı başarılı olabileceği ile ilgili önerilerde bulunulması hedeflenmektedir. Eryılmaz (2020) kurum kültürlerinin ölçümü konusunda sürekliliğe vurgu yaparak kültürel değişimin sürdürülebilirliğinin tek yolunun “kültürün sürekli ölçülmesidir, ister tekrarlanan envanterlerle, ister temel performans göstergeleriyle” demektedir.

Örgüt kültürünü ölçmeyi denemenin üç yolu vardır ve bunlar; nicel (anketlerdeki gibi), nitel (bire bir görüşme veya odak gruplardaki gibi) ve bu ikisinin bileşimi karma yönetim diye bilinir (Stanford, 2014: 33).

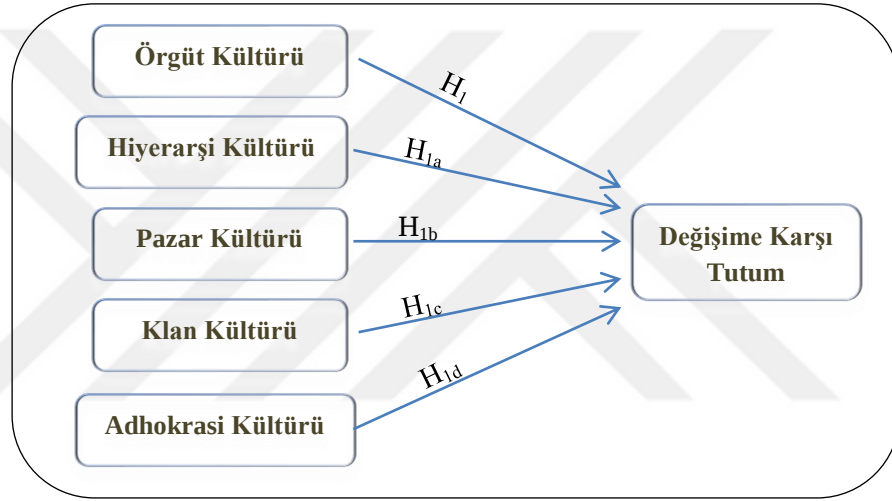
Örgüt kültürü araştırmalarında araştırma yöntemi alan yazında sürekli olarak tartışılmaktadır. Yazarlardan bazıları örgüt kültürünün nitel yöntemlerle incelenmesi gerektiğini ileri sürerken, bazıları nitel yöntemlerin zaman alıcı olması ve genelleme yapmaya imkân tanımaması gibi nedenlerle nicel yöntemlerle incelenmesi gerektiğini ileri sürer. Kutanis ve diğerleri (2015, 137) örgüt kültürü değişkeni ile ülkemizde yapılan yüksek lisans tezleri incelemelerinde anket yönteminin kullanıldığını tespit etmişlerdir. Danışman ve Özgen (2003), kültür çalışmalarında yöntem tartışmalarını ele aldıkları çalışmalarında, kültürü örgütsel bir değişken ve etik olarak incelenmesinin analitik değerlendirilmesi gerektiğini vurgulayarak nicel yöntemin önemini vurgulamışlardır.

Kutanis vd. (2015) yapılan çalışmaların çoğunda örgüt kültürü değişkeninin belirli değişkenler ile çalışıldığını belirtmiş ve bu değişkenlerin kullanım sıklığına göre; örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, liderlik ve öğrenen örgütler şeklindedir.

Değişime karşı tutum ile örgüt kültürü değişkenleri arasında tez çalışması bulunmadığından araştırılması uygun görülmüştür.

2. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma örgüt kültürü ve değişime karşı tutum değişkenleri arasındaki ilişki olup olmadığını, alt boyutları kapsamında ilişkileri ve etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçtaki izlenecek yol için araştırmanın modeli Şekil 5. yardımıyla ifade edilebilir.



Şekil 4.5. Araştırma Modeli

Araştırmanın modelinde görülen beş adet okun yönü, alt boyutlarıyla birlikte örgüt kültürünün değişime karşı tutuma etkisinin inceleneceğini göstermektedir. Bu ilişki yönü ile incelenmek istenen değişkenler ve alt boyutları kapsamında aşağıda verilen hipotezler test edilecektir.

H₁ : Örgüt kültürünün değişime karşı tutum üzerinde etkisi vardır.

H_{1a} : Hiyerarşik kültürünün değişime karşı tutum üzerinde etkisi vardır.

H_{1b} : Pazar kültürünün değişime karşı tutum üzerinde etkisi vardır.

H_{1c} : Klan kültürünün değişime karşı tutum üzerinde etkisi vardır.

H_{1d} : Adokrasi kültürünün değişime karşı tutum üzerinde etkisi vardır.

3. Evren ve Örneklem

Örgüt kültürünün çalışanların değişime karşı tutuma etkisinin tespiti üzerine yapılan bu çalışmanın evrenini Hazine ve Maliye Bakanlığı (HMB)'nın genel müdürlüklerinden biri olan Muhasebat Genel Müdürlüğü (MGM) personellerinden merkez ve taşrada görev yapan 3.233 Defterdarlık Uzmanı oluşturmaktadır.

Örneklemin tam sayımı, bir araştırma kapsamında örneklemin tüm elemanlarına ulaşılıyorsa yapılmış demektir. Ancak uygulama esnasında örneklemin tüm elemanlarına ulaşmak, fazla zaman alması ya da çok maliyetli olması nedeniyle her zaman mümkün olmayabilir. Böyle bir durumda örneklemini en iyi temsil edecek bir kısım elemanlarının incelenmesi gereklidir (Ayçin vd.,2018: 2).

Örneklem ne kadar büyük olursa anakitleyi tahminleme düzeyi o kadar iyi olmaktadır (Ayçin vd., 2018 :254). Defterdarlık Uzmanları Derneğinin (DUDER) ülkemizin tüm bölgelerinde üyesi olan 1345 Defterdarlık Uzmanı örneklem olarak seçilmiş olup, istekleri doğrultusunda katılım sağlamışlardır. Ayrıca, Ankara'da HMB'nın Bakanlık Merkez Binası ile Ankara, İstanbul, Zonguldak ve Balıkesir illerinde Defterdarlık binalarına gidilerek Defterdarlık Uzmanı kadrosunda çalışanlar ile bire bir anket ulaştırma yöntemiyle örneklem seçilmiş ve toplam örneklem sayısında 1.595'e ulaşılmıştır. Evrendeki sayı 1500 ise 306-461 arası gerekli örneklem aralığı verilirken, evrendeki sayı 2000 ise 322-500 arası gerekli örneklem aralığı uygun bulunmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 130).

Yukarıda bahsedilen illerde elden dağıtılan anket sayısı 250 olup, 158 anket geri dönmüştür. DUDER mail grubu, sosyal medya hesapları ve üyelerin mail adreslerine tek tek gönderilen anket formu gönüllülük esasına göre çalışanlara doldurulmuş ve 284 anket mail adresimize (feyim.kayalik@gmail.com) düşmüştür. Amaçlı örnekleme yöntemi ile toplam olarak 442 anket ele geçirilmiştir. Toplanan anketlerin incelenmesi sonucunda 406 anket analize uygun görülmüştür. 36 anketin ise eksik veya hatalı doldurulduğu tespit edildiğinden veri girişi yapılmamıştır.

4. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Kapsamlı literatür taraması yapılarak oluşturulan ve araştırmalarda kullanılan soru formu çalışanların kişisel bilgileri ile örgüt kültürü ve değişime karşı tutum ölçekleri ile ilgili soruları kapsayan üç bölümden oluşmaktadır.

Araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri ise şu şekildedir:

- 1- Kesinlikle Katılmıyorum,
- 2- Katılmıyorum,
- 3- Kararsızım,
- 4- Katılıyorum,
- 5- Kesinlikle Katılıyorum.

Örgüt kültürü ölçeğinde Çalışır’ın 2008 yılında Türkçeye uyarladığı Cameron ve Quinn (1999) tarafından geliştirilen dört alt boyutlu toplam 24 soruluk anket formu kullanılmıştır. Ölçek içeriğinde, klan kültürü alt boyutunda 1, 5, 9, 13, 17 ve 21’inci sorular, adokrasi kültürü alt boyutunda 2, 6, 10, 14, 18 ve 22’inci sorular, pazar kültürü alt boyutunda 3, 7, 11, 15, 19 ve 23’üncü sorular ve hiyerarşi kültürü alt boyutunda ise 4, 8, 12, 16, 20 ve 24’üncü sorular vardır. Kutanis ve diğerleri (2015, 137) örgüt kültürü araştırmalarında kullanılan ölçekler analizinde en çok bu ölçeğin kullanıldığını tespit etmişlerdir.

Değişime karşı tutum ölçeğinde Seren’in (2005) geliştirdiği değişime karşı tutum ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte toplam 29 soru bulunmaktadır. Ölçekte dört alt boyut vardır. Bunlar; Değişimde Kurumsal Politika Alt Boyutu (12 soruluk), Değişimin Sonuçları Alt Boyutu (8 soruluk), Değişime Direnç Alt Boyutu (5 soruluk) ve Değişimde Yönetim Tarzı (4 soruluk)’dır.

Toplam 53 soruluk çalışma anketsının deneklere birebir (mail/şahsen) ulaştırılmış olup, kendisi tarafından doldurulması istenilmiştir. Genel olarak anketlerin doldurulmasındaki başarıyı etkileyen etmenler vardır. Bu etkenler şöyledir; anketin kimin tarafından yapıldığı ya da desteklendiği, anketin biçimi, soruların sayısı, soruların sayısı, soruların uzun/kısa oluşu, anket ile birlikte “Kapak Mektubu” gönderilmesi,

anketin gönderilmesi zamanı, anketin gönderileceğinin önceden bildirilmesi, hatırlatma mektuplarının gönderilmesi (Aziz, 2018: 114).

Uyguladığımız bu yöntemde daha az para harcanması, zaman kazandırması, deneklerinin kimliğinin belli olmaması, anketörün yaratacağı kötü etkinin olmaması ve yanıt oranlarında güvenilir cevapların görülmesi gibi olumlu etkisinin daha çok olduğu görülmüştür.

Uygulanan anket formu EK’te yer almaktadır.

5. Verilerin Çözümlemesi ve Analizi

Veri analiz sürecinin başlangıcında anketlerin gözden geçirilmesini içermektedir. Bu işlem genellikle daha saha çalışmaları devam ederken başlayıp anket yürütme işlemi tamamlayıncaya kadar sürer. Bu işlem esnasında anketin tamamıyla doldurulup, doldurulmadığı, cevapların tek sıra-orta değerler-uç seçeneklerde olması gibi belirli şekillerde olup olmadığı takip edilerek cevaplayıcının ciddiyeti veya soruları anlamada zorlanıp zorlanmadığı anlaşılmaya çalışılır (Altunışık vd. 2010: 150). Buna göre, çalışmada yararlı olacağı tespit edilen 406 adet anket verilerinin kolaylıkla sisteme girilebilmesi için çalışmanın örnekleme kapsamında dağıtılan anket formları üzerinde sayfa sayıları girilmiş, her soru için verilen cevaplar kodlandırılmıştır (1, 2 şeklinde veya 1, 2, 3, 4 ve 5 şeklinde olmak üzere). Kodlaması yapılan bu veriler önce Microsoft Excel yazılımına geçirilmiş, ardından istatistiksel paket programına aktarılmıştır. Geçerlilik ve güvenirlik ölçekler ile dağılım türü belirlenmiş, dağılım türüne uygun hipotez testleri uygulanmıştır.

Çalışmadan elde edilen veriler bilgisayar ortamında ortalama sayı, sayı yüzde, Cronbach alfa katsayısı, normallik testi, korelasyon testi, basit ve çoklu regresyon testi kullanılarak değerlendirilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE DEĞİŞİME KARŞI TUTUM ARASINDAKİ İLİŞKİDE BULGULAR VE YORUMLAR

1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 406 çalışana ait bazı tanımlayıcı istatistikler bir paket programı yardımıyla analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 5.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	167	41,1
Erkek	239	58,9
Toplam	406	100,0

Örneklem grubunun %58,9’u erkek ve %41,1’u kadındır.

Tablo 5.2. Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımları

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
20-30	29	7,1
31-40	109	26,8
41-50	203	50,0
51 ve üzeri	65	16,0
Toplam	406	100,0

Örneklem grubunun yaş aralığına bakıldığında %50 gibi yüksek bir oranla 41-50 yaş aralığı dikkat çekmektedir. Sıra ile sonrasında %26,8 ile 31-40 yaş arası, %16 ile 51 ve üzeri yaş grubu ve %7,1 ile 20-30 yaş arası gelmektedir.

Tablo 5.3. Araştırmaya Katılanların Medeni Hal Dağılımları

Medeni Hal	Frekans	Yüzde (%)
Evli	332	81,8
Bekar	74	18,2
Toplam	406	100,0

Örneklem grubunun %81,8 gibi yüksek bir grubu evli ve %18,2’si bekadır.

Tablo 5.4. Araştırmaya Katılanların Eğitim Dağılımları

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Lisans	360	88,7
Yüksek Lisans	43	10,6
Doktora	2	,5
Diğer	1	,2
Toplam	406	100,0

Örneklemin %88,7 gibi yüksek bir grubu lisans, %10,60'ı yüksek lisans, %0,5'i doktora ve %0,2'si diğer okul mezunudur.

Tablo 5.5. Araştırmaya Katılanların Toplam Çalışma Süreleri Dağılımları

Toplam Çalışma Süreleri	Frekans	Yüzde (%)
1-5 Yıl	27	6,7
6-10 Yıl	43	10,6
11-15 Yıl	54	13,3
16-20 Yıl	92	22,7
21 yıl ve üzeri	190	46,8
Toplam	406	100,0

Örneklemin %46,80 gibi yüksek bir grubu 21 yıl ve üzeri çalışma tecrübesine sahipken, %6,7 gibi düşük oranlı grubu ise 1-5 yıl kurumda çalışma tecrübesi olan çalışanlardır.

2. Örgüt Kültürü Değişkenine ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Örgüt kültürü alt boyutları arasında farklılık olup olmadığını ve hangisinin kurumda daha ön planda yer aldığını anlamak için Tablo 6'daki analizler yapılmıştır.

Tablo 5.6. Örgüt Kültürü Değişkenine ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama Değerler

Soru No	Kesinlikle Katılmıyoru		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Ortalama	Stand. Sapma
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	(5)	
Örgüt Kültürü Ölçeği Ortalama											2,79	0,85
Klan Kültürü											2,82	
1	17	4,2	107	26,4	34	8,4	191	47,0	57	14,0	3,40	1,14
5	74	18,2	109	26,8	79	19,5	118	29,1	22	5,4	2,76	1,21
9	75	18,5	149	36,7	74	18,2	91	22,4	15	3,7	2,56	1,14

13	63	15,5	114	28,1	94	23,2	104	25,06	31	7,6	2,82	1,19
17	60	14,8	138	34,0	80	19,70	116	28,6	10	2,5	2,70	1,11
21	81	20,0	124	30,5	68	16,7	105	25,9	25	6,2	2,67	1,23
Adokrasi Kültürü											2,53	0,86
2	81	20,0	169	41,6	82	20,2	56	13,8	17	4,2	2,4	1,08
6	99	24,4	138	34,0	82	20,2	74	18,2	12	3,0	2,41	1,13
10	83	20,4	172	42,4	67	16,5	73	18,0	8	2,0	2,38	1,06
14	51	12,6	138	34,0	85	20,9	106	26,1	22	5,4	2,78	1,13
18	71	17,5	135	33,3	71	17,5	105	25,9	23	5,7	2,69	1,19
22	69	17,0	160	39,4	81	20,0	82	20,2	13	3,2	2,53	1,09
Pazar Kültürü											2,67	0,81
3	56	13,8	147	36,2	77	19,0	108	26,6	17	4,2	2,71	1,12
7	78	19,2	120	29,6	80	19,7	105	25,9	18	4,4	2,66	1,18
11	60	14,8	161	39,7	96	23,6	78	19,2	10	2,5	2,55	1,03
15	51	12,6	111	27,3	77	19,0	139	34,2	27	6,7	2,95	1,18
19	72	17,7	147	36,2	68	16,7	101	24,9	13	3,2	2,59	1,14
23	71	17,5	151	37,2	81	20,0	82	20,2	17	4,2	2,56	1,12
Hiyerarşi Kültürü											3,15	0,83
4	31	7,6	93	22,9	69	17,0	168	41,4	45	11,1	3,25	1,15
8	59	14,5	128	31,5	85	20,9	120	29,6	11	2,7	2,74	1,11
12	50	12,3	113	27,8	90	22,2	144	35,5	8	2,0	2,87	1,09
16	18	4,4	56	13,8	43	10,6	229	56,4	56	13,8	3,69	1,83
20	38	9,4	74	18,2	61	15,0	189	46,6	42	10,3	3,30	1,16
24	45	11,1	103	25,4	67	16,5	167	41,1	22	5,4	3,04	1,15

Tabloda kurumun sahip olduğu örgüt kültür tipinin 3,15 ($\pm 0,83$) ortalama değeri ile hiyerarşik bir yapıda olduğu görülmektedir. Hiyerarşik kültür alt boyutunda en çok katıldıkları olan 16'ncı soru (Kurumu bir arada tutan bağ resmi kurallar ve politikalarıdır. Düzgün çalışan bir örgüt yapısına önem verilir) olduğu görülmektedir. Çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarından en az katıldıkları örgüt kültür tipinin 2,53 ($\pm 0,86$) oranı ile adokrasi kültür tipi olduğu ve bu alt boyutta en az ortalama değeri alan sorunun 10'uncu (Kurumun yönetim tarzı bireysel risk alma, yenilikçi, özgürlükçü ve benzersiz olarak nitelendirilir.) soru olduğu görülmektedir. Kurumun örgüt tipinin

belirlenmesinde etkili olduğu görülen bu iki sorunun ortalama değerlerine bakıldığında sadece alt boyutlarında değil tüm ölçekteki en yüksek ve en düşük değerleri aldığı ayrıca görülmektedir.

3. Değişime Karşı Tutum Değişkenine ve Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

Değişime karşı tutum alt boyutları arasında farklılık olup olmadığını ve hangisinin kurumda daha ön planda yer aldığını anlamak için Tablo 7'deki analizler yapılmıştır.

Tablo 5.7. Değişime Karşı Tutum Değişkenine ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama Değerler

Soru No	Kesinlikle Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Ort.	Stand. Sapma		
	N	%	N	%	N	%	N	%	(5)			
Değişime Karşı Tutum										2,79	0,86	
Değişimde Kurumsal Politika										2,80		
1	74	18,20	117	28,8	68	16,7	131	32,3	16	3,9	2,75	1,19
2	77	19,0	138	34,0	89	21,9	91	22,4	11	2,7	2,56	1,11
3	65	16,0	120	29,6	83	20,4	122	30,0	15	3,7	2,76	1,15
4	58	14,3	101	24,9	93	22,9	128	31,5	25	6,2	2,90	1,17
5	51	12,6	65	16,0	101	24,9	160	39,4	26	6,4	3,11	1,14
6	31	7,6	84	20,7	54	13,3	199	49,0	33	8,1	3,30	1,12
7	102	25,1	121	29,8	76	18,7	95	23,4	11	2,7	2,49	1,17
8	83	20,4	139	34,2	72	17,7	105	25,9	7	1,7	2,54	1,13
9	98	24,1	115	28,3	80	19,7	93	22,9	19	4,7	2,56	1,21
10	126	31,0	105	25,9	60	14,8	102	25,1	12	3,0	2,43	1,24
11	43	10,6	66	16,3	58	14,3	200	49,3	36	8,9	3,30	1,16
12	58	14,3	100	24,6	101	24,9	123	30,3	24	5,9	2,89	1,16
Değişimin Sonuçları										3,01	0,81	
16	39	9,6	112	27,6	84	20,7	144	35,5	26	6,4	3,01	1,13
17	72	17,7	106	26,1	85	20,9	120	29,6	19	4,7	2,77	1,19
20	58	14,3	80	19,7	106	26,1	130	32,0	30	7,4	2,99	1,18
25	34	8,4	93	22,9	130	32,0	128	31,5	20	4,9	3,02	1,04
26	27	6,7	56	13,8	76	18,7	199	49,0	46	11,3	3,45	1,07

27	49	12,1	121	29,8	95	23,4	116	28,6	23	5,7	2,86	1,13
28	43	10,6	99	24,4	99	24,4	139	34,2	26	6,4	3,01	1,12
29	47	11,6	89	21,9	111	27,3	133	32,8	25	6,2	3,00	1,12
Değişime Direnç											2,69	,62
13	50	12,3	177	43,6	97	23,9	66	16,3	14	3,4	2,55	1,01
15	32	7,9	74	18,2	77	19,0	182	44,8	40	9,9	3,31	1,11
21	66	16,3	133	32,8	87	21,4	107	26,4	12	3,0	2,67	1,12
22	86	21,2	149	36,7	78	19,2	80	19,7	12	3,0	2,46	1,11
23	60	14,8	167	41,1	95	23,4	71	17,5	9	2,2	2,51	1,02
Değişimde Yönetim Tarzı											2,41	0,73
14	39	9,6	131	32,3	115	28,3	102	25,1	16	3,9	2,81	1,04
18	179	44,1	132	32,5	47	11,6	33	8,1	11	2,7	1,92	1,06
19	177	43,6	122	30,0	48	11,8	40	9,9	18	4,4	2,01	1,16
24	51	12,6	122	30,0	92	22,7	109	26,8	31	7,6	2,87	1,17

Tablodaki en az ve en fazla değer alan ortalamalara bakıldığında en yüksek ortalama değer 3,01 ($\pm 1,13$) ile değişimin sonuçları alt boyutundadır. Üstün (2018)'ün çalışmasında ise en yüksek ortalama değişimde kurumsal politika alt boyutudur. Değişimde kurumsal politika alt boyutundaki 6'ncı soru (Kurumumdaki değişimle beraber yönetimin bilgi Teknolojisinden/bilgisayarlardan daha etkin yararlanmamı sağladığını düşünüyorum) 3,30 ($\pm 1,12$) değeri ve 11'inci soru (Kurumumdaki değişim sürecinde ekip üyeleriyle işbirliği içinde çalışıyorum) 3,30 ($\pm 1,16$) değeri ile en fazla, 10 uncu (Bir üst yöneticimin yeni uygulamalarda bana model olduğunu düşünüyorum.) sorunun ise 2,43 ($\pm 1,24$) değeri ile çalışanlarca en az tercih edildiği görülmektedir.

Değişimin sonuçları alt boyutunda 26'ncı soru (Değişimin istenen sonuca ulaşmasında, ekip üyesi olarak kendimi sorumlu hissediyorum.) 3,45 ($\pm 1,07$) değeri ile en fazla, 17'inci sorunun (Değişim sürecinde kurumumdaki değerlerin korunduğuna inanıyorum) ise 2,77 ($\pm 1,19$) değeri ile en az tercih edildiği görülmektedir.

Değişime direnç alt boyutunda 15'inci soru (Kurumumdaki değişim uygulamalarına tam olarak katılıyorum) 3,31 ($\pm 1,11$) değeri ile en fazla, 22'inci sorunun

(Kurumumdaki değişim sürecinde bazen işten ayrılmayı düşünüyorum) ise 2,46 ($\pm 1,11$) değeri ile en az tercih edildiği görölmektedir.

Değişimde yönetim tarzı alt boyutunda 24'ıncı soru (Yöneticilerimin değişim sürecinde zorlayıcı bir yaklaşım sergilediklerini düşünüyorum) 2,87 ($\pm 1,17$) değeri ile en fazla, 18'inci soru (Değişim ile ilgili istenen davranışı gösterdiğimde ödüllendiriliyorum.) ise 1,92 ($\pm 1,06$) değeri ile en az tercih edildiği görölmektedir.

Değişime karşı tutum ölçeğindeki bu analiz sonuçları ile Üstün (2018)'ün çalışma sonuçları benzerlik göstermektedir. Bunun nedeni her iki çalışmanın örnekleminin kamu kurumu olması gösterilebilir.

4. Ölçek Güvenirlilik Çalışması

Ölçeklerin güvenirliliğini ortaya çıkarmak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi neticesinde oluşan geçerli ölçek yapılarına ait Cronbach's Alpha güvenirlilik katsayıları hesaplanıp yorumlanacaktır. Büyüköztürk (2019:183) Cronbach Alfa (α) güvenirliliğinde test maddelerinin ölçtüğü özelliklerin, örneklediği davranışların, benzeşik olması bu tür güvenirliliği yükseltecektir. Test maddelerine verilecek cevapların -pek çok kişilik testlerinde olduğu gibi- üç veya daha fazla olması durumunda Cronbach tarafından geliştirilmiş Alfa (α) katsayısı kullanılır. Likert tipi beşli derecelendirme ölçeğini kullandığımız için Alfa hesaplaması yapmamız doğru olacaktır.

Psikolojik bir test için hesaplanan güvenirlilik katsayısının .70 ve daha yüksek olması test puanlarının güvenirliliği için gerekli olarak yeterli görölmektedir. Ancak bireyleri seçme ve sınıflandırmada kullanılacak testler için güvenirlilik katsayısının daha yüksek olması beklenir (Büyüköztürk, 2019:183).

4.1. Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenirlilik Analizi

Cronbach tarafından geliştirilen Alfa Modeli ölçekte yer alan soruların homojen bir yapı gösteren bütünü oluşturun oluşturmadağıını araştırmaktadır (Kalaycı, 2006: 405).

Paket programa girilen verilerden örgüt kültürü değişkeni ile alt boyutları bazında ayrı ayrı yapılan güvenirlik analizi sonuçları ve madde sayıları Tablo-8 ile aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 5.8. Örgüt Kültürü Ölçeği Güvenirlik İstatistikleri

Ölçek/Alt Boyut	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Klan Kültürü Alt Boyutu	6	,825
Adokrasi Kültürü Alt Boyutu	6	,864
Hiyerarşi Kültürü Alt Boyutu	6	,740
Pazar Kültürü Alt Boyutu	6	,810
Örgüt Kültürü Ölçeği	24	,940

Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı;

- $0,000 \leq \alpha < 0,400$ ise ölçeğin güvenilir olmadığını,
- $0,400 \leq \alpha < 0,600$ ise ölçeğin güvenilirliğini düşük olduğunu,
- $0,600 \leq \alpha < 0,800$ ise ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu,
- $0,800 \leq \alpha \leq 1,000$ ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir bulunmaktadır (Kalaycı,2006: 406).

Buna göre, Tablo 8'e bakıldığında; klan kültürü alt boyutu 0,825 değeri ile, adokrasi kültürü alt boyutu 0,864 değeri ile, pazar kültürü alt boyutu da 0,810 değeri ile ölçeğin yüksek seviyede güvenilir olduğunu göstermektedir. Hiyerarşi kültürü alt boyutunda ise 0,740 değeri alındığından bu ölçeğin de oldukça güvenilir olduğu görülmektedir.

Genel olarak örgüt kültürü ölçeğinin aldığı değer olan 0,940 ile ölçeğimiz yüksek derecede güvenilir bulunmaktadır. Karakılıç (2019) "Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerliliğinin Test Edilmesi" isimli çalışmasında ölçeğin güvenirlik ve geçerlilik analiz sonucu olarak ölçeğin 4 faktör yapısının uygun olduğu, ölçekteki maddelerin geçerliliklerinin yüksek olduğu, güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu bulgularını elde etmiştir.

4.2. Değişime Karşı Tutum Ölçeği Güvenirlilik Analizi

Paket programına girilen verilerimizden değişime karşı tutum değişkeni bazında yapılan güvenirlilik analizi sonucu ve madde sayısı Tablo–7 ile aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 5.9. Değişime Karşı Tutum Ölçeği Güvenirlilik İstatistikleri

Ölçek/Alt Boyut	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Değişime Karşı Tutum Ölçeği	29	,918
Değişimde Kurumsal Politika Alt	12	,926
Değişimin Sonuçları Alt Boyutu	8	,874
Değişime Direnç Alt Boyutu	5	,490
Değişimde Yönetim Tarzı	4	,563

Değişime karşı direnç alt boyutunda yapılan analizde ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,490 olarak ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirliği düşük derecede güvenilir düzeydedir.

Değişimde yönetim tarzı alt boyutunda yapılan analizde ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,563 olarak ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirliği düşük derecede güvenilir düzeydedir.

Değişimde kurumsal politika alt boyutunda yapılan analizde ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,926 olarak ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirliği yüksek derecede güvenilir bulunmaktadır.

Değişimin sonuçları alt boyutunda yapılan analizde ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,874 olarak ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirliği yüksek derecede güvenilir düzeydedir.

Değişime karşı tutum ölçeği aldığı değer olan 0,918 ile örgüt kültürü ölçeğimiz gibi yüksek derecede güvenilir bulunmaktadır.

5. Normallik Testi

Araştırmalarda yapılan istatistiksel incelemelerin, koşullar sağlandıkça, ilk olarak parametrik test olması, çalışma sonuçlarının güvenilirliği ve genel bir yargı sağlayabilmesi arzu edilendir (Can, 2014: 81).

Çalışma kapsamında verilerle uygulanacak analizleri belirlemek amacıyla normal dağılım testi yapılmıştır. Normal dağılımı belirlemek için kullanılan

parametreler, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleridir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ve +1 aralığında olması, verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir (Ayçin vd., 2018: 190) (Gürbüz ve Şahin, 2017: 203).

Tablo 10’da ölçeklerin normallik testi bulguları gösterilmiştir.

Tablo 5.10. Ölçeklerin Normallik Test İstatistikleri

Ölçek/Alt Boyut	Çarpıklık	Basıklık
Değişime Karşı Tutum Ölçeği	-0,187	-0,235
Örgüt Kültürü Ölçeği	-0,023	-0,758

Buradaki test sonuçlarına göre, her iki ölçeğin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ve +1 aralığında olduğu ve normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Güriş ve Astar, 2015: 180). Bu sonuca göre çalışmanın analizleri parametrik testler yardımıyla gerçekleştirilecektir.

6. Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizi, birbirleri ile ilişki olduğu düşünülen “p” tane değişkeni bir araya getirerek az sayıda faktörler veya boyutlar bulmayı, keşfetmeyi veya dönüştürmeyi hedefleyen çok değişkenli bir istatistiktir. Açımlayıcı ve doğrulayıcı olmak üzere iki tür faktör analizi yaklaşımı vardır. Açımlayıcı faktör analizinde, değişkenlerin aldığı değerler arası ilişkilerinden çıkan sonuca göre faktör bulmaya çalışan bir yöntemken; doğrulayıcı faktör analizi ise değişkenler arası ilişkiye yönelik daha önce çıkan sonuçlara göre hipotez veya kuramın test edilmesi demektir. Faktör analizi kavramında sosyal bilimler genelde her bir değişkenin diğer değişkenlerle aynı grup altında toplandığı ve bu değişkenlerin o gruba ne dereceyle ilişkili olduğunu göstermek için açımlayıcı faktör analizi kullanılmaktadır (Büyüköztürk, 2019: 133).

Faktör analizi, tüm veri yapıları için uygun bulunmayabilir. Verilerin, faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett küresellik (sphericity) testi ile incelenmelidir. Faktör analizinin geçerliliğini adına KMO testinin sonucu çıkan oranın .60’tan yüksek çıkmış olması istenir. Barlett testi, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını kısmi korelasyonlar temelinde inceler. Hesaplanan ki-kare istatistiğinin anlamlı çıkması ve veri matrisinin uygun olduğunu göstermektedir.

Test sonucunun anlamlı çıkmasının kanıtı olarak p değerinin de 0,05 ten küçük olması gösterilmektedir (Büyüköztürk, 2019: 137).

Tablo 10’da örgüt kültürünün alt boyutları ölçeklerine yapılan faktör analizi sonucunda, öz değeri birden büyük dört faktör belirlenmiştir. Dört faktör, toplam varyansın 0,63’ünü açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,944’dir. KMO değerinin 0.50’den düşük çıkması durumunda faktör analizine devam edilmesine gerek yoktur. KMO değerine bakıldığında örneklem büyüklüğü hakkında şu yorumlar yapılır (Kaiser, 1970: 405): 0.50 ile 0.60 arası “çok düşük”, 0.60 ile 0.70 arası “düşük”, 0.70 ile 0.80 arası “orta”, 0.80 ile 0.90 arası “yüksek”. 0.90 üzeri ise “mükemmel”. Bu çalışma da elde edilen 0,944 KMO değeri veri setinin faktör analizine uygunluğu için değerlendirildiğinde “mükemmel” aralığına karşılık geldiği görülmektedir. Bu durum veri setinin faktör analizi için son derece uygun olduğunu göstermektedir.

Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ($\chi^2=5680,165$; $p<0,001$). Faktörde ölçek maddelerinin ölçeğin orijinalinde olduğu gibi dört boyutta (Klan, adokrasi, hiyerarşi ve pazar) toplandığı saptanmıştır.

Tablo 5.11. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=406)

Ölçek Maddeleri	Faktör Varyansı	Faktör-1 Yük Değ.	Klan	Adokrasi	Hiyerarşi	Pazar
Klan-1 (S1)	,688	,317	,038	,074	,167	,808
Klan-2 (S5)	,717	,754	,260	,712	,221	,306
Klan-3 (S9)	,655	,766	,487	,640	,078	,048
Klan-4 (S13)	,540	,720	,508	,363	,272	,275
Klan-5 (S17)	,640	,751	,695	,276	,269	,093
Klan-6 (S21)	,749	,825	,764	,355	,151	,125
Adokrasi-1 (S2)	,579	,636	,469	,291	,057	,521
Adokrasi-2 (S6)	,690	,725	,713	,325	-,027	,276
Adokrasi-3 (S10)	,685	,709	,589	,499	-,204	,219
Adokrasi-4 (S14)	,653	,773	,331	,685	,107	,250
Adokrasi-5 (S18)	,741	,778	,282	,794	,023	,177
Adokrasi-6 (S22)	,751	,720	,168	,844	,006	,102
Hiyerarşi-1 (S4)	,502	,498	,425	,501	,052	,261
Hiyerarşi-2 (S8)	,753	,727	,799	,251	,214	,079

Hiyerarşi-3 (S12)	,532	,695	,445	,385	,389	,186
Hiyerarşi-4 (S16)	,449	,196	,659	,119	,007	-0,27
Hiyerarşi-5 (S20)	,714	,641	,325	,688	,368	-,010
Hiyerarşi-6 (S24)	,586	,644	,226	,469	,559	-,050
Pazar-1 (S3)	,510	,668	,410	,105	,402	,413
Pazar-2 (S7)	,733	,726	,789	,203	,151	,214
Pazar-3 (S11)	,457	,539	,584	,147	-,164	,260
Pazar-4 (S15)	,561	,730	,324	,275	,241	,567
Pazar-5 (S19)	,642	,726	,281	,120	,015	,740
Pazar-6 (S23)	,665	,632	,100	,079	-,053	,804
Varyans Toplam	%63,30	(45,91-7,72-5,46-4,21)				
Açıklanan Faktör Yüzdelikleri			Faktör-1	Faktör-2	Faktör-3	Faktör
			%26,37	%21,03	%8,62	%7,28
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi			%26,37	%47,40	%56,02	%63,30
KMO Değeri	,944					
Bartlett's Küresellik Değeri	$\chi^2=5680,165$; $p<0,001$					

Örgüt kültürünün faktör analiz sonuçları Saç (2019)'ın Liderlik Tarzları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bu İlişkiye Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi: Bir Kamu İktisadi Teşekkülü Ve Bağlı İşletmelerinde Uygulama çalışması ile benzerlik göstermiş açıklanan varyans toplamı 63,30 ile aynı çıkmıştır. Adıgeçen çalışmada örgüt kültürü ölçeğine yönelik yapılan ilk faktör analizi sonucunda, hiyerarşi boyutuna ait H1, H2 ve H3 maddelerinin birden çok faktör altında binişik faktör yüküyle yüklendiği tespit edilerek ($<0,10$) analizden çıkarılmıştır. Tekrarlanan analiz sonucunda, öz değeri birden büyük dört faktör belirlenmiştir. Dört faktör, toplam varyansın 0,63'ünü açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,935'dir. Bartlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ($\chi^2=10426,619$; $p<0,001$). Ölçek maddelerinin ölçeğin orijinalinde olduğu gibi dört faktörde (Klan, adokrasi, hiyerarşi ve pazar) toplandığı saptanmıştır.

Tablo-12'de değişime karşı tutum ölçeğine yönelik yapılan ilk faktör analizi sonucunda, DKP boyutuna ait ölçeğimiz 3,9,11,12 maddeleri, DS boyutuna ait ölçeğimiz 27,28,29'uncu maddeleri ile DYT 18 ve 19'uncu maddelerinin birden çok faktör altında binişik faktör yüküyle yüklendiği tespit edilerek ($<0,10$) analizden

çıkarılmıştır. Bu işlemten sonra düzenlenen analiz sonucunda, öz değeri birden büyük dört faktör belirlenmiştir. Dört faktör, toplam varyansın 0,57'ünü açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0,891'dir. Barlett Küresellik testi sonuçları da anlamlıdır ($\chi^2=3235,103$; $p<0,001$). Ölçek maddelerinin ölçeğin orijinalinde olduğu gibi dört faktörde (DKP,DS,DYT ve DD) toplandığı saptanmıştır.

Tablo 5.12. Değişime Karşı Tutum Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları (N=406)

Ölçek Maddeleri	Faktör Varyansı	Faktör-1 Yük Değ.	DKP	DD	DYT	DS
DKP-1 (S1)	,599	,652	,765	,044	,032	,106
DKP -2 (S2)	,577	,645	,744	,128	,084	-,005
DKP -4 (S4)	,648	,734	,615	,216	-,204	,426
DKP -5 (S5)	,699	,749	,617	,216	-,277	,470
DKP -6 (S6)	,475	,636	,587	,132	-,176	,287
DKP -7 (S7)	,672	,761	,788	,223	-,036	,021
DKP -8 (S8)	,693	,779	,793	,248	-,023	,037
DKP -10 (S10)	,603	,754	,714	,252	-,156	,073
DD-1 (S13)	,516	-,137	-,151	-,082	,433	,547
DD-2 (S15)	,706	,604	,791	,165	-,142	,182
DD-3 (S21)	,556	-,294	-,111	-,076	,732	-,046
DD-4 (S22)	,659	-,286	-,123	-,042	,800	-,038
DD-5 (S23)	,599	-,263	-,187	,000	,751	,019
DYT-1 (S14)	,454	,419	,250	,041	,235	,578
DYT-4 (S24)	,366	-,051	,189	,558	-,055	,126
DS-1 (S16)	,589	,683	,633	-,183	,178	,352
DS-2 (S17)	,579	,735	,501	-,201	,005	,536
DS-3 (S20)	,508	,592	,461	-,015	-,231	,492
DS-4 (S25)	,496	,611	,537	,096	-,003	,445
DS-5 (S26)	,495	,467	,691	-,041	,045	,118
Açıklanan Varyans	%57,45	(24,84+13,71+12,52+6,38)				
Açıklanan Faktör Yüzdelikleri			Faktör-1	Faktör-2	Faktör-3	Faktör-4
			%24,84	%13,71	%12,52	%6,38
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi			%24,84	%38,55	%51,07	%57,45
KMO Değeri	,891					
Bartlett's Kür. Değ.	$\chi^2=3235,103$; $p<0,001$					

7. Hipotez Testleri

Bu kısımda araştırma amaçlarına uygun olarak verilen hipotezler verilerden elde edilen bulgular eşliğinde test edileceklerdir. Hipotezlerin test edilmesi esnasında kullanılacak ölçek ve alt boyutların normal dağılıma uygun olması parametrik test istatistiklerinin kullanılmasına izin vermektedir (Büyüköztürk,2019: 31).

7.1. Korelasyon Testi

Pearson Korelasyon Katsayısı, iki değişkenin de sürekli olmasını ve değişkenlerin birlikte (ikili olarak) normal dağılım göstermesini gerektirmektedir. İki değişkenimiz arasındaki ilişki testi korelasyon analizi ve regresyon analizine göre yorumlanacaktır.

Öncelikle regresyon analizine yön vermek üzere iki değişken arasındaki ilişkilerin arasında korelasyon düzeyi analizi yapılmıştır. Korelasyon, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin düzeyini ölçmek için kullanılan bir analiz tekniğidir. İki değişken arası ya pozitif ya da negatif yönlü ilişki olabileceği gibi herhangi bir ilişki olmaması durumu da söz konusudur (Ayçin vd, 2018: 456) Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki doğrusal ilişki düzeyinin seviyesini gösterir ve birimsizdir. Yüzde/oran ile değer almaktadır. Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkinin neden-sonuç ilişkisi içerip içermediği bilgisi vermez (Lorcu, 2015: 230).

Tablo 5.13. Değişkenler Arası Korelasyon Tablosu

<i>Değişken</i>		<i>DKT</i>	<i>ÖK</i>	<i>Örgüt Kültürü Alt Boyutları</i>			
				<i>KK</i>	<i>AK</i>	<i>PK</i>	<i>HK</i>
DKT		1	.646**	.617**	.613**	.574**	.532**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000
		406	406	406	406	406	406
ÖK		.646**	1	.943**	.912**	.926**	.835**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000
		406	406	406	406	406	406
Örgüt Kültürü Alt Boyutları	KK	.617**	.943**	1	.854**	.817**	.733**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000
		406	406	406	406	406	406
	AK	.613**	.912**	.854**	1	.844**	.597**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000
		406	406	406	406	406	406

	PK	.574** .000 406	.926** .000 406	.817** .000 406	.844** .000 406	1 406	.693** .000 406
	HK	.532** .000 406	.835** .000 406	.733** .000 406	.597** .000 406	.693** .000 406	1 406

** Korelasyonlar 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-uçlu).

İki değişken için hesaplanan bir Pearson Korelasyon Katsayısı; kuvvet (düşük-orta-yüksek), yön (pozitif-negatif), açıklanan varyans (determinasyon katsayısı, r^2), istatistiksel anlamlılık ve pratik anlamlılık açısından yorumlanabilir (Büyüköztürk,2019: 32).

Analizin sonucuna göre; örgüt kültürü ile değişime karşı tutum arasındaki korelasyon katsayısının 0,646 olduğu, klan kültürü ile değişime karşı tutum arasındaki korelasyon katsayısının 0,617 olduğu, adokrasi kültürü ile değişime karşı tutum arasındaki korelasyon katsayısının 0,613 olduğu, pazar kültürü ile değişime karşı tutum arasındaki korelasyon katsayısının 0,574 olduğu, hiyerarşi kültürü ile değişime karşı tutum arasındaki korelasyon katsayısının 0,532 olduğu, hepsinin anlamlılık oranı 0,000 olduğu görülmektedir. Büyüköztürk (2019,32) ve Gürbüz ve Şahin (2017, 260)’e göre korelasyon sayısı -1 ile +1 arasında değer alır ve bu değer aralığı $-1 \leq r < -0,7$ ise kuvvetli, $-0,7 \leq r < -0,3$ ise orta, $-0,3 \leq r < 0$ ise zayıf, $0 < r \leq 0,3$ ise zayıf, $0,3 < r \leq 0,7$ ise orta, $0,7 < r \leq +1$ ise kuvvetli bir ilişkiden söz edilmelidir. Bu durumda, örgüt kültürü ölçeğimiz ve dört alt boyutunun tamamı ile değişime karşı tutum arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki vardır.

Sarı ve Helvacı (2019) da, “Okulların Örgüt Kültürü İle Değişime Hazırbulunuşluk Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli çalışmalarındaki verilerini Afyonkarahisar ilinde görev yapan 305 öğretmenden elde etmişlerdir. Araştırmalarında değişime hazır bulunuşluğu ölçmek amacıyla Helvacı (2010) tarafından geliştirilen ölçek ile örgüt kültürünü tespit edebilmek için 36 maddeden oluşan İpek (1999) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda okulların örgüt kültürü alt boyutları (Güç Kültürü, Rol Kültürü, Başarı Kültürü ve Destek Kültürü) ile değişime hazır bulunuşluk alt boyutları (Öğretmenin Değişime Hazır Bulunuşluğu, Okul Yönetiminin Değişime Hazır Bulunuşluğu ve

Velilerin Değişime Hazır Bulunuşluğu) arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucunda, değişkenler arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

7.2. Regresyon Testi

Gürbüz ve Şahin (2017) değişkenler arası ilişkiler incelenirken neden-sonuç ilişkisi açısından bağımsız değişken ve bağımlı değişkeni tespit etmek gerekir. Bağımsız değişken, bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu düşünülen değişkendir (yordayan veya tahmin değişkeni). Bu değişkenin, bağımlı değişken üzerinde değişime neden olduğu, bağımlı değişkenin belirleyicisi olduğu varsayılmaktadır. Bağımlı değişken ise (yordanan veya sonuç değişkeni) bağımsız değişken tarafından yordanan, açıklanan veya etkilenen değişkendir. Bağımlı değişkenin neden veya neye bağlı olarak değiştiği araştırma sorunsalımızdır.

7.2.1. Basit Regresyon Testi

Regresyon analizinin amacı, değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek bu ilişkiyi gösteren regresyon denklemini elde etmek ve bu denklemi kullanarak tahminleri hesaplamaktır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 267). Çalışmamızın esası olan ve birinci hipotezimizi oluşturan örgüt kültürünün örgütsel değişime karşı tutuma etkisini aşağıdaki regresyon denklemi ile açıklayacağız.

Model olarak $Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_{i1} + \varepsilon$ şeklinde olan basit regresyon denklemi kısaca $Y = a + \beta X + \varepsilon$ şeklinde oluşturulur. Ancak regresyon eşitliğini oluşturmada yöntem (ε) terimini minimize etmeyi amaçladığından eşitlikte yer alan bu terim çıkarılır ve denklem uygulamada $Y = a + bX$ olarak yazılır. Bu denklemde yer alan y, bağımlı değişkeni, x, bağımsız değişkeni, a, X=0 halinde Y'nin alacağı ortalama değeri açıklarken; b, X'teki her birim değişimin Y üzerindeki değişim miktarını gösteren katsayıyı göstermektedir. (<http://yunus.hacettepe.edu.tr>) (Büyüköztürk, 2019: 94) (Ayçin, Muhammed, Güçlü, ve Özveri, 2018: 439).

Buna göre çalışmanın denklemi aşağıdaki Denklem 5.1'deki gibidir.

$$Y = a + \beta X \text{ (DKT = a + } \beta \text{ÖK)} \quad (5.1)$$

Tablo 5.14. Değişkenler Arası Basit Regresyon Tablosu

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	B	Sig.	β
,646	,418	,416	289,640	1,339 0,518	,000*	,646

Bağımlı Değişken: Değişime Karşı Tutum, **Bağımsız Değişken:** Örgüt Kültürü

Regresyon modeli analizinin istatistiksel olarak $p < 0,001$ düzeyinde anlamlılığı görülmektedir ($F=289,640$; $p < 0,01$). DKT'daki %41,8'lik varyansın örgüt kültürü tarafından açıklandığı ($R^2=,418$) ve DKT'daki %41,60'lık varyansın örgüt kültürüne bağlı olduğu (Düzeltilmiş $R^2=,416$) görülmektedir. Örgüt kültürü ile değişime karşı tutum arasında pozitif yönde bir etkileşim söz konusudur ($\beta=,646$). Buna göre, çalışanların örgütsel kültürdeki bir standart sapmalık değişme, bağımlı değişken olan değişime karşı tutumlarını % 64,60 oranında artmasına neden olacağı görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 271).

Buna göre hipotez sonucu olarak:

“H₁: Örgüt kültürünün değişime karşı tutum üzerinde etkisi vardır” hipotezi **kabul edilmiştir.**

Çalışmanın basit regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

$$DKT = 1,339 + 0,518ÖK \quad (5.2)$$

7.2.2. Çoklu Regresyon Testi

Bağımsız değişken sayısı tek olduğunda basit regresyon analizi, iki veya daha fazla olduğunda ise çoklu regresyon analizinden bahsedilir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 267) Araştırmadaki 2, 3, 4 ve 5 inci hipotezlerine bakıldığında, bağımsız değişken olan örgüt kültürünün alt boyutlarının dört adet daha bağımsız değişken oluşturduğu ve bunların bağımlı değişkene etkisini test etmek adına çoklu regresyon analizi kullanılacaktır.

Çalışmanın çoklu regresyon denklemi aşağıdaki Denklem 5.4'te görüldüğü gibidir.

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 \quad (5.3)$$

$$DKT = a + \beta_1 KK + \beta_2 HK + \beta_3 PK + \beta_4 AK \quad (5.4)$$

Analiz sonuçları Tablo-14’de verilmiştir.

Tablo 5.15. Alt Boyutlar Çoklu Regresyon Testi Sonuç Tablosu

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş	Anlamlılık	
Bağımlı Değişken	β	Standart Hata	B	T	P
Sabit	1,362	,093	-	14,698	,000*
KK	,134	,062	,187	2,151	,032
AK	,233	,060	,330	3,856	,000*
PK	,008	,060	,010	,127	,899
HK	,139	,043	,191	3,235	,001*
R=0,652		R ² = 0,425 Düz.R ² =0,419			
F _(4,401) = 74,149		ANOVA (Anlamlılık) = ,000*			

* % 95 güven düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler

Bağımsız Değişken: Örgüt Kültürü

Çoklu regresyon analizi sonucuna göre, yapılan analizin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F_(4,401)=74,149, p<0,01). ÖK alt boyutları olan KK, AK, PK ve HK bağımsız değişkenlerinin bağımlı değişken olan DKT’u açıklayabilme oranı yaklaşık olarak %42’dir (Düz.R²=0,419). Ancak tabloda Beta katsayılarına bakıldığında, tüm bağımsız değişkenler regresyon modeline sokulduğunda DKT’u açıklamada AK (β =,233, p<0,01) ve HK (β =,139, p<0,01)’nün anlamlı etkisi vardır. Diğer bağımsız değişkenler olan KK (β =,134, p>0,01) ve PK (β =,008, p>0,01) DKT’u açıklamada anlamlı etkisi görülmemektedir.

Standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre, ÖK alt boyutlarının, DKT üzerindeki etki sırası;

1. Adokrasi kültürü (β =0,330),
2. Hiyerarşi kültürü (β =0,191)

3. Klan kültürü ($\beta=0,187$)
4. Pazar kültürü ($\beta=0,010$) şeklindedir.

Bağımsız değişkenin anlamlılık değeri (p) 0,05 değerinden ne kadar küçükse, regresyon modelinin bağımlı değişkeni o kadar daha iyi açıklamaktadır. Regresyon katsayılarının anlamlılık testleri göz önüne alındığında, yordayıcı değişkenlerden sadece AK ($p<0,01$) ve HK ($p<0,01$) değişkenlerinin bağımlı değişken olan DKT üzerinde anlamlı yordayıcı olduğu, KK 0,032 ($p>0,01$) ve PK 0,899 ($p>0,01$) değerleri ile DKT üzerinde anlamlı yordayıcı olmadığı görülmektedir.

“H_{1a}: Hiyerarşi kültürünün değişime karşı tutum üzerinde etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

“H_{1d}: Adokrasi kültürünün değişime karşı tutum üzerinde etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Bu regresyon testi sonuçlarına göre; KK ve PK bağımsız değişkenlerinin DKT üzerindeki etkisi % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Buna göre:

“H_{1b}: Pazar kültürünün değişime karşı tutum üzerinde etkisi vardır” hipotezi red edilmiştir.

“H_{1c}: Klan kültürünün değişime karşı tutum üzerinde etkisi vardır” hipotezi red edilmiştir.

% 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunan AK'nin DKT üzerindeki etkisi pozitif 0,330'dur. AK'deki bir artış DKT'de olumlu olarak bir artışa neden olurken, aynı orantıda AK'deki bir azalış DKT'de bir azalışa neden olmaktadır. % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunan HK'nin DKT üzerindeki etkisi pozitif 0,191'dir. HK'deki bir artış DKT'de olumlu olarak bir artışa neden olurken, aynı orantıda HK'deki bir azalış DKT'de bir azalışa neden olmaktadır.

Regresyon analizinin yukarıdaki sonuçlarına göre DKT'nin yordanmasına ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel modeli) aşağıda Denklem (5.5)'le verilmiştir (Büyüköztürk,2019, 107).

$$DKT = 1,362 + 0,134KK + 0,139HK + 0,008PK + 0,233AK \quad (5.5)$$

Çalışmanın hipotez sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 5.16. Hipotez Sonuç Tablosu

Hipotezler	Sonuç
H₁ Örgüt kültürünün değişime karşı tutum üzerinde etkisi vardır.	KABUL
H_{1a} Hiyerarşik kültürünün değişime karşı tutum üzerinde etkisi vardır.	KABUL
H_{1b} Pazar kültürünün değişime karşı tutum üzerinde etkisi vardır.	RED
H_{1c} Klan kültürünün değişime karşı tutum üzerinde etkisi vardır.	RED
H_{1d} Adokrasi kültürünün değişime karşı tutum üzerinde etkisi vardır.	KABUL

SONUÇ VE ÖNERİLER

1. Sonuç

“Örgüt Kültürü ile Değişime Karşı Tutum” arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılan bu çalışmada, araştırma verileri sadece bir kamu kurumundaki bir unvan grubu çalışanlarından sağlanmıştır. Bu araştırma konusu daha önceden ülkemizde sadece sağlık sektöründe uygulanması nedeniyle çalışmanın literatüre ayrıca katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma HMB bünyesinde bulunan MGM çalışanı 406 DU çalışana uygulanmıştır. Ankete katılan çalışanların 239'u (%58,9) erkek, 167'si (%41,1) kadın, %50'si 41-50 yaş aralığında, %81,8'i evli, tamamı lisans ve üstü mezunu, % 46,8'i 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir.

Değişken ortalamalarına bakıldığında, örgüt kültür tipinin 3,15 ortalama değeri ile hiyerarşik bir yapıda olduğu görülmektedir. Hiyerarşik kültür alt boyutunda 3,69 ortalama değeri ile en çok katılım olan 16'ncı soru (Kurumu bir arada tutan bağ resmi kurallar ve politikalardır. Düzgün çalışan bir örgüt yapısına önem verilir) olduğu görülmektedir. Çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarından en az katıldıkları örgüt kültür tipinin 2,53 oranı ile adokrasi kültür tipi olduğu ve bu alt boyutta en az ortalama değeri alan sorunun 2,38 değeri ile 10'uncu (Kurumun yönetim tarzı bireysel risk alma, yenilikçi, özgürlükçü ve benzersiz olarak nitelendirilir.) soru olduğu görülmektedir.

Değişime karşı tutum ölçeğinin ortalamalarında 3,01 ortalama değeri ile değişim sonuçları alt boyutunun en yüksek değer aldığı tespit edilmiştir. Değişim sonuçları alt boyutunda “Değişimin istenen sonuca ulaşmasında, ekip üyesi olarak kendimi sorumlu hissediyorum” 3,45 değeri ile en fazla, “Değişim sürecinde kurumumdaki değerlerin korunduğuna inanıyorum” ise 2,77 değeri ile en az tercih edilmiştir. Değişimde kurumsal politika alt boyutundaki “Kurumumdaki değişimle beraber yönetimin bilgi Teknolojisinden /bilgisayarlardan daha etkin yararlanmamı sağladığını düşünüyorum” sorusu ve “Kurumumdaki değişim sürecinde ekip üyeleriyle işbirliği içinde çalışıyorum” sorusu 3,30 ortalama değerleri ile en fazla, “Bir üst yöneticimin yeni uygulamalarda bana model olduğunu düşünüyorum” sorusu ise 2,43 ortalama değeri çalışanlarca en az tercih edildiği tespit edilmiştir. Değişime direnç alt boyutunda

“Kurumumdaki değişim uygulamalarına tam olarak katılıyorum” 3,31 değeri ile en fazla, “Kurumumdaki değişim sürecinde bazen işten ayrılmayı düşünüyorum” ise 2,46 ortalama değeri ile en az tercih görmüştür. Son olarak değişimde yönetim tarzı alt boyutunda “Yöneticilerimin değişim sürecinde zorlayıcı bir yaklaşım sergilediklerini düşünüyorum” 2,87 değeri ile en fazla, “Değişim ile ilgili istenen davranışı gösterdiğimde ödüllendiriliyorum” sorusu ise 1,92 değeri ile en az tercih edildiği tespit edilmiştir.

Katılımcıların örgüt kültürü algıları ile değişime karşı tutumları arasındaki ilişki incelendiğinde; bağımsız değişken olan örgüt kültürünün ve alt boyutları ile bağımlı değişken olan değişime karşı tutum arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Khajehdadi ve diğerleri (2017) çalışmalarında benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Değişime karşı tutum ölçeğimiz ortak olan Üstün (2018)’de örgütsel bağlılık ile değişime karşı tutum ve alt boyutlarının tamamı ile anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmiştir.

Çalışmanın temel amacı olan örgüt kültürünün değişime karşı tutuma etkisi sonuçlarına göre; örgüt kültürü değişime karşı tutumu etkilemektedir. Örgüt kültürünün alt boyutlarından hiyerarşi kültürü ve adokrasi kültürü de benzer sonuçlar verirken, pazar kültürü ve klan kültürünün değişime karşı tutuma etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Nor ve diğerleri (2018) iletişim kalitesi ve örgüt kültürünün değişime karşı tutumu etkileyen organizasyon faktörleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu yazmışlardır. Değişime karşı tutumu olumsuz şekilde etkileyen örgüt kültürü algısının adokrasi kültürü alt boyutu olduğu görülmektedir. Bu nedenle kurum özellikle adhokrasi kültürünün geliştirilmesine dönük çalışmalar yapılmalıdır. Kamu yönetiminin faaliyet ve görev kapsamının değişmesi, bu değişikliklere ayak uydurabilmeyi, farklı ve çağa uygun yöntemlerle faaliyette bulunmayı veya hizmet sunmayı gerektirmektedir. Bunun için de sadece reformlar veya yönetimde iyileştirmeler yapmakla yetinmemekte ve kamu yönetiminin yeni ve farklı yönlerden incelenmesi, kamu yönetimi bilgisinin gelişmesi, literatürün farklı açılımlarla gelişmesi ve kamu yönetimi eğitimi ve öğretimi ile araştırma faaliyetlerine yeni konuların ve araştırma alanlarının eklenmesi gereği ve ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Aydın A. , 2013: 96). Hasırcı (2020) “Öz Yeterlilik Algısı

ve İnovatif Davranış Eğilimleri, Örgüt Kültürü İlişkisi” adlı çalışmasında inovasyon ile örgüt kültürü bir örgütte uyumlu olursa değişimler daha hızlı gerçekleşir demektedir.

2. Öneriler

2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

Çalışanlara göre örgüt kültürü ölçeğinde en düşük ortalamayı alan “Kurumun yönetim tarzı bireysel risk alma, yenilikçi, özgürlükçü ve benzersiz olarak nitelendirilir.” sorusudur. Kamu kurumlarında genel anlamda yapılan işlerin rutin karakterli olması, çalışanların inisiyatif kullanmalarına izin verilmemesi, terfi edebilmek için temiz bir sicile sahip olmaları gerekliliği gibi nedenler kamu personelinin risk almaktan uzak daha tutucu bir profil oluşturmalarına neden olmakta ve değişime/yeniliğe karşı olumsuz bir tutum almalarına neden olmaktadır.

Örgüt kültürü ölçeği ve hiyerarşik kültür alt boyutunda çalışanların en çok katıldıkları soru “Kurumu bir arada tutan bağ resmi kurallar ve politikalardır. Düzgün çalışan bir örgüt yapısına önem verilir” olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü ortalama değerlerine bakıldığında, hiyerarşi kültürü ortalaması 3,15 değeri ile kurumun hiyerarşik bir yapıda olduğunu göstermektedir.

Değişime karşı tutumda ise, en düşük ortalamayı alan “değişim ile ilgili istenen davranışı gösterdiğimde ödüllendiriliyorum” sorusudur. Buna göre, çalışanlarının değişime bakışını daha olumlu hale getirmek ve kurumsal değişimi başarılı yönetmek isteyen kurum liderleri başarılı çalışanlarını bulmalı ve onları zamanında ödüllendirebilmelidir.

Değişimin sonuçları alt boyutunda “Değişimin istenen sonuca ulaşmasında, ekip üyesi olarak kendimi sorumlu hissediyorum.” sorusu en çok ortalama değeri almış olup, çalışanların kuruma bağlılığının üst seviyede olduğu görülmektedir. Bu sonuç kurum açısından korunmalıdır.

Çalışmada elde edilen sonuçlarda örgüt kültürünün kurumdaki değişime karşı tutumuna olumlu etkisi olduğu ve değişime karşı tutumu en çok etkileyen örgüt kültür tipinin adokrasi (Yenilikçi) kültürü olduğu tespit edilmiştir. Bütün çalışanların kuruma, kurum kültürlerine ve sahip oldukları rollerinin başarıdaki payına inanmaları, kurumun

ürün ve hizmetle ilgili başarısını ve hedeflenen değişimin başarıya ulaşmasını önemli yönde etkiler. Bu nedenle, hiyerarşik kurum kültüründe bulunduğu tespit edilen kurumun yenilikçi davranışları destekleyen adokrasi kültürüne geçiş sağlaması hususunda yöneticilerin veya karar alıcıların ilgili değişikliklere gitmesi ve gerekli planlamaları yapmaları tavsiye edilmektedir.

Hızlı değişen iş ve rekabet koşulları, uyumlu, bilgisini yenileyen ve değişimi kabul eden çalışanların işletmeye kazandırılmasını gerekli kılmaktadır. Çünkü artık tek bir kişi tek bir lider herşeyi yönetememekte, değişen koşullarla tek başına baş edememekte ve her konuda yeterli bilgiye sahip olamamaktadır. Bu durumda, çalışanların konularında teknik bilgi sahibi olmalarının yanında, stratejik yönetim biçimini benimsemiş, fırsat, üstünlük, tehdit ve zayıflıkları diğer çevresel unsurlar içinde kavrayabilen, analitik düşünce yapısına sahip; değişimi ve dolayısıyla bilgi kazanımı ve paylaşımını sürekli olarak yapabilecek özelliklere sahip olmaları gerekir. Bu kişileri yani bilgiye yönelik çalışanları kuruma kazandırmak, çağdaş stratejik liderlerin en önemli görevleri arasındadır.

Kamu sektöründeki örgütler, değişim yönetiminde genellikle fazladan ve özel bazı zorluklarla karşılaşır. Kurumun hedeflerine ulaşmasının en iyi yönteminin ne olabileceği ile ilgili inanç ve hedef farklılıkları, işlemler ve tüm birimler arasındaki çeşitlilikten dolayı kaçınılmazdır. Bu birimler arasındaki çatışmaların dizginlenmesi ve hissedilen bu çatışma sırasında ortaya çıkan tutumların kutuplaşmasını önlemenin en etkili yolu çatışan grupların şikayetlerini dile getirmelerine izin veren ve diğer grup üyelerinin görüşlerini alan prosedürel bir yapı kurmaktır. Bu sistemin kullanımı genelde anlaşmazlığın sanılandan daha önemsiz olduğunu ve tarafların pozisyonlarının sanılanın aksine çok fazla benzerlik gösterdiğini ortaya koyar. Yöneticiler ile sendikalar arasında çok kullanılan bir sistemdir.

Güçlü bir kültür, kurum başarısına önemli birçok katkıda bulunmaya zemin oluşturabileceği gibi bazen de zararları olabilmektedir. Örneğin çevrenin hızla değiştiği ve istikrarsız olduğu dönemlerde güçlü kültür kurumun değişimlere geç cevap vermesine sebep olabilir. Bu kurumlar yönetimlerinde günümüzdeki yeni yönetim yaklaşımları olarak verilen; değişim mühendisliği, işletmeler arası karşılaştırma (Benchmarking), personeli güçlendirme (Empowerment), dış kaynaklardan yararlanma

(Outsourcing), kademe azaltma (Sıfır Hiyerarşi), öğrenen organizasyon ve zaman yönetimi gibi kavram ve teknikleri kullanmalıdır.

Ülkemiz kültürünün değerler düzeyinde ekip çalışmasına yatkın, ancak bu özellikleri davranışa dönüştürmekte ve ekip çalışmasına yansıtmakta zorlandığını ifade ediyor. Eğitimler bu boşluğu doldurma yönünde önemli katkı yapmaktadır. Ekip üyelerinin gelişmesinden sorumlu olan lider, ekibindeki kişileri yakından izleyerek onların ihtiyaçlarını koçluk ve eğitim yoluyla geliştirmelidir.

Başarılı bir kurumsal değişim süreci, istenilen değişimin tüm çalışanlara doğru aktarılmasında geçmektedir. Bu nedenle değişim süreci ikna sürecidir. İş ortamında değişim konusunda olumlu bir hava yaratabilmek değişimle ilgili yeterli ve tatmin edici bilgi vermekle olur. İnsanlar yaradılışları gereği bilmedikleri şeylere karşı şüphe duyarlar. Bilgilendirme bu şüpheyi sağduyu ile değerlendirmeye dönüştürür. Katılımcılıkta bu yargı sonucunda değişimi sorgulayarak içselleştirmeye katkı yapar. Görüldüğü gibi kurumsal değişim sürecinin başarısında kilit unsur, değişim aşamasındaki her süreçte çalışan katılımının sağlanmasıdır.

Araştırmanın yapıldığı kamu kurumunun ülkemizdeki önemi dikkate alındığında örgüt kültürü ve değişim değişkenlerinin yanında örgütsel bağlılık, örgütsel güven, liderlik tarzları, duygusal tükenmişlik, iş performansı, örgütsel sessizlik, örgütsel adalet algısı ile iş tatmini konularının da kurum içindeki çalışanların üzerinde incelenmesinin kuruma faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca örgütsel davranış bilimi dikkate alınarak çalışanların davranışlarını öngörme konusunda önemli olan tüm bu hususlar, uygulayıcılar tarafından dikkate alındığı takdirde yönetimlerine faydalı olacaktır.

2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler

Bu çalışmadaki veriler yalnızca bir kamu kurumundan toplanmıştır. Bu çalışmanın kamu sektörü adına genelleştirilebilmesi için bu araştırmanın tüm kamu kurum ve kuruluşlarına da (Genel Bütçeli, Özel Bütçeli ve Yerel Bütçeli) uygulanması gerekir. Araştırmanın konusu olan değişkenler ülkemiz iş gücü verimi için tüm çalışanların davranış ve tepkilerini anlama konusunda büyük bir öneme sahiptir. Bu

nedenle aynı konunun özel bütçeli ve mahalli idare bütçeli kamu kurumları ile özel sektör çalışanları için de yapılmasında yarar vardır.

Türkçede tutum gibi psikoloji alanı ile ilgili kelimelerin hemen hemen hiç kullanılmaması alan yazında araştırma konusu olmaya engel görülmektedir (Koç, 2015).

Ayrıca ülkemiz çalışanlarının belirsizliklerden kaçınmamaları ve değişime destek olabilmeleri için değişim konusu ile ilgili çalışmaların akademik yazında artmasını ve sürekli gündemde olması gerekmektedir. Bu nedenle aktif işgücünün değişime odaklanabilmesi için, “Örgütsel Değişim Sinizmi: Ölçek Geliştirme, Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması” (Sezgin, Tolay ve Dalkılıç 2017), “Değişim İçin Durum Belirleme Ölçeği” (Tufan, 2010) ve “Değişim Sürecinde Motivasyon Yaklaşımları Ölçeği” (Helvacı, Koçak ve Mıdık, 2017) gibi değişim konusunda yeni ölçeklerin hazırlanması tavsiye edilmektedir.

Çalışma sonuçlarına göre, çalışanların örgüt kültürü ve değişime karşı tutumları arasındaki ilişkinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu konuda kurumların ihtiyaçları ile çalışanların istek ve hedefleri arasında uyum sağlayacak farklı çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

- ADA, N. (2014). "Örgüt Kültürü Ve İletişim Sürecinin Örgüt İçindeki İlişkisi", **Dayanışma Dergisi**, Sayı: 121, ss.43-50.
- AĞLARGÖZ, O. (2013) **Genel İşletme**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayını.
- AKÇAKAYA, M., YÜCEL, N. (2007). "Değişim Mühendisliği ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği", **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 66/67, ss.1-32.
- AKTAN, C. C. (1999). **Değişim ve Yeni Global Yönetim**, İstanbul, Mess Yayınları.
- AKYEL, Y., BURMAOĞLU, G. (2019). "Investigation of Organizational Cultures of People Working in Sports Facilities in terms of Job Satisfaction and Demographic Characteristics" **Journal of Education and Training Studies**, Vol: 7, No:2, pp.198-205.
- ALAS, R., VADİ, M. (2004) "The impact of organisational culture on attitudes concerning change in post-soviet organisations". **JEEMS**, Vol:20, No:39, pp.20-39.
- ALLAOUI, A., BENMOUSSA, R. (2020) "Employees' attitudes toward change with Lean Higher Education in Moroccan public universities" **Journal of Organizational Change Management**, Vol:33, No:2, pp.253-288.
- ALPKAN, A. (2019) "Örgüt Kültürü Değerleri ile Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ALTUNIŞIK, R., COŞKUN, R., BAYRAKTAROĞLU, S., YILDIRIM, E. (2010) **Sosyal Bilimlerde araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı**, Sakarya, Sakarya Yayıncılık.
- ANDERSON, D. (2016) **Örgüt Geliştirme**, Ankara, Nobel.
- ANGGRAENİ, A. (2020) "Organizational Communication, Organizational Learning and Attitude toward Change: Mediating Effect of Organizational Commitment of Public Sector Employees" **Access to Success;Bucharest**, Vol:21, No:178, pp.15-19.
- AŞAN, Ö., AYDIN, E. (2006) **Örgütsel Davranış**, İstanbul, Arıkan Basım.
- AYCAN, Z., KANUNGO, R., MENDONÇA, M. (2016) **Kültürlerarası bağlamda Örgütler ve Yönetim**, İstanbul, Koç Üniversitesi Yayınları.
- AYÇİN, E., MUHAMMED, M., GÜÇLÜ, P., Özveri, O. (2018) **Excel ve SPSS Uygulamalı İşletme İstatistiği**, Ankara, Nobel Yayınları.

- AYDIN, A. "Kamu Yönetimi ve Hizmetinde Değişim Eğilimleri", **Kamu Yönetiminde Değişim ve Güncel Sorunlar**, Derleyen: Eyüp. G. İŞBİR TODAİE, (2013), ss.95-122).
- AYDIN, İ., DEĞİRMENCİ, C. (2016) **Öfke Kontrolü ve Motivasyon**, İstanbul: Girdap Kitap.
- AYDOĞAN, E. (2018) **Örgütsel Davranış Odaklı Yönetmelik Yaklaşımları**, Ankara, Gazi Kitabevi.
- AZİZ, A. (2018) **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Ve Teknikleri**, Ankara, Nobel.
- BALTAŞ, A. (2012) **Türk Kültüründe Yönetmek**, İstanbul, Remzi Kitabevi.
- BASIM, N., ŞEŞEN, H., ÇETİN, F. "Değişim ve Örgütler", **Örgütlerde Değişim ve Öğrenme**, Derleyen: A. Varoğlu ve H. Basım, Ankara, Siyasal Yayın. (2009), s.41.
- BATUGAL, M. (2019). "Organizational Culture, Commitment and Job Satisfaction of Faculty in Private-Sectarian Higher Education Institutions (HEIS)" **World Journal of Education**, Vol:9, No:2, pp.123-135.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2019) **Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı**, Ankara, Pegem Akademi.
- CAMERON , K. ve QUINN, R. (2017) **Örgüt Kültürü**, Ankara, Pegem.
- CAN, A. (2014) **Spss ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi**, Ankara, Pegem Akademi.
- CAN, H., AZİZOĞLU, Ö. (2015) **Örgütsel Davranış**, Ankara, Türkiye.
- CHOİ, M. (2011) "Employees' Attitudes toward organizational change: a literature review" **Human Resource Management**, Vol:50, No:4, pp.479-500.
- ÇAĞLAR, İ. (2015) **Değişim ve Değişim Yönetimi**, Ankara: Nobel.
- ÇALIŞKAN, A., CHANG, Z. (2020) "Organizational Culture and Educational Innovations in Turkish Higher Education: Perceptions and Reactions of Students" **Educational Sciences: Theory and Practice**, Vol:20, No:1, pp.20-39.
- ÇALIŞKAN, Ö. (2017) "Tutum değişiminin deneysel yöntemle incelenmesi: Öğretmen adayları arasında bilişsel uyumsuzluk, yılmazlık ve örgütsel değişime hazır olma durumunun bir yol analizi" Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.

- ÇAPAŞ, T. "Çevrimiçi" www.academica.edu, "**Örgütsel Değişimde Liderliğin Rolü**", Erişim Tarihi 01/02/2020.
- ÇAPRAZ, B. (2014) **Değişim Kitabı**, Ankara, Nobel Yayınları.
- ÇAVUŞOĞLU, S. (2014) "Örgüt Kültürü Örgütsel Sessizlik İlişkisi:Manisa Ve İzmir' Deki Devlet Ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma" Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Manisa.
- ÇELEBİOĞLU, F. (1988) **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, İstanbul, Gençlik.
- ÇELİK, K., GENCER, M. (2019) "Öğretmenlerin Örgütsel Güven Algılarının Değişime İlişkin Tutumlarına Etkisi" **Trakya Eğitim Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1, ss:108-124.
- DANIŞMAN, A., ÖZGEN, H. (2003) "Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi" **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, ss.91-124.
- DEMİR, N. (2007) **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, İstanbul, Türkmen Kitapevi.
- DİCLE, Ü., AZİZ, A. (2017) **Örgütsel İletişim**, İstanbul, Hiper Yayın.
- EFİL, İ. (2015) **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bursa, Dora.
- ERDOĞAN, İ. (1994) **İşletmelerde Davranış**, İzmir, Beta.
- EREN, E. (2004) **Örgütlerde Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul, Beta Yayınları.
- EREN E. (2017) **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, Beta Yayınları.
- ERTAŞ, A. (2020) **Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Bilgi Yönetimi**, İstanbul, Hiper Yayın
- ERYILMAZ, A. "Çevrimiçi" <http://www.ahmeteryilmaz.com.tr> "**Kurum Kültürleri Nasıl Ölçülür**", Erişim Tarihi 01/01/2020.
- FURTASAN, A. (2020) "The Effect Of Organizational Culture On Lecturers' Organizational Commitment In Private Universities In Indonesia". **International Journal Of Higher Education**, Vol: 9, No:2, Pp. 16-24.
- GİZİR, S. (2003) "Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntemsel Yaklaşımlar" **Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, Cilt:35,Sayı:35, Ss.379-381.
- GOFFEE, R., JONES, G. (2003) **Kurum Kültürü**, İstanbul, Kapital.
- GÜÇLÜ, N., ŞEHİTOĞLU, E. (2006) "Örgütsel Değişim Yönetimi" **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:0, Sayı:13, Ss.240-254.

- GÜNEY, S. (2011) **Örgütsel Davranış**, Ankara, Nobel.
- GÜNEY, S. (2018) **Davranış Bilimleri**, Ankara, Nobel.
- GÜNGÖR, N. (2019) **İletişim: Kuramlar Ve Yaklaşım**, Ankara, Siyasal Kitabevi.
- GÜRBÜZ, S., ŞAHİN, F. (2017) **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**. Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- GÜRİŞ, S., ASTAR, M. (2015) **Bilimsel Araştırmalarda Spss İle İstatistik** İstanbul, Der Kitabevi.
- HASIRCI, I. (2020) "Öz Yeterlilik Algısı, İnovatif Davranış Eğilimleri Ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Balıkesir.
- HELVACI, M., KOÇAK, S., MIDİK, K. (2017) "Değişim Sürecinde Motivasyon Yaklaşımları Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması" **Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, Ss.345-360.
- JONES, G. (2017) **Örgüt Kuramı, Örgüt Tasarımı Ve Örgütsel Değişim**, Ankara, Gazi Kitabevi.
- KALAYCI, Ş. (2006) **Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara, Asil Yayın.
- KAYIŞ , E., GÜLCAN, G. (2020) "Cameron-Quinn Örgüt Kültürü Tipleri İle Yenilikçilik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" **Research Studies Anatolia Journal**, Vol:3, No:1, Pp.95-106.
- KARAKILIÇ N. Y. (2019) "Cameron Ve Quinn Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenirlik Ve Geçerliliğinin Test Edilmesi" **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 21, Sayı: 1, ss.19-30.
- KHAJEHDADI, F., OUKATI, H., KEİKHA, A. (2017) "Studying The Effect Of Organizational Culture On Employee Attitude Towards Organizational Change" **Revista Publicando**, Vol:4, No:12, Pp.621-636.
- KIJEWSKA, J., NOWAK, W. (2014) "Employee Attitudes Towards Organizational Change In Relation To Enterprise Competitiveness: Remarks On The Role Of Information Quality" **Oeconomia Copernicana**, Vol:5, No:3, Pp.109-126.
- KIREL, Ç. (1998) "Örgütsel Politikanın Algılanması" **Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Ss.525-540.
- KOÇ, E. (2019) **Tüketici Davranışı Ve Pazarlama Stratejileri**, Ankara, Seçkin.
- KOÇEL, T. (2018) **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul, Beta.

- KÖSE, S., TETİK, S., ERCAN, C. (2001) "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler" **Celal Bayar Üniversitesi İibf Dergisi**, Cilt:8 Sayı:1, Ss.219-242.
- KUTANİS, R. ve diğerleri (2015) "Örgüt Kültürü Çalışmalarının Yöntem Ve Kapsam Bakımından İncelenmesi: Lisansüstü Tezler Üzerinden Bir İnceleme". **Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt:13, Sayı:1, Ss.123-144.
- LOPEZ MARTİN, E., TOPA, G. (2019) "Organizational Culture And Job Demands And Resources: Their Impact On Employees. Wellbeing İn A Multivariate Multilevel Model" **Int.J.Evrion.Res.Public Health**, No:16, Pp.17.
- LORCU, F. (2015) **Örneklerle Veri Analizi Spss Uygulamalı**. Ankara, Detay Yayınları.
- LUECKE, R. (2015) **Değişim Ve Geçiş Dönemini Yönetmek**, İstanbul, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- MAJED M., E.-F., MOHAMMED, B. (2012) "Employee Attitudes Toward Organizational Change İn The Coastal Municipalities Water Utility İn The Gaza Strip" **Euromed Journal Of Business**, Vol:7, No:2, Pp.161-184.
- MCSHANE, S., GLİNOW, M. (2016) **Örgütsel Davranış**. Ankara, Nobel Yayınları.
- Nedir, 2020 "Çevrimiçi" **www.nedir.com**, Erişim Tarihi 07/02/2020.
- NOR, S., SANUSİ, A., HAWARİ, R., DOLAH , M., & ROSE , R. (2018) "The Organizational Factors Which Influence Attitude Towards Change İn Perbadanan Kemajuan Negeri Selangor" **International Journal Of Academic Research İn Business And Social Sciences**, Vol:8, No:9, Pp.2008–2021.
- ÖRÜCÜ, E. (2011) **Modern İşletmecilik**, Ankara, Gazi.
- ÖZDEMİR, A. (2006) "Farklı Örgüt Kültürü Olan İşletmelerde Zaman Yönetimi Üzerine Ampirik Bir Araştırma" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi., **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Balıkesir.
- ÖZDEMİR, S. (2017) **Örgütsel Değişme. Örgütsel Davranış Ve Yönetimi**, Ankara, Pegem Akademi.
- ÖZER, M. A. (2011) **21. Yüzyılda yönetim ve yöneticiler**, Ankara, Nobel Yayın.
- ÖZKALP, E., KIREL, Ç. (1996) **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.
- ÖZTOP, S., VURGUN, L. (2011) "Yönetim Ve Örgüt Kültürlerinde Değerlerin Önemi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İibf Dergisi**, Cilt:16, Sayı:3, Ss.217-230.
- PARLAK, B. (2016) **Yönetim Bilimi Ve Çağdaş Yönetim Teknikleri**, İstanbul, Beta.

- PAŞAOĞLU, D. (2013) **Yönetim Ve Organizasyon**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.
- PEARCE İI, J., ROBINSON, Jr, R. (2015) **Stratejik Yönetim**, Ankara, Nobel.
- PETERS, J., WATERMAN, H. (1995) **Yönetme Ve Yükselme Sanatı**, İstanbul, Altın Kitaplar.
- RADOSEVIĆ, T., BULATOVİĆ, G., BULATOVİĆ, L. (2018) "Quality Of Life Shown In Correlations Between Significant Socio-Personal Values Of Students And Employees And Their Attitudes Towards Change" **International Journal For Quality Research**, Vol:12, No:3, Pp.723-740.
- REİGLE R. (2003) **Organizational Culture Assessment**. Alabama, Hunstville.
- ROBBİNS, S., JUDGE, T. (2012) **Örgütsel Davranış**. Ankara, Nobel.
- ROBBİNS, S., JUDGE, T. (2017) **Örgütsel Davranış**. Ankara, Nobel.
- RUDS, D., LERCH, J., TAXMAN, F. (2011) "Implementing A Reentry Framework At A Correctional Facility: Challenges To The Culture" **Journal Of Offender Rehabilitation** , Vol:50, No:4, Pp.467-491.
- SABUNCUOĞLU, Z., GÜMÜŞ, M. (2008) **Örgütlerde İletişim**, İstanbul, Arıkan Basım Yayın.
- SAÇ, Ö. (2020) "Liderlik Tarzları Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bu İlişkiye Örgüt Kültürünün Aracılık Etkisi: Bir Kamu İktisadi Teşekkülü Ve Bağlı İşletmelerinde Uygulama", Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Balıkesir.
- SARGUT, A. (2001) **Kültürlerarası Farklılaşma Ve Yönetim**, Ankara, İmge Kitabevi.
- SARI, R., HELVACI, M. (2019). "Okulların Örgüt Kültürü İle Değişime Hazır Bulunuşluk Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi". **Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (Küsbd)**, Cilt:9 , Sayı:2, Ss: 307-320.
- SCHEİN, E. (1999) **The Corporate Culture Survival Guide**, San Francisco, Jossey-Bass.
- SCHUNK, D. H. (1987) "Peer-Model Attributes And Children's Achievement Behaviors" **Journal Of Educational Psychology**, Vol:79, No:1, Pp. 54-61.
- SEREN, Ş. (2005) "Değişime Karşı Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi Ve Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Değişim İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, **İstanbul Ünversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.

- SEREN, Ş., BAYKAL, Ü. (2007) "Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Örgüt Kültürü Ve Değişime Karşı Tutumun İncelenmesi" **Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi**, Cilt:10, Sayı:2, Ss.1-11.
- SERİNKAN, C., ARAT, G. (2013) **İşletmelerde Örgütsel Değişim Ve İç Girişimcilik**, İstanbul, Beta.
- SEZGİN, O., TOLAY, E., DALKILIÇ, O. (2017) "Örgütsel Değişim Sinizmi: Ölçek Geliştirme, Güvenilirlik Ve Geçerlilik Çalışması". **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:31, Sayı:1, Ss.101-117.
- SEZGİN, O., TOLAY, E., SÜRGEVİL, O. (2016) "Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma." **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, Cilt:12, Sayı:45, Ss.411-438.
- SHANKER, R. Ve DİĞERLERİ. (2017) "Organizational Climate For İnnovation And Organizational Performance:The Mediating Effect Of İnnovative Work Behavior" **Journal Of Vocational Behavior**, Vol:10, No:16, Pp. 67-77.
- SOYER, Ş. (2012) "Örgütlerde Vizyon Ve Misyon Kavramları" "Çevrimiçi" www.sulesoyer.com, Erişim Tarihi 27/05/2020.
- SÖZEN, H. (2009) "Örgütler Ve Doğrusal Olmayan Değişim Yaklaşımları", **Örgütsel Değişim ve Öğrenme**, Derleyen: A.Kadir Varoğlu ve Nejat Basım, Ankara, Siyasal Yayın.
- STANFORD, N. (2014) **Organizasyon Kültürü**, İstanbul, Kültür Yayınları.
- ŞENGÜL, R., ÇETİNKAYA, N. (2012) "Kamu Yönetiminin Değişim Sürecinde Yönetimsel Demokrasi". **Hukuk Ve İktisat Araştırmaları Dergisi**, Cilt 4, No 2, Ss:51-60.
- ŞİMŞEK, M., AKGEMCİ, T., & ÇELİK, A. (2011) **Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütler**, Ankara, Gazi Kitabevi.
- TARAHAT , B., BURKE, W. (1997) "12 Principles Of Organizational Transformation" **Management Review**, Vol:86, No:8, Pp:6.
- TİMUROĞLU, M., BALKAYA, E. (2016) "Örgütsel İletişim Ve Motivasyon İlişkisi-Bir Uygulama" **U.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**,Cilt:9, Sayı:2, ss.89-113.
- TOKGÖZ, N. (2013) **Yönetim Ve Organizasyon**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.
- TOPCU ORAZ G., H. GİRİTLİ (2004) "Leadership Styles: Some Evidence From The Turkish" **Construction Management And Economics**, Vol:22, No:3, pp.253-262.

- TUFAN, D. (2010) "Spor Eğitimi Veren Öğrenim Kurumlarının Değişim İhtiyacının Belirlenmesi" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- TUĞLACI, M. (2018) "Sağlık çalışanlarının örgütsel değişim sürecindeki algılarına yönelik bir araştırma: Burdur Devlet Hastanesi örneği " Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Burdur.
- TURKER, D., ALTUNTAŞ, C. (2015) "A Longitudinal Study On Newcomers' Perception Of Organisational Culture" **Education+Training** ,Vol:57, No:2., pp.130-147 .
- TUTAR, H. (2017) **Örgüt Kültürü**, Ankara, Detay.
- Türk Dil Kurumu. "Çevrimiçi". www.tdk.gov.tr, Erişim tarihi : 12/12/2019
- TÜRK, A. (2018) "Değişim Ve Örgüt Kültürünün Çalışan Performansı İle İlişkisi: Sivil Havacılık Sektöründe Bir Uygulama" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Beypazarı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İstanbul.
- ULLOA, B., ADAMS, S. (2004) "Attitude Toward Teamwork And Effective Teaming" **Team Performance Management**, Vol:10, No:7/8, pp.145-151.
- ÜLGEN, H., MİRZE, S. (2013) **İşletmelerde Stratejik Yönetim** . İstanbul, Beta Yayım.
- ÜSTÜN, Ö. (2018) "Örgütsel Bağlılığın Değişime Karşı Tutuma Etkisinin Belirlenmesi" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Sivas.
- VAROL, M. (1993) **Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisi Etkili Yönetmelik İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine**. Ankara, Ankara Üniversitesi Basımevi.
- VURAL, Z. A.; COŞKUN, G. (2007) **Örgüt Kültürü**. Ankara, Nobel.
- VURAL, B. A.; ÖKSÜZ, B. (2016) **Kurumsal Başarıya Giden Yolda Kurum Kültürü**, İstanbul, Nobel Yayıncılık.
- YILDIRIM, A. (2019) **Kamu Örgütlerinde Değişimin Yönetilmesi**, İstanbul, Ekin.
- YOLDAŞ, S. (2019) "Öğretmenlerin Öğrenen Örgüt Algıları Ve Değişime Karşı Tutumları Arasındaki İlişki". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara.
- ZALTMAN , G., DUNCAN, R. (1977) **Strategies For Planned Change**. Wiley, 63.
- Sozluk, "Çevrimiçi" www.sozluk.gov.tr, Erişim Tarihi 01/03/2020.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, yüksek lisans tezi olarak hazırlanacak olan “Örgüt Kültürünün Örgütsel Değişime Etkisi” isimli çalışmada bilimsel amaçlı kullanılacak olup, çalışmakta olduğunuz kurum kültürü ve kurum değişimine olan tutumunuz ile ilgili görüşlerinizi alabilmek amacıyla hazırlanmıştır.

Anketi, hiçbir soruyu boş bırakmadan, objektif olarak cevaplandırmanız, sözü edilen tez çalışmasına önemli katkılar sağlayacaktır. Anket sorularında kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır. Vereceğiniz cevapları üçüncü kişilerle paylaşılmayacağını belirtir, çalışmaya gösterdiğiniz ilgi ve katkınızdan dolayı teşekkür ederiz.

1.Bölüm	KİŞİSEL BİLGİLER
Cinsiyetiniz	: Kadın () Erkek ()
Medeni Durum	: Evli () Bekar ()
Yaşınız	: 20-30 () 31-40 () 41-50 () 50 ve üzeri ()
Eğitim Durumunuz	: Lisans () Yüksek Lisans () Doktora () Diğer ()
Toplam Çalışma Süreniz	: 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 Yıl () 20 Yıl ve üzeri ()

2. Bölüm. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Baskın Özellikler					
1.Örgüt çok kişisel bir yerdir, sanki bir aile gibidir ve insanlar çok şeylerini paylaşır					
2.Örgüt çok dinamik ve girişimci bir yerdir. Çalışanlar ellerini taşın altına koymaya ve risk almaya isteklidir.					
3.Örgüt çok sonuç odaklıdır. Temel kaygı işlerin yapılmasıdır. Çalışanlar oldukça rekabetçi ve başarı odaklıdır.					
4.Örgüt çok kontrollü ve yapılandırılmış bir yerdir. Her şey prosedürlere uygun bir şekilde yapılır.					
Yöneticilerin Genel Özellikleri					
5.Örgütteki liderlik genellikle rehberlik edici, kolaylaştırıcı ve koruyucu yapıdadır.					
6.Örgütteki liderlik genellikle girişimciliğe, yaratıcılığa ve risk almaya uygun yapıdadır.					
7.Örgütteki liderlik genellikle mantıklı, girişken ve sonuç odaklı yapıdadır.					
8.Örgütteki liderlik genellikle koordine edici, organize edici veya düzgün işleyen verimliliğe uygun yapıdadır.					

Çalışanların Yönetim Şekli					
9.Örgütün yönetim tarzı takım çalışması, fikir birliği ve katılımcı olarak nitelendirilir.					
10.Örgütün yönetim tarzı bireysel risk alma, yenilikçi, özgürlükçü ve benzersiz olarak nitelendirilir.					
11.Örgütün yönetim tarzı sert rekabetçi, başarı odaklı ve talepkar olarak nitelendirilir.					
12.Örgütün yönetim tarzı güvenli istihdam, uygunluk, öngörülebilirlik ve istikrarlı ilişkiler olarak nitelendirilir.					
Örgütü Bir Arada Tutan Unsurlar					
13.Örgütü bir arada tutan bağ sadakat ve karşılıklı güvendir. Bu örgütteki bağlılık yüksek seviyededir.					
14.Örgütü bir arada tutan bağ yenilik ve gelişmeye bağlılıktır. Bu durum en ileri olmanın vurgusunu yapar.					
15.Örgütü bir arada tutan bağ başarı ve hedefe ulaşmadır.					
16.Örgütü bir arada tutan bağ resmi kurallar ve politikalar. Düzgün çalışan bir örgüt yapısına önem verilir.					
Stratejik Öncelikler					
17.Örgüt çalışan gelişimini önemser. Yüksek güven, açıklık ve katılım devamlıdır.					
18.Örgüt yeni kaynaklar elde etmeyi ve yeni güçlüklerle başa çıkmayı önemser. Yeni şeyler deneme, fırsatlar kovalama önemlidir.					
19.Örgüt rekabet faaliyetlerini ve başarıyı önemser. Alanında hedeflere ulaşma ve sektörde en iyi olma baskındır.					
20.Örgüt istikrara ve kalıcılığa vurgu yapar. Verimlilik, kontrol ve işlerin düzgün yapılması önemlidir.					
Başarı Kriterleri					
21.Örgüt insan kaynaklarının gelişimini, takım çalışmasını, bağlılığı ve insanları önemsemeyi başarı kriteri olarak belirler.					
22.Örgüt başarıyı kimsede olmayan veya en yeni ürüne sahip olma olarak tanımlar. Bu ürün liderliği ve yaratıcılıktır.					
23.Örgüt başarıyı pazar payı kazanma veya rekabette başarı olarak tanımlar. Rekabet edici pazar liderliği anahtardır.					
24.Örgüt başarıyı verimlilik olarak tanımlar. Güvenilir teslimat/zamanında hizmet, düzgün programlar ve düşük maliyetli üretim/hizmet kriteridir.					

3.Bölüm: DEĞİŞİME KARŞI TUTUM	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1.Kurumumun değişim ihtiyacının yönetim tarafından önceden belirlendiğine inanıyorum.					
2.Kurum yöneticilerimin değişime önyargısız yaklaştığını düşünüyorum.					
3.Kurumumda ulaşılmak istenen amaç ve performans hedeflerinin yönetim tarafından açıkça ifade edildiğini düşünüyorum					
4.Kurumumdaki değişim sonucunda, kaynakların daha etkin ve verimli kullanıldığına inanıyorum.					
5.Kurumumdaki değişim ile hasta ihtiyaçlarının daha hızlı ve kaliteli karşılandığına inanıyorum.					
6.Kurumumdaki değişimle beraber yönetimin bilgi Teknolojisinden/bilgisayarlardan daha etkin yararlanmamı sağladığını					

düşünüyorum.					
7. Yöneticilerimin değişimin tüm aşamalarında biz çalışanları yeterince desteklediğine inanıyorum.					
8.Yöneticilerimin değişim sırasında, diğer ekip üyeleriyle işbirliğini cesaretlendirdiğini hissediyorum.					
9.Yöneticilerimin, değişimin getirdiği tüm yenilikleri benimsememiz için çaba harcadıklarını düşünüyorum.					
10.Bir üst yöneticimin yeni uygulamalarda bana model olduğunu düşünüyorum.					
11. Kurumumdaki değişim sürecinde ekip üyeleriyle işbirliği içinde çalışıyorum.					
12. Değişimin, kurumumun misyon ve vizyonuna uygun olarak gerçekleştirildiğine inanıyorum.					
13. Kurumumdaki değişim, ekip üyeleriyle ilişkimi olumsuz etkiliyor.					
14.Kurumumdaki değişim sırasında, kendi iş alışkanlıklarımı sürdürmeme izin verildiğini düşünüyorum					
15. Kurumumdaki değişim uygulamalarına tam olarak katılıyorum					
16.Kurumumdaki değişim, kişisel gelişimime katkıda bulunuyor					
17.Değişim sürecinde kurumumdaki değerlerin korunduğuna inanıyorum.					
18. Değişim ile ilgili istenen davranışı gösterdiğimde ödüllendiriliyorum.					
19.Değişim sürecinde yapılan ödüllendirmede performansımın dikkate alındığını düşünüyorum.					
20.Değişim sürecinde elde edilen sonuçların paylaşılması, değişimi kabulümü kolaylaştırıyor.					
21.Değişim sürecine katılımda çalışma isteğimin azaldığımı hissediyorum.					
22.Kurumumdaki değişim sürecinde bazen işten ayrılmayı düşünüyorum.					
23.Değişim sürecine katılımda çekimser kalıyorum.					
24.Yöneticilerimin değişim sürecinde zorlayıcı bir yaklaşım sergilediklerini düşünüyorum					
25. Değişim sonrasında oluşturulan çalışma gruplarının, değişimi sürekli kıldığına inanıyorum.					
26. Değişimin istenen sonuca ulaşmasında, ekip üyesi olarak kendimi sorumlu hissediyorum.					
27.Yaşadığım değişim süreciyle kuruma bağlılığımın arttığımı hissediyorum.					
28. Kurumda yaşanan değişim sonucunda, kurumun verimliliğinin arttığını düşünüyorum.					
29. Yaşanan değişimin kurumuma kalıcı bir başarı sağladığına inanıyorum.					