



## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ EĞİLİMLERİNİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ALGISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ\*

Suat GÜRBÜZ\*\*, M. Abdülkadir VAROĞLU\*\*\*

### Öz

*Bu çalışma, örgüt kültürü eğilimlerinin örgütsel değişim algısına etkisini belirlemek amacıyla üniversitelerde görevli akademik personel örnekleminde yürütülmüştür. Çalışmada 782 akademisyenden anket yöntemi ile toplanan verilerin analizi sonucunda örgüt kültürü eğilimlerinin örgütsel değişim algısı üzerindeki etkisi oluşturulan model çerçevesinde test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde; örgüt kültürü eğilimleri ile örgütsel değişim algısı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve örgüt kültürü eğilimlerinin örgütsel değişim algısı üzerinde etkisinin olduğu görülmüştür. Boyutlar bağlamında incelediğimizde ise örgüt kültürü eğilimlerinden gelişme, açıklık, klan, hiyerarşi ve destekleyicilik eğilimlerinin bilişsel, duygusal ve davranışsal değişim algısı boyutlarını pozitif ve anlamlı etkilediği, kuralcılık eğiliminin ise bilişsel, duygusal ve davranışsal değişim algısı boyutlarını negatif ve anlamlı etkilediği bulunmuştur. Tüm bu bulgular değerlendirildiğinde örgütsel değişim algısı üzerinde örgüt kültürü eğilimlerinin önemli bir rol oynadığı ortaya konmuştur.*

**Makale Türü:** Araştırma Makalesi

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü, Örgüt Kültürü Eğilimleri, Örgütsel Değişim, Örgütsel Değişim Karşısındaki Tutumlar.

**Jel Kodu:** M1

**Yazarın Notu:** Bu çalışma bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır. Bu çalışmada etik kurul izni veya yasal/özel izin gerektirecek bir içerik bulunmamaktadır. Çalışma ile ilgili herhangi bir çatışmanın bulunmadığı SAVSAD Savunma ve Savaş Araştırmaları Dergisine yazar imzaları ile beyan edilmiştir.

---

\*Bu çalışma, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Doktora Programı kapsamında Prof.Dr. M. Abdülkadir VAROĞLU tarafından yönetilen “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değişim Algısı Arasındaki İlişkide Gelişime Açıklığın Düzenleyici Rolü: Üniversitelerde Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinden elde edilmiştir.

\*\* Dr., Milli Savunma Üniversitesi Kara Harp Okulu Dekanlığı, sugurbuz@kho.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4056-0507

\*\*\*Prof. Dr., Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, kvaroglu@baskent.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7857-5013

Geliş Tarihi/ Arrived : 19.04.2021

Kabul Tarihi/ Accepted : 24.05.2021

## The Effects of Organizational Culture Tendencies on Organizational Change Perception

### Abstract

*This study was conducted on a sample of academicians at universities to explore the effects of organizational culture tendencies on organizational change perception. In this study, based on the results of the data gathered from 782 academicians, the effects of organizational culture tendencies on organizational change perception were tested within the framework of the model created. Considering the results obtained, a significant relationship was found between organizational culture tendencies and organizational change perception, where the former has an impact on the latter. Looking into various dimensions of the variables, it was observed that development, openness, clan, hierarchy and supportiveness, as examples of organizational culture tendencies, had a significant positive effect on the cognitive, emotional and behavioral dimensions of the perceptions regarding change. Tendency towards normativeness; on the other hand, was observed to have a negative significant effect on the cognitive, emotional and behavioral dimensions of the perceptions regarding change. In light of all these findings, it was found that organizational culture tendencies play a significant role in organizational change perception.*

**Article Type:** Research Article

**Keywords:** Organizational Culture, Organizational Culture Tendencies, Organizational Change, Attitudes Towards Organizational Change.

**Jel Code:** M1

**Author's Note:** This study was prepared in compliance with the scientific search and publication ethics. There is no content necessitating any permission from Ethical Board or any legal/special permission in this study. We, as the authors of the article, signed our declaration certifying that there was no conflict of interest within the article preparation process.

## GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme, teknolojiye yaşanan hızlı değişimler ve şiddetli rekabet ortamı örgütlere yaşanan değişimlere uyum sağlamaktan başka bir alternatif bırakmamıştır. Değişim örgütün yapısı, amacı, sembolleri, teknolojisi gibi örgütün bütün düzeylerinde yaşanan farklılaşma anlamına geldiğinden bu süreçte örgütün sahip olduğu kültürü bunun dışında düşünmek mümkün değildir (Şişman, 2014, s. 160). Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında örgüt kültürüne farklı perspektiflerden yaklaşıldığını görmekteyiz. Bunlar bütünleştirici, farklılaştırıcı ve parçalanmış perspektiflerdir (Martin, 1992). Örgüt kültürüne bütünleştirici perspektifle bakıldığında örgüt çalışanlarının kültürel anlamda birlik ve uyum içinde olduklarını ve örgütün uyumlu bir aile olarak düşünüldüğünü, farklılaştırıcı perspektifle bakıldığında örgüte egemen olan tek bir ortak kültürün olmadığını, örgütün farklı alt kültürlerden oluştuğunu ve dolayısıyla örgütteki bu alt kültürlerin birbirleriyle uyum içinde olamayacağını, parçalanmış perspektifle bakıldığında ise örgütte farklı bakış açılarının ve belirsizliğin olduğunu, bu farklı bakış açılarının ve belirsizliğin oluşturduğu kültürlerin örgütte

yaşanan değişimlere farklı tepkiler verdiği belirtilmektedir (Martin, 1992). Örgüt kültürüyle ilgili bu farklı bakış açılarına bakıldığında parçalanmış perspektif bakış açısının örgüt kültürü ile örgütsel değişim arasındaki ilişkinin ve etkileşimin daha derinlemesine araştırılmasına izin verdiğini görmekteyiz.

Bu bağlamda araştırmada örgüt kültürü eğilimleri ile örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için bir model oluşturulmuş ve bu model test edilmiştir. Modelde örgüt kültürü eğilimlerinden hiyerarşi, kuralcılık, destekleyicilik, gelişme, açıklık ve klan eğilimleri bağımsız değişken, örgütsel değişim ve alt boyutları (bilişsel, duygusal ve davranışsal) bağımlı değişken olarak ele alınmıştır.

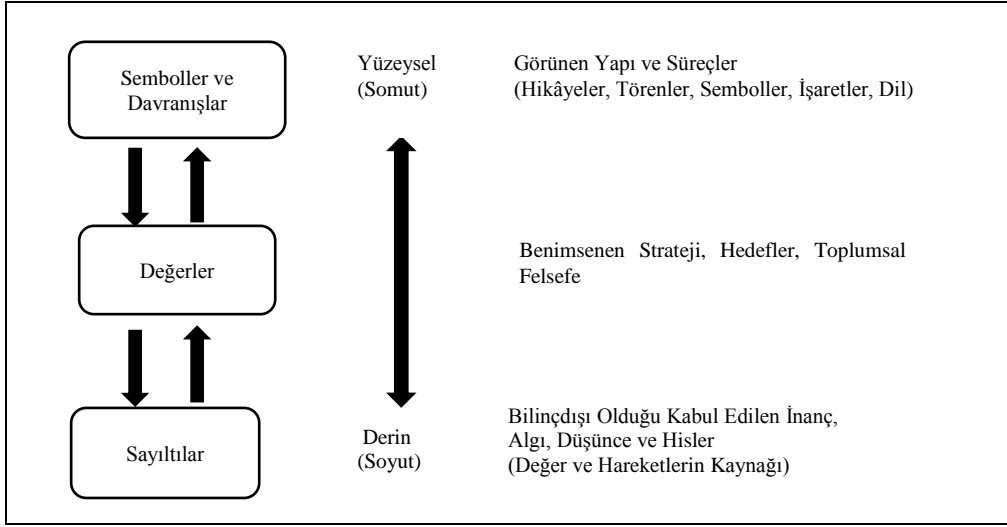
### **Kavramsal Çerçeve**

#### **Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü kavramı ilk defa Silwerzweing ve Allen'in (1976) "Ortak Kültür" ve Pettigrew'in (1979) "Örgüt kültürleri üzerine araştırma" isimli makaleleriyle yönetim literatürüne girmiştir. 1980'li yılların başında Deal ve Kennedy'nin "Ortak Kültürler", Peters ve Waterman'ın "Mükemmeli Arayış" ve Ouchi'nin "Z Teorisi" gibi çalışmalarla birlikte örgüt kültürü, örgütsel davranış ve yönetim biliminin önemli bir konusu olmuştur (Şişman, 2014, s. 72-73).

Örgüt kültürü oluşumunu Schein (2010, s. 219) örgüt kurucularının, inançları, değerleri ve varsayımları, örgüt çalışanlarının öğrenme deneyimleri ve örgüte katılan yeni üyelerin ve liderlerin getirdikleri yeni inançlar, değerler ve varsayımlar olmak üzere üç temel faktör ile açıklamaktadır. Mintzberg (1989, s. 224-227) ise örgüt kültürünün birbirleriyle ilişkili üç aşamadan oluştuğunu belirtmektedir. Bu aşamalar misyon aşaması, misyonun geliştirilmesi aşaması ve örgütsel kişilik aşamasıdır.

Örgüt kültürünün öğeleri; semboller ve davranışlar, değerler ve sayılılar olmak üzere üç başlık altında ele alınmıştır (Schein, 2010, s. 23).



Şekil 1: Örgüt Kültürünün Öğeleri (Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. s. 24.)

Semboller ve davranışlar kültürel katmanların en dışında bulunan ve örgütle karşılaştığımızda gördüğümüz, duyduğumuz ve hissettiğimiz her şeyi kapsar. Örgüt kültürünün bu ögesi örgütün dilini, teknolojisini, ürünlerini, stilini, örgüt çalışanlarının giysilerini, hikâyeleri, törenleri ve işaretleri kapsar (Schein, 2010, s. 23). Örgüt kültürünün bu ögesinin daha iyi anlaşılabilmesi için Schein (2010, s. 24-25) örgüt çalışanlarının günlük faaliyetlerindeki davranışlara rehberlik eden değerlerin, normların ve kuralların analiz edilmesi gerektiğini, bu analizin de örgüt çalışanlarıyla konuşularak yapılması gerektiğini, yapılan bu analizlerin sonuçlarının bizi semboller ve davranışlar katmanının altında yer alan değerler katmanına götüreceğini, Varoğlu (2013, s. 93) ise sadece kültürün görünen öğelerine odaklanmanın yeterli olmayacağını, aynı zamanda görünen öğelerin altında yatan anlamlara odaklanılması gerektiğini ve bu anlamların hangi temel değerlerden kaynaklandığının anlaşılması gerektiğinin önemli olduğunu belirtmektedir.

Birey ve toplum davranışlarının anlaşılmasında önemli bir kavram olan değer, sembollerin ve davranışların altında yer alır ve örgüt kültürünün görünmeyen yüzünü oluşturur. Örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarının temelini oluşturan değeri, Mirze ve Ülgen (2006, s. 381) “örgüt çalışanlarının önemsendiği içsel amaç, standart ve sosyal ilkeler” olarak tanımlarken, Varoğlu (2013, s. 94) değeri örgüt kültürünün yapı taşı olarak nitelendirmiş ve “örgüt çalışanlarına tercihleri konusunda rehberlik eden kavram ve inançlar” biçiminde tanımlamıştır.

Örgüt kültürü öğelerinin en alt katmanında bulunan temel varsayımları Schein (2010, s. 28-29) “doğru olup olmadığı sorgulanmaksızın, tartışmaya açık olmadan bireylerce kabul edilen yargı, inanç, genellemeler” olarak tanımlamış, varsayımları uygulamada kuramlara benzeterek değişmelerinin çok zor olduğunu, varsayımların örgütte nelerin önemli olduğunu, nelerin önemsiz olduğunu, hangi durumlarda nasıl hareket edileceğini ve olaylar karşısında ne tür tepkiler verileceğini belirlediğini belirtmiştir.

Örgüt kültürünün ortaya çıkması ve örgüt kültürü ile ilgili araştırmaların artmasının esas nedeni Japon firmaların gösterdikleri ekonomik başarı, Japonya'nın 1970'lerin sonları 1980'lerin başlarında ekonomik süper güç olarak ortaya çıkması, Japon firmalarının hızlı yükselişlerinin karşısında Amerikan firmalarının pazar paylarını kaybetmeye başlamaları ve örgütsel yaşamda kültürel, sembolik yönün günden güne artarak önem kazanmasıdır (Wilkins, 1983, s. 24).

Örgüt kültürünü Schein (2010, s. 18) “bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan inanç, saygı ve değerler sistemi, grup yaşantısının öğrenilen sonuçları, herhangi bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla öğrenme süreci içinde geliştirmiş olduğu saygıtlar örüntüsü” biçiminde tanımlarken, Hofstede (2010, s. 6) “Kolektif olarak programlanmış düşünceler”, Robbins (2001, s. 510) ise “paylaşılan anlam ve semboller sistemi” olarak tanımlamıştır.

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan tanımlamaların ortak özelliklerini Varoğlu (2013, s. 89) örgüt çalışanlarının nasıl davranacağına yol gösteren değerler bütünü olması ve örgütte zamanla oluşan genel kabulleri esas alması olarak belirtirken, Sabuncuoğlu ve Tüz (2001, s. 37) örgütte çalışanların nasıl davranacağı ile ilgili bilgi veren, örgüt çalışanları tarafından sorgulanmadan kabul edilen ve yazılı olmayan değerler olması, örgütte zamanla ortaya çıkan örgütsel varlık problemlerine bulunan çözümlerden ve genel kabullerden temellenmesi, örgütsel değerlerin iletimi ve paylaşımında kullanılan semboller, bu sembollere yüklenen anlamlar, hikâyeler ve geçmişte yaşanan olaylar şeklinde ifade etmektedir.

### **Örgüt Kültürü Eğilimleri**

Örgüt kültürü ile ilgilenen ve bu konu üzerinde çalışan araştırmacılar örgüt kültürünü değişik biçimlerde sınıflandırmaktadır. Araştırmacılar tarafından örgüt kültürleriyle ilgili yapılan sınıflandırmalardan Ouchi'nin “Z teorisi”, Peters ve Waterman'ın “mükemmel örgüt tipi”, Deal ve Kennedy modeli, Handy'nin örgüt kültürü tipleri, Cameron ve Quin'in “rekabet eden değerler modeli”, Danışman ve Özgen'in “kültürel eğilim tipleri” yönetim literatüründe en çok ilgi gören çalışmalardır.

**Peters ve Waterman'ın mükemmel örgüt tipi:** ABD'de başarılı olan ve uluslararası rekabette öne çıkan 3M, Disney, McDonalds gibi işletmelerin bu başarıya nasıl ulaştıklarını araştıran Peters ve Waterman (1982) "Mükemmeli Arayış" (In Search of Excellence) adlı eserlerinde bu işletmeleri rakiplerine göre daha iyi yapan sekiz ortak özellik olduğunu belirtmiştir. Bu ortak özellikler; başarmak için eyleme eğilim, müşteriye yakınlık, özerklik ve girişimcilik, insanlar aracılığıyla verimlilik, yalın yapı, işi sahiplenme ve değer yönelimi, kendi işine bakmak, eş zamanlı gevşek-sıkı özellik göstermek olarak ifade edilmektedir (Sargut, 2001, s. 46-50).

**Ouchi'nin Z teorisi:** ABD'de ve Japonya'da birçok Amerikan ve Japon işletmesinde incelemelerde ve araştırmalarda bulunan Ouchi, yaptığı bu araştırma ve incelemeler sonucunda Japon işletmelerinin ABD'de çok başarılı olduklarını fakat Amerikan işletmelerinin Japonya'da yeteri kadar başarı gösteremedikleri sonucuna varmıştır. Ouchi, bu başarı farklılığının temelinde neler olabileceği ile ilgili yaptığı araştırmalar sonucunda işletmelerin sahip oldukları farklı örgüt kültürü ve yönetim biçimleri olduğu sonucuna ulaşmıştır (Ouchi, 1981'den aktaran Güneri, 1989).

Ouchi Amerikan işletmelerinin sahip olduğu yönetim biçimlerini Tip A (American), Japon işletmelerinin yönetim biçimlerini ise Tip J (Japanese) olarak tanımlamıştır. A tipi kültürlerin özellikleri; hiyerarşik kontrol, yüksek derecede uzmanlaşma, örgüt çalışanlarının istihdamının zaman olarak daha kısa olması, bireysel sorumluluk, bireysel kararlar alma, hızlı değerlendirme ve terfidir. J tipi kültürlerin özellikleri ise klan (grupsal kontrol), düşük uzmanlaşma, çalışanlara ömür boyu istihdam, ortak sorumluluk, ortak karar verme, yavaş değerlendirme ve terfidir. Ouchi Japon işletmeleri karşısında başarısız olan Amerikan işletmelerinin başarı sağlayabilmeleri için, Tip A ve Tip J olarak isimlendirdiği kültürlerin bir araya getirilmesiyle Tip Z olarak isimlendirdiği örgüt kuramlarında da "Z Teorisi" olarak bilinen teoriyi ortaya koymuştur. Z tipi olarak isimlendirdiği kültürlerin özelliklerini ise klan kontrol, orta düzey uzmanlaşma, uzun süreli istihdam, bireysel sorumluluk, oy birliğiyle kararlar alma, yavaş değerlendirme ve terfi olarak belirtmiştir (Ouchi, 1981'den aktaran Güneri, 1989).

**Deal ve Kennedy modeli:** Deal ve Kennedy (1982) sert-erkek/maço kültürü, sıkı çalış/sıkı oyna kültürü, şirketin üzerine iddiaya gir kültürü ve süreç kültürü olmak üzere dört örgüt kültürü tipi tanımlamıştır. Sert erkek/maço kültürünün en önemli özellikleri çalışanların bireysel davranışları, risk almayı sevmeleri ve yaptıkları işlerin sonuçlarını hızlı bir şekilde almalarıdır. Sıkı çalış/sıkı oyna kültüründe ise çalışanlar daha az risk alırlar ve aldıkları risk finansal riskten ziyade çalışanların kariyerleriyle

ilgilidir. Şirketin üzerine iddiaya gir kültürünün en önemli özelliği örgütün yüksek risk alması ve geri bildirimlerin yavaş olmasıdır. Süreç kültürünün özellikleri ise alınan riskin düşük olması, sıkı bir hiyerarşi düzeni ve işin sonucundan ziyade işin nasıl yapıldığının önemli olmasıdır (Şeşen, 2013, s. 558).

**Handy'nin kültür tipleri:** Handy (1993) güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olmak üzere dört tip örgüt kültürü tanımlamıştır. Güç kültüründe merkezde bir güç vardır ve bu gücün etrafında biçimlenmiş bir ağ yapısı vardır. Bu ağ yapısından dolayı güç kültürü esasında bir örümcek ağına benzetilebilir. Rol kültürünün en belirgin özelliği aklın ve mantığın her şeyin önüne geçtiği bir kültür olmasıdır. Rol kültüründe örgütü ayakta tutan, önemli rolleri ve görevleri üstlenen bölümler ve çalışanlar vardır. Bu kültür tipinde kurallara tam bir bağlılık olduğundan rol kültürü genellikle bürokrasi olarak da görülür. Görev kültürü ise uzmanlığa dayalı daha çok proje tipi yapılarda görülür. Birey kültüründe örgütte çalışanların örgüte hizmet etmesi yerine örgütün çalışanlarına hizmet etmesi düşüncesi hâkimdir. Dolayısıyla bu kültür tipinde merkezi konumda olan bireydir. Bu kültür tipinin en güzel örnekleri sosyal gruplar, aykırı gruplar ve hukuk bürolarıdır (Handy, 1993, s. 183-191).

**Cameron ve Quinn'in kültür tipleri:** Cameron ve Quinn (2006) hiyerarşi kültürü, pazar kültürü, klan kültürü ve adhokrasi kültürü olmak üzere dört tip örgüt kültürü tanımlamıştır. Hiyerarşi kültürünün temelini kurallar, uzmanlaşma, sıkı bir hiyerarşik yapı ve hesap verme anlayışı oluşturmaktadır. Bu kültür tipinde kurallar her şeydir. Pazar kültüründeki anlayış âdemi merkezi eylem, finansal ilişkiler ve alışverişlerdir. Bu örgüt kültürüne sahip örgütlerin temel amacı kâr elde ederek pazarlardaki gücünü korumak, pazarlarda büyümek ve müşterilerini artırmaktır. Klan kültürüne sahip örgütlerde takım çalışması, bireyselci davranışlardan ziyade kolektif çalışma anlayışı ve kurumsal aidiyet gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. Japon işletmeleri bu kültürün özelliklerini yansıtan en güzel örnektir. Adhokrasi kültürü hiyerarşi kültürünün tersine örgütteki tüm bölümler ve fonksiyonlar üstü faaliyet gösteren küçük ve esnek örgütlerdir. Bu örgüt tipinde çalışanlar yaratıcılık ve yenilikçilik için cesaretlendirilir. En önemli özelliği hızlı ve dinamik bir yapıya sahip olmasıdır (Doğan, 2007, s. 129; Eren, 1998, s. 96-98; Schein, 2010, s. 168).

**Danışman ve Özgen'in eğilim yaklaşımı:** Danışman ve Özgen 2003 yılında örgüt kültürü ile ilgili yaptıkları araştırmaları ve çalışmalarında yöntem sorunu üzerinde durarak "Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem

Tartışması: Niteliksel–Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi” adlı çalışmalarını Yönetim Araştırmaları Dergisi’nde yayımladılar. Danışman ve Özgen çalışmalarında özellikle örgüt kültürü tipolojilerini/boyutlarını ayrıntılı olarak inceleyerek, bazı örgüt kültürü boyutlarının farklı kavramlarla birbirine benzeyen yakın anlamlarda kullanıldığını belirtmiştir. Araştırmacılar aynı veya benzer anlamlı örgüt kültürü boyutlarını bir araya getirerek örgüt kültürü çalışmalarında kullanılabilir dokuz kültür boyutu tanımlamıştır. Araştırmacılar dokuz örgüt kültürü boyutunun güvenilirlik ve geçerliliğine ilişkin çalışmalarını Türkiye ve Kanada’da bulunan 17 işletmede yapmıştır. Danışman ve Özgen’in dokuz örgüt kültürü boyutları; kuralcılık, hiyerarşi, sonuç, klan, destekleyicilik, takım, gelişme, profesyonellik ve açıklıktır (Danışman ve Özgen, 2003, s. 105-106).

Hiyerarşi eğilimi örgütlerin genellikle otoriteye, örgüt içindeki emir-komuta zincirine, örgüt çalışanlarının rol ve pozisyonlara önem verme düzeyini gösterir. Sonuç eğilimi örgüt çalışanlarınca sonuçların mı yoksa süreçlerin mi daha önemli olduğunu gösterir. Klan eğilimi örgüt yönetiminin örgüt çalışanlarını bir aile ferdi gibi görerek onlarla olan ilişkilerine önem verme derecesi olarak tanımlanabilir. Destekleyicilik eğilimi örgütün görevlerin eksiksiz olarak yapılmasına mı yoksa örgütteki çalışanların belli düzeyde inisiyatif kullanabilmelerine müsamaha gösterildiğinin düzeyini gösterir. Kuralcılık eğilimi örgütte uygulanan kurallara ve bu kurallara uyma düzeyini gösterir. Takım eğilimi örgütün takım çalışması ile bireysel olarak ve ortak karar alma eğilimlerine verilen önem düzeyini gösterir. Gelişme eğilimi yeniliğe, gelişmeye ve istikrara verilen önemin düzeyini gösterir. Profesyonellik eğilimi örgütte karşılaşılan sorunların akılcı yöntemlerle çözümünün, örgüt çalışanlarının yetkinliğinin ve açık rol tanımlarına verilen önemin düzeyini gösterir. Açıklık eğilimi örgütteki anlaşmazlıklarda ve çatışmalarda problemlerin objektif olarak ele alınarak açık bir biçimde tartışılabilme düzeyini gösterir (Danışman ve Özgen, 2003, s. 105-106).

### **Örgütsel Değişim**

Örgütler içinde buldukları çevreyle sürekli olarak ilişki içinde olan açık sistemlerdir. Örgütler bir açık sistem olduklarından kendilerini değişen koşullara adapte etmek zorundadır. Bugünün oldukça kompleks dünyasında örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve gelişebilmeleri yeni durumlara kendilerini sürekli olarak adapte edebilmeleriyle mümkündür. Örgütlerin bugün dinamik ve sürekli değişen çevreyle yüz yüze olduklarını bundan dolayı da örgütlerin bu değişen çevre koşullarına göre adapte edilmesi



gerektiğini “değiş ya da yok ol” sözüyle ifade eden Robbins (2001, s. 541), gelecekte başarılı olacak örgütleri “rekabete karşı kendi yapılarında gerekli değişikliği yapabilen, kısa sürede üretim yapabilen, müşterilerine yeni ürünler sunabilen, değişen şartlara uyum sağlayabilecek esnek iş gücüne sahip olabilen” örgütler olarak tanımlamıştır.

Örgütsel değişim sürecini ilk ele alarak ve örgütsel değişimin aşamalarını bir modele dönüştürerek yönetim ve organizasyon alanına sunan Kurt Lewin olmuştur. Kurt Lewin (1947)’nin ortaya attığı bu model daha sonra Edgar Schein ve Kurt Lewin’in beraber yaptığı çalışmalarla geliştirilmiştir (Schein, 2010, s. 299). Bu model çözülme, değişim ve yeniden dondurma olmak üzere üç adımdan oluşmaktadır. Modelin ilk aşaması olan çözülme aşamasında yapılmak istenen şey örgütte yapılacak değişimler karşısında olumsuz tutum ve davranış sergileyebilecek örgüt çalışanlarının yapılacak değişimin gerekli olduğuna ikna edilmesidir. İkinci aşama, değişimin fiilen gerçekleştiği, örgütte değişiklik yapılması amaçlanan her şeyin değiştirildiği aşamadır. Üçüncü aşama ise örgütte gerçekleştirilen değişim sonrasında oluşan yeni sürecin sürekliliğini sağlayabilmek için uygulanan yeniden dondurma aşamasıdır. Yeniden dondurma aşamasında örgütün yapısı, örgüt çalışanlarının birbirleriyle ve yönetimle olan ilişkilerinin tanımlamaları, örgütün çalışma prosedürleri, çalışanların terfi, değerlendirme ve ödüllendirme kriterlerinin değiştirilerek değişim sonrasında oluşan yeni duruma göre işleme sağlanır (Koçel, 2014, s. 795).

Örgütsel değişim uygulamalarının çoğunun ister kaliteyi artırmak için olsun ister örgüt kültürünü geliştirmek için olsun isterse örgütü içine düştüğü yok olma girdabından çıkarmak için olsun vasat sonuçlar doğurduğu ve bunun en önemli nedenlerinden birinin yöneticilerin çoğunun örgütsel değişimi bir olaydan ziyade bir süreç olduğunu anlayamamaları olarak belirten Kotter (1995) işletmelerin yaptıkları hatalardan yola çıkarak değişim sürecini sekiz aşamada açıklamaktadır (Kotter, 1995, s. 59-67). Bu aşamalar: (1) Aciliyet duygusu yaratmak, (2) Güçlü bir koalisyon kurmak, (3) Vizyon yaratmak, (4) Vizyon yaymak, (5) Vizyona uygun davranılmasını sağlayacak şekilde çalışanların güçlendirilmesi, (6) Kısa vadeli kazanımlar sağlamak, (7) İyileştirmeleri pekiştirmek ve değişimi sürdürmek, (8) Değişimi kurumsallaştırmaktır.

Başarılı bir örgütsel değişim için fikirler, ihtiyaç, benimseme, uygulama ve kaynaklar olmak üzere beş temel unsurun önemli olduğunu belirten Daft (2001, s. 357-359), yeni fikir ile örgütte yapılan işlerin yeni bir yöntemle yapılması, yeni bir ürün/hizmet, yeni yönetsel süreçleri ifade ederken, performans düşüşlerinin değişim ihtiyacını ortaya çıkardığını ve

yeni fikirlerin yaratılması ve uygulanması için insan zamanının ve enerjisinin olması gerektiğini, kaynaklar ifadesiyle de aslında insan kaynağının örgütsel değişim sürecindeki önemine vurgu yapmaktadır.

Sargut (1975, s. 461-462) örgütler için değişimin kaçınılmaz olduğunu, örgütsel değişim denilince kastedilenin örgütün şemalarında yapılan birtakım değişikliklerin akıllara gelmesinin bir yanılığ olduğunu ve örgütlerde yapılan biçimsel birtakım değişikliklerle yetinmenin artık çok gerilerde kalan bir algı olduğunu, Weick ve Quinn (1999, s. 381-382) ise örgütsel değişimin bir süreç olduğunu, değişimin bir düğmeye basınca başlatılan ya da başka bir düğmeye basılınca son verilen bir olgu olmadığını belirtmiştir.

Örgütsel değişimi Owens (1987) “var olan amaçları daha etkili bir şekilde başarmak veya yeni amaçlara ulaşmak için örgüte katkıda bulunan planlı, alışılmışın dışında, önceden düşünülmüş özgün çabalar bütünü” olarak tanımlarken, örgütler için değişimin kaçınılmaz olduğunu düşünen Drucker (2011) her örgütün değişim yönetimini kendi yapısı içine yerleştirmesi gerektiğini ve örgütlerin yaptıkları her şeyi terk etmeye hazır olması gerektiğini belirtmiştir.

### **Örgütsel Değişim Karşısındaki Tutumlar**

Dunham ve diğerleri (1989) çalışanların örgütsel değişim karşısındaki tutumlarını bilişsel tutum, duygusal tutum ve davranışsal tutum olmak üzere üç ana başlıkta ele almıştır. Bilişsel tutum, kişinin değişimin hem örgüt için hem kendisi için hem de örgütteki diğer çalışanlar için olumlu sonuçlar yaratacağına inanması durumundaki tutumu ile ilgilidir. Bilişsel tutum boyutunda örgüt çalışanlarının değişimin örgüt ve kendisi için olumlu sonuçları olacağına inanma derecesi, yapılan değişime olan desteğinin diğer çalışanların bilmesini isteyip istememesi, değişim yönündeki olumlu tutumlarını açıkça göstermedeki derecesiyle ilgilidir. Duygusal tutum örgütsel değişim karşısında örgüt çalışanlarının değişime gösterdikleri duygusal tutumlarıdır. Duygusal tutum, boyutu yüksek olan örgüt çalışanları değişimi severler ve örgütte değişim olmasını dört gözle beklerler. Davranışsal tutum, örgüt çalışanlarının değişim karşısında gösterdikleri davranışsal tutumlarıdır ve değişime olan desteklerini ve değişimi başlatma düzeylerini gösterir. Davranışsal tutum boyutu yüksek olan örgüt çalışanları değişim ajanı olarak isimlendirilir. Bu kişiler hem değişimi başlatan hem de destekleyen kişilerdir.

## Örgüt Kültürü Eğilimleri ve Örgütsel Değişim Algısı Arasındaki İlişki

Örgütler kültürel yapıları itibarıyla farklılık gösteren yapılardır. Örgütlerin yaşanan değişimlere farklı tepkiler vermesine yol açan temel nedenlerden biri bu farklı kültürel yapılarıdır. Örgütsel değişim uygulamalarının örgütün istediği biçimde başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesi ve değişimlerin sürekliliğinin sağlanabilmesi için öncelikle örgütün kültürünün değişime açık olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir (Wilkins ve Dyer, 1988).

Lundberg (1985) örgütlerin sahip oldukları kültürü değişime açık olan kültürler ve değişime kapalı olan kültürler biçiminde sınıflandırmıştır. Değişime açık kültüre sahip örgütler değişimi örgütleri için bir zorunluluk olarak görürler ve değişimin sürekli olarak yapılması gerektiği inancıyla hareket ederler. Değişime kapalı kültüre sahip örgütler ise örgütte yıllardan beri süregelen yerleşik yapıları, gelenekleri korumaya odaklanırlar ve yeniliklere, değişimlere karşı kapalı bir yapı oluştururlar.

Rye (1996, s. 13) değişimin bir süreç olduğunu, günümüzün rekabetçi ortamında örgütler için bir tercihten öte zorunluluk olduğunu, değişimin yaratacağı etkilerin daha önceden tamamen öngörülemediğini, bütün bunlardan daha önemlisi değişimle örgüt kültürü arasında bir ilişkinin olduğunu belirterek, örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürünün önemine vurgu yapmaktadır.

Rashid ve diğerleri (2004) örgüt kültürü ile örgütsel değişim karşısında çalışanların tutumlarını araştıran çalışmada çalışanların örgütsel değişim karşısındaki tutumlarının algıladıkları örgüt kültürüne göre farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Çalışmada kâr amacı güden ve şebekeleşmiş örgütlerdeki çalışanların yaşanan değişimler karşısındaki tutumlarının olumlu yönde olduğu bulunmuştur. Çalışmada ayrıca örgütün sahip olduğu kültürün yapılacak olan örgütsel değişimde kullanılacak stratejilerin belirlenmesindeki önemine, yöneticilerin değişime başlamadan önce örgütün sahip olduğu kültürün belirlenmesi ve örgüt kültürü ile uygun stratejilerin geliştirilerek örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Konuyla ilgili yapılan bir başka çalışmada örgütsel değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için öncelikle çalışanların örgüt kültürü eğilimlerinin belirlenmesi gerektiği ve örgüt kültürünü göz önüne almayan örgütsel değişim uygulamalarının başarısızlıkla sonuçlanacağı (Seren ve Baykal, 2007), başka bir çalışmada ise örgütün sahip olduğu egemen kültürün belirlenmesinin ve çalışanların örgütsel değişim karşısında nasıl bir tutum içinde olacaklarının belirlenmesinin önemi ve değişim stratejilerinin

bunlara göre belirlenmesi gerektiği (Berberoğlu, Besler ve Tonus, 1998), farklı bir araştırmada ise örgüt kültürünün çalışanların yenilikçi davranışları ve yenilikçilik üzerinde düzenleyici etkisinin olduğu (Elenkov ve Manev, 2009) belirtilmiştir.

Örgüt kültürünün kendi içindeki karmaşıklığı nedeniyle kültürün değişim ile olan etkileşimine aynı anda birden fazla bakış açısıyla bakılması gerekmektedir (Foster ve Fishmen, 1995). Örgüt kültürü değişim sürecinde farklı kültürler tarafından farklı biçimde algılanabileceğinden değişmeyi hızlandırıcı bir unsur olabileceği gibi değişimin karşısında, değişime engel olabilecek bir role sahip de olabilir. Örgüt kültürü bu süreçte değişimin merkezinde olmasının yanı sıra değişimi gerçekleştiren temel araç ve belirleyicidir. Örgütsel değişim örgütün yapısı, amacı, sembolleri, teknolojisi gibi örgütün bütün düzeylerinde yaşanan farklılaşma anlamına geldiğinden bu süreçte örgütün sahip olduğu egemen ve alt kültürleri bunun dışında düşünmek mümkün değildir (Şişman, 2014, s. 160). Örgütte yapılacak değişimler bir anlamda örgüt kültürünün de bu yeni sürece uyumlu hâle getirilmesini zorunlu kılacaktır. Deal ve Kennedy (1982, s. 57)'ye göre örgütsel değişim ya da örgütün sahip kültürün değiştirilmesi aslında örgütteki çalışanların tutum ve davranışlarında meydana gelen değişimden başka bir şey değildir. Örgüt kültürünün değiştirilmesi örgüt çalışanlarının değerlerini, inançlarını ve temel varsayımları değiştirmektir (Swales, 1995, s. 298).

Bu bağlamda örgüt kültürü ile örgütsel değişim arasında çok yönlü bir ilişkinin varlığından ve yapılan araştırmaların bulgularından yola çıkarak çalışmanın ana hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur.

*H1: Örgüt kültürü eğilimleri ile örgütsel değişim algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Bu çalışmada Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilen hiyerarşi, kuralcılık, gelişme, açıklık, destekleyicilik ve klan örgüt kültürü eğilimleri ile örgütsel değişim algısı arasındaki ilişki incelendiğinden, bu örgüt kültürü eğilimlerinin özelliklerine baktığımızda; açıklık eğiliminde örgüt çalışanlarının anlaşmazlıklarda ve çatışmalarda sorunlarını açıklıkla ve rahatlıkla tartışabildiği, gelişme eğiliminde değişimlere ve yeniliklere önem verildiği, klan eğiliminde örgüt çalışanlarının bir aile ferdi gibi görülerek onların sorunlarıyla ilgilenildiği ve örgüt çalışanları ile olan ilişkilere büyük önem verildiği, destekleyicilik eğiliminde çalışanların işleri ile ilgili konularda makul oranda inisiyatif kullanabildikleri ve bilginin örgüt içinde serbestçe paylaşılabilirdiği, hiyerarşi eğiliminde otoriteye saygıya, emir komuta zincirine, örgütteki rol ve pozisyonlara önem verildiği, kuralcılık eğiliminde ise örgütte uyulması gereken çok fazla kuralın olduğu

ve bu kurallara uymanın önemli olduğu görülmektedir (Danışman ve Özgen, 2003, s. 105-106).

Şeşen (2010) örgüt kültürü eğilimleri ile yenilikçilik ve çalışanların yenilikçi davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında hiyerarşi, gelişme, açıklık, destekleyicilik ve klan eğilimlerinin yenilikçilik ve çalışanların yenilikçi davranışları ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu, kuralcılık eğilimi ile yenilikçilik ve çalışanların yenilikçi davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını, örgüt çalışanlarının hiyerarşi, gelişme, açıklık, destekleyicilik ve klan eğilimlerinin arttıkça yenilikçi davranışlarının arttığını, kuralcılık eğilimi ile yenilikçiliğin ve yenilikçi davranışların bir arada olamayacağını belirtmiştir (Şeşen, 2010).

Çalışkan (2013) iç odaklı örgüt kültürü türleri olan grup kültürü ve hiyerarşik kültürün çalışanların yenilikçi davranışları üzerindeki etkisini incelediği çalışmada grup kültürünün ve hiyerarşik kültürün çalışanların yenilikçilik davranışlarını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediğini ortaya koymuştur. Grup kültürüne sahip örgütlerde takım çalışmasına, örgütte çalışanlar arasındaki ilişkilere, kararların çalışanların ortak katılımı ile alınmasına ve birbirlerine destek olmasına önem verilmektedir (Cameron ve Quinn, 1989). Grup kültürünün özelliklerine bakıldığında bu çalışmada kullanılan klan ve destekleyicilik eğiliminin özellikleri ile benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Özkan ve Turunç (2015) ise çalışmalarında gelişimsel, rasyonel, grup ve hiyerarşik kültürün yenilikçi davranışları pozitif yönde ve anlamlı etkilediği sonucuna varmışlardır. Farklı bir çalışmada ise gelişme kültürü ile yenilikçilik ve yenilikçi davranışlar sergileme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğu belirtilmiştir (Lau ve Ngo, 2004). Yenilikçi iş davranışları değişim uygulamalarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde ve çalışanların iş performansları üzerinde en önemli etkenlerdendir (John ve Hartog, 2010). Örgüt çalışanlarının yenilikçi iş davranışları ortaya koyabilmelerinin aynı zamanda örgüt iklimiyle de desteklenmesi gerekmektedir. Örgütlerin değişimci ve yenilikçi bir örgüt iklimi oluşturması değişim önündeki engellerin kaldırılmasında ve örgüt çalışanlarının değişimci ve yenilikçi davranışlar sergilemesinde önemlidir (Linn, 2012).

Kavramsal çerçeveden ve yapılan çalışmaların sonuçlarından kuralcılık eğilimi dışındaki diğer örgüt kültürü eğilimlerinin çalışanların değişim yönündeki algılarını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın ana hipoteziyle ilişkili olarak alt hipotezler şöyle oluşturulmuştur.

*Hipotez 1a: Gelişme eğiliminin örgütsel değişim algısına aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.*

*Hipotez 1b: Açıklık eğiliminin örgütsel değişim algısına aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.*

*Hipotez 1c: Hiyerarşi eğiliminin örgütsel değişim algısına aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.*

*Hipotez 1d: Destekleyicilik eğiliminin örgütsel değişim algısına aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.*

*Hipotez 1e: Klan eğiliminin örgütsel değişim algısına aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.*

*Hipotez 1f: Kuralcılık eğiliminin örgütsel değişim algısına ters yönde ve anlamlı etkisi vardır.*

## **Yöntem**

### **Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri**

*H1: Örgüt kültürü eğilimleri ile örgütsel değişim algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

*Hipotez 1a:Gelişme eğiliminin örgütsel değişim algısına aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.*

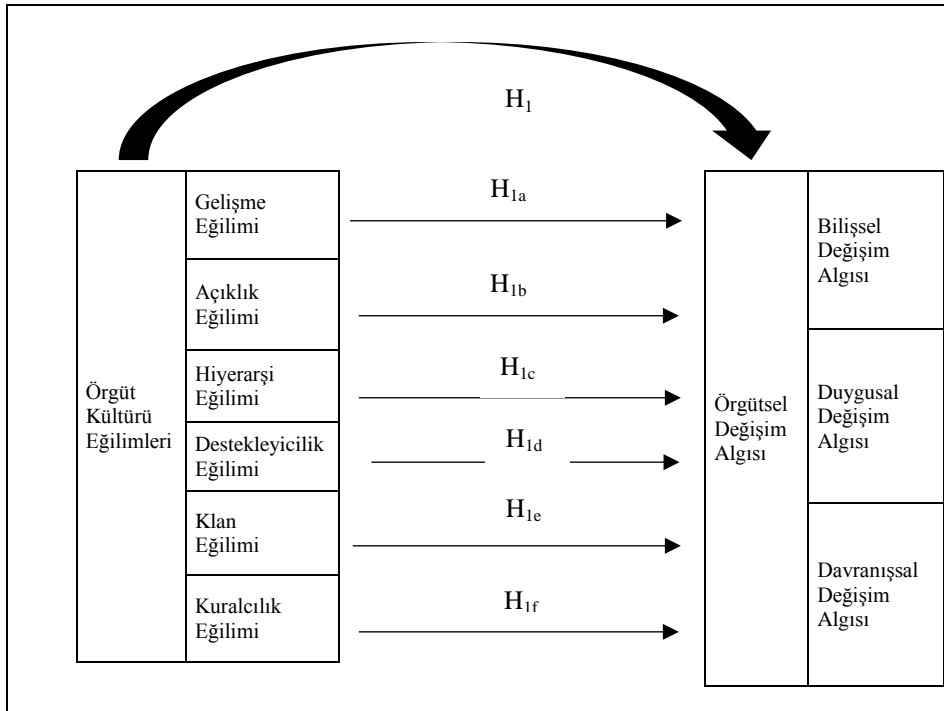
*Hipotez 1b:Açıklık eğiliminin örgütsel değişim algısına aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.*

*Hipotez 1c:Hiyerarşi eğiliminin örgütsel değişim algısına aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.*

*Hipotez 1d:Destekleyicilik eğiliminin örgütsel değişim algısına aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.*

*Hipotez 1e:Klan eğiliminin örgütsel değişim algısına aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.*

*Hipotez 1f:Kuralcılık eğiliminin örgütsel değişim algısına ters yönde ve anlamlı etkisi vardır.*



Şekil 2

### Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Ankara'da eğitim veren devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademik personeldir. Araştırmanın örneklemini ise Ankara'da eğitim veren 4'ü devlet, 4'ü vakıf olmak üzere 8 farklı üniversiteden rastlantısal olarak seçilen akademik personeldir. Araştırmada 1000 akademisyene anket gönderilmiş olup 806 akademisyenden geri dönüş alınmıştır. Analizlere başlamadan önce anketteki soruları tam yanıtlamayan veya yanıtları alt ve üst değerde bulunan 24 katılımcıya ait anket analizlere dâhil edilmemiştir. Analizler öncesi 24 katılımcıya ait çıkarılan anketler sonucunda devlet üniversitelerinden 415, vakıf üniversitelerinden 367 olmak üzere toplam 782 akademisyenin oluşturduğu örneklem üzerinden araştırma yapılmıştır.

### Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları

**Örgüt Kültürü Ölçeği:** Araştırma kapsamında örgüt kültürü eğilimleri, Danışman ve Özgen (2003) tarafından 53 soru ile 9 boyutu ölçümlemek üzere geliştirilen ve daha sonra Şeşen (2010) tarafından 6 boyutlu ve 24 maddeli olarak tekrar düzenlenen örgüt kültürü ölçeği ile

ölçümlenmiştir. Örgüt kültürünün 6 boyutu farklı sayıda madde ile ölçümlenmiştir. Ölçümlenen boyutlar Tablo 1’de belirtilmiştir.

Tablo 1. Örgüt Kültürü Eğiliminin Boyutları

Boyut Sayısı	Boyutlar
1	Kuralcılık Eğilimi
2	Hiyerarşi Eğilimi
3	Klan Eğilimi
4	Destekleyicilik Eğilimi
5	Gelişme Eğilimi
6	Açıklık Eğilimi

Güvenirlilik analizi sonucunda boyutlara ilişkin güvenirlik değerleri hiyerarşi eğilimi .75, klan eğilimi .60, destekleyicilik eğilimi .80, kuralcılık eğilimi .53, gelişme eğilimi .84 ve açıklık eğilimi .80 bulunmuştur. Ölçeğin toplam güvenirliği ise .82’ dir. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 2’de belirtilmiştir. Tablo 2’de görüldüğü gibi modelin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 2. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI
Örgüt Kültürü	4,742	0,069	0,902	0,895

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index GFI= Goodness of Fit Index; sd= Serbestlik Derecesi, \* $p>.05$

**Örgütsel Değişim Algısı Ölçeği:** Ölçek Dunham ve diğerleri (1989) tarafından geliştirilmiş, Türkçeye uyarlanması Bingül (2006) tarafından yapılmıştır. Ölçekteki sorular 6 maddeli Likert ölçeği biçiminde yapılandırılmıştır. Ölçekte toplam 18 madde bulunmaktadır. Ölçek örgütsel değişim algısını genel olarak (toplam değişim algısı) ölçmekle birlikte bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlardada ölçmektedir. Örgütsel değişim algı alt boyutları Tablo 3’te belirtilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Değişim Algısının Boyutları

Boyut Sayısı	Boyutlar
1	Bilişsel Boyut
2	Duygusal Boyut
3	Davranışsal Boyut



Güvenirlilik analizi sonucunda boyutlara ilişkin güvenirlik değerleri bilişsel değişim algısı .87, duygusal değişim algısı .73 ve davranışsal değişim algısı .80 bulunmuştur. Ölçeğin toplam güvenirliği ise .90' dır. Bu çalışmada örgütsel değişim algısı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4'te belirtilmiştir. Tablo 4'teki sonuçlardan görüldüğü gibi modelin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 4. Örgütsel Değişim Algısı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI
Örgütsel Değişim	4,195	0,064	0,953	0,928

RMSEA= Root Mean Square Error of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; GFI= Goodness of Fit Index;sd= Serbestlik Derecesi \* $p>.05$

### Veri Değerlendirme Yöntemi

Araştırmaya ilişkin verilerin analizinde SPSS ve AMOS kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular üç kısımda ele alınmıştır. Öncelikle araştırmada kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin betimsel istatistikleri yapılarak tüm değişkenlerin ortalamaları daha sonra standart sapmaları ve puan aralıkları hesaplanmıştır. İkinci kısımda ise araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel değişim algısı ve bağımsız değişkeni olan örgüt kültürü eğilimleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Üçüncü kısımda araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel değişim algısı ve alt boyutları olan bilişsel, duygusal ve davranışsal değişim algıları üzerinde örgüt kültürü eğilimlerinin alt boyutları olan gelişme, açıklık, hiyerarşi, destekleyici, kuralcı ve klan eğilimlerinin yordama güçleri incelenmiştir.

## Bulgular

Tablo 5. Örnekleme Ait Betimleyici İstatistikler

DEMOGRAFİK DEĞİŞKEN	KATEGORİ	SAYI	YÜZDE
		TOPLAM	TOPLAM
Cinsiyet	Kadın	460	%58,8
	Erkek	322	%41,2
Yaş	22-32 yaş arası	243	%32,1
	33-43 yaş arası	249	%32,8
	44-54 yaş arası	166	%21,2
	55 yaş ve üzeri	124	%15,9
Eğitim Düzeyi	Lisans	29	%3,7
	Yüksek Lisans	208	%26,6
	Doktora	545	%69,7
Çalışma Süresi	1 -12 yıl arası	406	%51,9
	13-24 yıl arası	206	%26,3
	25 yıl ve üzeri	170	%21,7
Akademik Unvan	Prof. Dr.	141	%18,0
	Doç. Dr.	100	%12,8
	Dr. Öğr. Üyesi	152	%19,4
	Öğr. Gör. Dr.	70	%9,0
	Öğr. Gör.	174	%22,3
	Arş. Gör.	145	%18,5

Tablo 5’te görüldüğü gibi araştırmaya katılanların 460’ı (%58,8) kadın, 322’si (%41,2) erkektir. Katılımcıların yaşları 24 ile 80 arasında değişmekte olup; 22–33 yaş arası 243 kişi (%32,14), 33-43 yaş arası 249 kişi (%32,8), 44-54 yaş arası 166 kişi (%21,2), 55 yaş ve üzeri 124 (%15,9) kişidir. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında 29 (%3,7) kişinin lisans, 208 (%26,6) kişinin yüksek lisans ve 545 (%69,7) kişinin doktora mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların meslekte hizmet sürelerine bakıldığında ise 406 kişinin (%51,9) 1-12 yıl arası, 206 kişinin (%26,3) 13-24 yıl arası ve 170 kişinin (%21,7) 25 yıl ve üzerinde çalıştıkları görülmektedir. Katılımcılardan 141 kişi (%18,0) Prof. Dr., 100

kişi (%12,8) Doç. Dr., 152 kişi (%19,4) Dr. Öğr. Üyesi, 70 kişi (%9,0) Öğr. Gör. Dr., 174 kişi (%22,3) Öğretim Görevlisi ve 145 kişi (%18,5) Araştırma Görevlisi'dir.

### Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler

Araştırmada kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin minimum, maksimum, ortalama değerleri ve standart sapmaları Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6. Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler

DEĞİŞKEN	TOPLAM	MİN.	MAKS.	ORT.	SS.
<b>Örgüt Kültürü</b>					
Kuralcılık Eğilimi	782	1	4,75	2,37	0,65
Hiyerarşi Eğilimi	782	1,75	5	3,28	0,68
Klan Eğilimi	782	1,50	5	3,27	0,70
Destekleyicilik Eğilimi	782	2,00	5	3,48	0,71
Gelişme Eğilimi	782	2,00	5	3,29	0,58
Açıklık Eğilimi	782	2,25	5	3,46	0,57
<b>Örgütsel Değişim Algısı</b>					
Bilişsel Değişim Algısı	782	3	6	4,85	0,50
Duygusal Değişim Algısı	782	3	6	4,57	0,59
Davranışsal Değişim Algısı	782	2,33	6	4,73	0,58
Toplam Değişim Algısı	782	3,56	6	4,72	0,49

Örgüt kültürü boyutlarına bakıldığında kuralcılık eğilimi (ort=2,37; ss=0,65) dışındaki tüm boyutların puan ortalamalarının orta noktanın üzerinde olduğu görülmektedir. Alt boyutların puan ortalamalarında en yüksek destekleyicilik (ort=3,48; ss=0,71) ve açıklık eğilimidir (ort=3,46; ss=0,57). Diğer boyutlara baktığımızda ise hiyerarşi (ort=3,28; ss=0,68), klan (ort=3,27; ss=0,70) ve gelişme eğiliminin (ort=3,29; ss=0,58) ortalamalarının orta noktanın üzerinde ve birbirlerine yakın olduğu görülmektedir. Bu bağlamda katılımcıların kuralcılık dışındaki diğer örgüt kültürü eğilimlerinin yüksek olduğu görülmektedir.

Örgütsel değişim algısı ve alt boyutlarına bakıldığında ise bilişsel (ort=4,85; ss=0,50), duygusal (ort=4,57; ss=0,59) ve davranışsal değişim algısının (ort=4,73; ss=0,58) puan ortalamalarının orta noktanın üzerinde olduğu ve boyutlarla doğru orantılı olarak toplam değişim algısının da (ort=4,72; ss=0,49) puan ortalamasının da orta noktanın üzerinde olduğu

görülmektedir. Bu bağlamda katılımcıların değişim ile ilgili tutumlarının olumlu yönde ve yüksek düzeyde olduğunun söyleyebiliriz.

Araştırmada bağımlı değişken olan örgütsel değişim algısı ve alt boyutları ile bağımsız değişken olan örgüt kültürü eğilimleri arasındaki ilişkileri belirleyebilmek için pearson korelasyonları hesaplanmıştır. Değişkenlere ait korelasyon bulguları Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

BOYUT	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
1. Hiyerarşi Eğilimi	1									
2. Kuralcılık Eğilimi	0,60**	1								
3. Klan Eğilimi	0,79**	-0,52**	1							
4. Destekleyicilik Eğilimi	0,65**	-0,64**	0,58**	1						
5. Gelişme Eğilimi	0,79**	-0,64**	0,82**	0,80**	1					
6. Açıklık Eğilimi	0,64**	-0,68**	0,64**	0,89**	0,86**	1				
7. Bilişsel Değişim Algısı	0,15**	-0,21**	0,18**	0,21**	0,23**	0,24**	1			
8. Duygusal Değişim Algısı	0,13**	-0,19**	0,15**	0,17**	0,19**	0,20**	0,65**	1		
9. Davranışsal Değişim Algısı	0,15**	-0,22**	0,18**	0,20**	0,22**	0,23**	0,71**	0,71**	1	
10. Toplam Değişim Algısı	0,16**	-0,23**	0,19**	0,21**	0,24**	0,25**	0,87**	0,89**	0,90**	1

Örgüt kültürü boyutlarının kendi aralarındaki korelasyon değerlerine bakıldığında kuralcılık eğiliminin diğer boyutlarla negatif yönlü anlamlı ilişkisi olduğu ve diğer boyutlardan ayrıştığı görülmektedir. Hiyerarşi, klan, destekleyicilik, gelişme ve açıklık eğilimlerinin birbirleriyle pozitif yönlü anlamlı ilişki içindedir. Örgütsel değişim algı boyutlarının kendi aralarındaki korelasyon değerlerine bakıldığında tüm boyutlar arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Bilişsel ve duygusal boyut ( $r=0,65$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü orta düzeyde; bilişsel ve davranışsal boyut ( $r=0,71$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü güçlü düzeyde; bilişsel ve toplam değişim algısı ( $r=0,87$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü güçlü düzeyde; duygusal ve davranışsal boyut ( $r=0,71$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü güçlü düzeyde; duygusal ve toplam değişim algısı arasında ( $r=0,89$ ;  $p<0,01$ ) pozitif yönlü güçlü düzeyde; davranışsal ve toplam değişim algısı arasında ( $r=0,91$ ;  $p<0,01$ ) pozitif yönlü güçlü düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

Örgüt kültürü boyutları ve örgütsel değişim algı boyutları arasındaki ilişkilere baktığımızda kuralcılık dışındaki diğer örgüt kültürü boyutlarının örgütsel değişim algısı ve alt boyutları ile pozitif yönlü anlamlı ilişki içinde oldukları görülmektedir. Kuralcılık eğiliminin örgütsel değişim algısı ve alt

boyutları ilişkisine bakıldığında; bilişsel ( $r=-0,21$ ;  $p>0,01$ ), duygusal ( $r=-0,19$ ;  $p>0,01$ ), davranışsal ( $r=-0,22$ ;  $p>0,01$ ) ve toplam değişim algısı ( $r=-0,23$ ;  $p>0,01$ ) ile negatif yönlü anlamlı ilişkisi vardır. Hiyerarşi eğilimi ile bilişsel ( $r=0,15$ ;  $p<0,01$ ), duygusal ( $r=0,13$ ;  $p<0,01$ ), davranışsal ( $r=0,15$ ;  $p<0,01$ ) ve toplam değişim algısı ( $r=0,16$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü; klan eğilimi ile bilişsel ( $r=0,18$ ;  $p<0,01$ ), duygusal ( $r=0,15$ ;  $p<0,01$ ), davranışsal ( $r=0,18$ ;  $p<0,01$ ) ve toplam değişim algısı ( $r=0,19$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü; destekleyicilik eğilimi ile bilişsel ( $r=0,21$ ;  $p<0,01$ ), duygusal ( $r=0,17$ ;  $p<0,01$ ), davranışsal ( $r=0,20$ ;  $p<0,01$ ) ve toplam değişim algısı ( $r=0,21$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü; gelişme eğilimi ile bilişsel ( $r=0,23$ ;  $p<0,01$ ), duygusal ( $r=0,19$ ;  $p<0,01$ ), davranışsal ( $r=0,22$ ;  $p<0,01$ ) ve toplam değişim algısı ( $r=0,24$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü; açıklık eğilimi ile bilişsel ( $r=0,24$ ;  $p<0,01$ ), duygusal ( $r=0,20$ ;  $p<0,01$ ), davranışsal ( $r=0,23$ ;  $p<0,01$ ) ve toplam değişim algısı ( $r=0,25$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır.

### Örgüt Kültürü Eğilimlerinin Örgütsel Değişim Algısı Üzerine Etkisi

Örgüt kültürü eğilimlerinin örgütsel değişim algısı ve alt boyutları üzerindeki etkisini görmek için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 8’de görülmektedir.

Tablo 8. Örgüt Kültürü Eğilimlerinin Örgütsel Değişim Algısı Üzerine Etkisi

	Bilişsel Değişim Algısı		Duygusal Değişim Algısı		Davranışsal Değişim Algısı		Toplam Değişim Algısı	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Hiyerarşi Eğilimi	.108	4.240***	.106	3.634***	.118	4.309***	.111	4.554***
R	.150		.129		.152		.161	
R <sup>2</sup>	.023		.017		.023		.026	
Uyarlanmış R <sup>2</sup>	.021		.015		.022		.025	
F Değişimi	17.978***		13.209***		18.567***		20.738***	
Kuralcılık Eğilimi	-.247	-5.857***	-.252	-5.216***	-.288	-6.391***	-.262	-6.551***
R	.205		.184		.223		.228	
R <sup>2</sup>	.042		.034		.050		.052	
Uyarlanmış R <sup>2</sup>	.041		.032		.049		.051	
F Değişimi	34.303***		27.209***		40.847***		42.914***	
Klan Eğilimi	.145	5.385***	.144	4.651***	.147	5.072***	.145	5.656***
R	.189		.164		.179		.198	
R <sup>2</sup>	.036		.027		.032		.039	
Uyarlanmış R <sup>2</sup>	.035		.026		.030		.038	
F Değişimi	28.999***		21.636***		25.726***		31.991***	

Destekleyicilik Eğilimi	.162	6.109***	.144	4.690***	.166	5.818***	.157	6.208***
R	.214		.166		.204		.217	
R <sup>2</sup>	.046		.027		.042		.047	
Uyarlanmış R <sup>2</sup>	.044		.026		.040		.046	
F Değişimi	37.319***		21.995***		33.852***		38.534***	
Gelişme Eğilimi	.206	6.374***	.197	5.296***	.204	5.877***	.202	6.572***
R	.224		.186		.206		.230	
R <sup>2</sup>	.050		.035		.042		.052	
Uyarlanmış R <sup>2</sup>	.048		.033		.041		.051	
F Değişimi	40.632***		28.043***		34.542***		43.187***	
Açıklık Eğilimi	.216	6.424***	.194	4.980***	.194	5.333***	.201	6.252***
R	.224		.176		.188		.218	
R <sup>2</sup>	.050		.032		.035		.048	
Uyarlanmış R <sup>2</sup>	.049		.030		.034		.047	
F Değişimi	41.271***		24.796***		28.436***		39.089***	

Hiyerarşi eğiliminin toplam değişim algısı üzerindeki etkisine baktığımızda toplam değişim algısını pozitif yönde yordadığı ( $\beta=111$ ,  $P<0.001$ ) ve toplam varyansın %2.6'sını ( $F=20.738$ ,  $P<0.001$ ) açıkladığı görülmektedir. Hiyerarşi eğiliminin örgütsel değişim algısının alt boyutları üzerindeki etkisine baktığımızda ise bilişsel değişim algısını pozitif yönde yordadığı ( $\beta=108$ ,  $P<0.001$ ) ve toplam varyansın %2.3'ünü ( $F=17.978$ ,  $P<0.001$ ) açıkladığı, duygusal değişim algısını pozitif yönde yordadığı ( $\beta=106$ ,  $P<0.001$ ) ve toplam varyansın %1.7'sini ( $F=13.209$ ,  $P<0.001$ ) açıkladığı, davranışsal değişim algısını pozitif yönde yordadığı ( $\beta=118$ ,  $P<0.001$ ) ve toplam varyansın %2.3'ünü ( $F=18.567$ ,  $P<0.001$ ) açıkladığı görülmektedir.

Kuralcılık eğiliminin toplam değişim algısına etkisine baktığımızda toplam değişim algısını negatif yönde yordadığı ( $\beta=-.262$ ,  $P<0.001$ ) ve toplam varyansın %5.2'sini ( $F=42.914$ ,  $P<0.001$ ) açıkladığı görülmektedir. Kuralcılık eğiliminin örgütsel değişim algısının alt boyutları üzerindeki etkisine baktığımızda ise bilişsel değişim algısını negatif yönde yordadığı ( $\beta=-.247$ ,  $P<0.001$ ) ve toplam varyansın %4.2'sini ( $F=34.303$ ,  $P<0.001$ ) açıkladığı, duygusal değişim algısını negatif yönde yordadığı ( $\beta=-.252$ ,  $P<0.001$ ) ve toplam varyansın %3.4'ünü ( $F=27.209$ ,  $P<0.001$ ) açıkladığı, davranışsal değişim algısını negatif yönde yordadığı ( $\beta=-.288$ ,  $P<0.001$ ) ve toplam varyansın %5'ini ( $F=40.847$ ,  $P<0.001$ ) açıkladığı görülmektedir.

Klan eğiliminin toplam değişim algısı üzerindeki etkisine baktığımızda toplam değişim algısını pozitif yönde yordadığı ( $\beta=145$ ,  $P<0.001$ ) ve toplam varyansın %3.9'ünü ( $F=31.991$ ,  $P<0.001$ ) açıkladığı görülmektedir. Klan eğiliminin örgütsel değişim algısının alt boyutları üzerindeki etkisine baktığımızda ise bilişsel değişim algısını pozitif yönde yordadığı ( $\beta=145$ ,  $P<0.001$ ) ve toplam varyansın %3.6'sını ( $F=28.999$ ,  $P<0.001$ ) açıkladığı, duygusal değişim algısını pozitif yönde yordadığı ( $\beta=$

144,  $P<0.001$ ) ve toplam varyansın %2.7'sini ( $F=21.636$   $P<0.001$ ) açıkladığı, davranışsal değişim algısını pozitif yönde yordadığı ( $\beta=147$ ,  $P<0.001$ ) ve toplam varyansın %3.2'sini ( $F=25.726$ ,  $P<0.001$ ) açıkladığı görülmektedir.

Destekleyicilik eğiliminin toplam değişim algısı üzerindeki etkisine baktığımızda toplam değişim algısını pozitif yönde yordadığı ( $\beta=157$ ,  $P<0.001$ ) ve toplam varyansın %4.7'sini ( $F=38.534$ ,  $P<0.001$ ) açıkladığı görülmektedir. Destekleyicilik eğiliminin örgütsel değişim algısının alt boyutları üzerindeki etkisine baktığımızda ise bilişsel değişim algısını pozitif yönde yordadığı ( $\beta=162$ ,  $P<0.001$ ) ve toplam varyansın %4.6'sını ( $F=37.319$ ,  $P<0.001$ ) açıkladığı, duygusal değişim algısını pozitif yönde yordadığı ( $\beta=144$ ,  $P<0.001$ ) ve toplam varyansın %2.7'sini ( $F=21.995$   $P<0.001$ ) açıkladığı, davranışsal değişim algısını pozitif yönde yordadığı ( $\beta=166$ ,  $P<0.001$ ) ve toplam varyansın %4.2'sini ( $F=33.852$ ,  $P<0.001$ ) açıkladığı görülmektedir.

Gelişme eğiliminin toplam değişim algısı üzerindeki etkisine baktığımızda toplam değişim algısını pozitif yönde yordadığı ( $\beta=202$ ,  $P<0.001$ ) ve toplam varyansın %5.2'sini ( $F=43.187$ ,  $P<0.001$ ) açıkladığı görülmektedir. Gelişme eğiliminin örgütsel değişim algısının alt boyutları üzerindeki etkisine baktığımızda ise bilişsel değişim algısını pozitif yönde yordadığı ( $\beta=206$ ,  $P<0.001$ ) ve toplam varyansın %5'ini ( $F=40.632$ ,  $P<0.001$ ) açıkladığı, duygusal değişim algısını pozitif yönde yordadığı ( $\beta=197$ ,  $P<0.001$ ) ve toplam varyansın %3.5'ini ( $F=28.043$   $P<0.001$ ) açıkladığı, davranışsal değişim algısını pozitif yönde yordadığı ( $\beta=204$ ,  $P<0.001$ ) ve toplam varyansın %4.2'sini ( $F=34.542$ ,  $P<0.001$ ) açıkladığı görülmektedir.

Açıklık eğiliminin toplam değişim algısı üzerindeki etkisine baktığımızda toplam değişim algısını pozitif yönde yordadığı ( $\beta=201$ ,  $P<0.001$ ) ve toplam varyansın %4.8'ini ( $F=39.089$ ,  $P<0.001$ ) açıkladığı görülmektedir. Açıklık eğiliminin örgütsel değişim algısının alt boyutları üzerindeki etkisine baktığımızda ise bilişsel değişim algısını pozitif yönde yordadığı ( $\beta=216$ ,  $P<0.001$ ) ve toplam varyansın %5'ini ( $F=41.271$ ,  $P<0.001$ ) açıkladığı, duygusal değişim algısını pozitif yönde yordadığı ( $\beta=194$ ,  $P<0.001$ ) ve toplam varyansın %3.2'sini ( $F=24.796$   $P<0.001$ ) açıkladığı, davranışsal değişim algısını pozitif yönde yordadığı ( $\beta=194$ ,  $P<0.001$ ) ve toplam varyansın %3.5'ini ( $F=28.436$ ,  $P<0.001$ ) açıkladığı görülmektedir.

## SONUÇ

Örgüt kültürü eğilimlerinden yenilikçilik, yenilikçi davranışlar geliştirme, istikrar gibi özelliklerin bir yansıması olan gelişme eğiliminin çalışanların örgütsel değişim algıları üzerinde olumlu etkisinin olduğu ortaya konmuştur. Anlaşmazlıklarda ve çatışmalarda örgüt çalışanlarının sorunlarının açıklıkla ve rahatlıkla tartışılabilme ve inisiyatif kullanmada örgütün desteğinin bir göstergesi olan açıklık eğiliminin çalışanların örgütsel değişim algıları üzerinde olumlu etkisinin olduğu ortaya konmuştur. Bireysel kararlar ve bireysel sorumluluktan ziyade takım veya grup hâlinde çalışan, grup olarak sorumluluk alan ve ortaklaşa karar alma eğilimi yüksek olan, örgüt yönetiminin çalışanlarını aile gibi gören ve çalışanlarının sorunlarıyla ilgilenen, örgütte çalışanlar arasında iyi ilişkilerin kurulmasına önem veren klan eğiliminin çalışanların örgütsel değişim algıları üzerinde olumlu etkisinin olduğu ortaya konmuştur.

Örgüt çalışanlarının yaptıkları işlerde ve görev alanlarıyla ilgili makul ölçüde inisiyatif kullanmalarına müsamaha gösteren ve onların serbest bir şekilde bilgi paylaşımına önem veren destekleyici örgüt kültürü eğiliminin çalışanların örgütsel değişim algıları üzerinde olumlu etkisinin olduğu ortaya konmuştur. Örgütte genellikle emir ve komuta zincirine, otoriteye saygıya, rol ve pozisyonlara önem verme derecesiyle ilgili olan hiyerarşi eğiliminin çalışanların örgütsel değişim algıları üzerinde olumlu etkisinin olduğu ortaya konmuştur. Örgütte uyulması gereken çok fazla kuralın olduğu, örgüt çalışanlarının kurallara sıkı sıkıya bağlı kalması konusunda otorite baskısının olduğu kuralcılık eğiliminin ise çalışanların örgütsel değişim algıları üzerinde olumsuz etkisinin olduğu ortaya konmuştur.

Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilen örgüt kültürü eğilimleri ile yenilikçilik ve çalışanların yenilikçi davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen Şeşen (2010) hiyerarşi, gelişme, açıklık, destekleyicilik ve klan eğilimlerinin yenilikçilik ve çalışanların yenilikçi davranışları ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu, kuralcılık eğilimi ile yenilikçilik ve çalışanların yenilikçi davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu bağlamda bu araştırma sonuçlarının Şeşen (2010)'nin bulgularıyla örtüştüğü söylenebilir.

Araştırma sonucunda ortaya çıkan temel bulgu çalışanların örgütsel değişim algılarında örgüt kültürü eğilimlerinin önemli etkisi olduğudur. Elde edilen bu temel bulgu ve diğer bulgular göz önüne alındığında örgüt yöneticileri tarafından kullanılabilir birçok bilgiyi ortaya çıkardığı değerlendirilebilir. Örneğin; örgütlerinde değişim yapmak isteyen yöneticiler değişim sürecine başlamadan önce örgütlerinin sahip olduğu



egemen kültürün ve alt kültürlerin yapılacak değişimi nasıl algılayacaklarının ve nasıl tepki vereceklerinin belirlenmesi gerektiğidir. Araştırma sonuçlarına baktığımızda çalışanların örgütsel değişim algısına gelişme, klan, destekleyicilik, açıklık ve hiyerarşi eğilimlerinin olumlu yönde, kuralcılık eğiliminin ise olumsuz yönde etkilediği görülmüştür. Çok fazla kuralın olduğu ve kurallara uymaya çok fazla önem verilen bir örgütle, yenilik ve değişimlere açık bir örgütteki çalışanların değişim algılarının farklı olacağı düşünüldüğünde yöneticiler için örgüt kültürü bir rehber niteliği taşıyarak onlara yol gösterici olabilir.

Bu araştırmanın örneklemini Ankara'da eğitim veren devlet ve vakıf üniversitelerinde görevli akademisyenler oluşturmuş ve elde edilen bulgular bu bağlamda değerlendirilmiştir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda farklı sektörlerde ve farklı çalışan örneklemlerinin kullanılması elde edilen bulguların genellenebilirliğini artıracaktır. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Yapılacak araştırmalarda nicel araştırma yöntemiyle birlikte nitel ya da karma araştırma yöntemlerinin kullanılması alan yazına daha önemli katkılar sağlayacaktır. Bunun yanında bu araştırmada iki değişken kullanılmıştır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda kullanılan bu değişkenlere aracı, düzenleyici değişkenler eklenerek yeni modeller kurulabilir ve bu modeller test edilebilir.

### KAYNAKÇA

- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2007). *Örgütlerde değişim ve öğrenme*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bartunek, J. M. (1984). Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order. *Administrative Science Quarterly*, 29, 355-372.
- Berberoğlu, G., Besler, S. ve Tonus, H. Z., (1998). Örgüt kültürü: Anadolu üniversitesi iktisadi ve idari bilimler fakültesi örgüt kültürü araştırması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1-2), 29-52.
- Bingül, B. (2006). Study to investigate the relationship between crises and openness to change in organizations (Yayımlanmış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (1989). *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison-Wesley, New York.
- Çalışkan, A. (2013). İç odaklı örgüt kültürünün yenilikçi davranışa etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü. *İŞ GÜÇ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15(1), 88-112.
- Daft, R. L. (2001). *Organization theory and design*. South-Western College Publishing. United States of America.
- Danışman, A. ve Özgen, H. (2003). Örgüt kültürü çalışmalarında yöntem tartışması: Niteliksel-niceliksel yöntem ikileminde niceliksel ölçümler ve bir ölçek önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 91-124.
- Deal, T. E. ve Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures*. Addison-Wesley Publishing. Massachusetts.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt kültürü*. Ankara: Beta Yayınevi.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., Gardner, D. G., Cummings, L. L. ve Pierce, L. (1989). The development of an attitude toward change instrument. *Annual Academy of Management Conference*. Madison.
- Drucker, P. (2011). *Büyük değişimler çağında yönetim*. (Çev: Zülfü Dicleli). İstanbul: Optimist Yayıncılık.
- Elenkov, D. S. ve Manev, I. M. (2009). Leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence. *Journal of World Business*, 44, 357-369.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Foster-Fishman, P. G. (1995). The influence of organizational culture on the adoption and implementation of an empowerment philosophy. *Humanities and Social Sciences*, 56(1-A), 0266.

- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Handy, C. (1993). *Understanding organizations*. Oxford University Press. New York
- Hofstede, G. (2010). *Cultures and organizations*. Mcraw–Hill Book Company. London.
- Jong, J. D. ve Hartog, D. D. (2010). Measuring innovative work behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Lau, C.M. ve Ngo, H. Y. (2004). The HR system, organizational culture and product innovation. *International Business Review*, 13, 685-703.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kotter, J. P. (1995). “Why transformation efforts fail”. *Harvard Business Review*, March-April, 59-67.
- Linn, Y. D. (2012). How to promote innovative behavior at work. The role of Justice and support within organizations. *The Journal of Creative Behavior*, 46(3), 220-244.
- Louis, M. R. (1981). A cultural perspective on organizations: The need for and consequences of viewing. Organizations as culture–bearing milieux. *Human System Management*, 2, 246-258.
- Lundberg, C. (1985). On the feasibility of cultural interventions in organizations. *Organizational culture*. Sage Pub. California.
- Martin, J. (1992). *Culture in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press. New York.
- Meydan, C. H. (2010). Örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının bireyin iş tatmini ve örgüte bağlılığı üzerine etkisi: Kamuda bir araştırma (Yayımlanmış doktora tezi). Kara Harp Okulu, Ankara.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management. Inside our strange world of organizations*. Macmillan Publishers.
- O’Reilly, C. A., Chatman, J. A. ve Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person organization fit. *Academy of Management Journal*. 487-516.
- Ouchi, W. G. (1989). *Teori Z–Japonların yönetim tarzı nasıl işliyor*. (Çev. Yakut Güneri). İstanbul: İlgı Yayınları.
- Ouchi, W. G. ve Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483.
- Owens, R. G. ve Steinhoff, C. R. (1989). Towards a theory of organizational culture. *Journal of Educational Administration*, 27(3), 6-16.

- Owens, R. G. (1987). *Organizational behavior in education*. Prentice-Hall International. New Jersey.
- Özkan, Ö. ve Turunç, Ö. (2015). Örgüt kültürü ile yenilikçilik ilişkisinde rekabet şiddetinin etkisi: Savunma sanayinde bir uygulama. *SDÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 345.
- Peters, T. ve Waterman, R. H. (1987). *Yönetme ve yükselme sanatı, mükemmeli arayış*. (Çev. Selami Sargut) İstanbul: Altın Kitapları.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Rashid, A. Z, Sambasivan, M ve Rahman, A. A. 2004. The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. *Leadership and Organizational Development Journal*, 25(2), 161-179.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*. Prentice Hall. New Jersey.
- Rye, C. (1996). *Change management*. Kogan Page Limited. London.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sağır, A. (2010). Yöneticilerin liderlik yaklaşımları ile değişime açıklıkları arasındaki ilişki: Eğitim sektöründe bir araştırma (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Sargut, S. (2001). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Yayıncılık.
- Sargut, S. (1975). Örgütsel değişim, yaratıcılık ve bürokratik çelişki. *AİTİA Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6, 1-2.
- Seren, S. ve Baykal, Ü. (2007). Relationships between change and organizational culture in hospitals. *Journal of Nursing Scholarship*, 39(2), 191-197.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Silverzweig, S. ve Allen, R. F. (1976). Changing the corporate culture. *Sloan Management Review*, 17, 33-49.
- Swales, C. (1995). *Organizational structures and processes*. Blackwell Business.
- Şeşen, H. (2010). Öncülleri ve sonuçları ile örgüt içi girişimcilik: Türk savunma sanayinde bir araştırma (Yayımlanmamış doktora tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şeşen, H. (2013) Örgüt Kültürü. İçinde *Örgütsel Davranış*. Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S. (Ed.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem Yayınevi.
- Varoğlu, M. A. (2013). Örgüt kültürü. İçinde *Örgütsel Davranış*. Ağlargöz, O. ve Kirel, Ç. (Ed.) Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitabı. Eskişehir.

- Weick, K. E. ve Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Wilkins, A. L. ve Dyer, W. G. (1988). Toward culturally sensitive theories of culture change. *Academy of Management Review*, 13, 522-533.
- Wilkins, A. L. (1983). The culture audit: A tool for understanding organization. *Organizational Dynamics*, 2, 24-38.

## **EXTENDED SUMMARY**

### **The Effects of Organizational Culture Tendencies on Organizational Change Perception**

#### **Introduction**

The studies on organizational culture are approached from three different perspectives: integrative, differentiating and fragmented. When we look at these different perspectives on organizational culture, we see that the fragmented perspective allows a more in-depth study of the relationship and interaction between organizational culture and organizational change perception. In this context, a model was created and tested in the study to reveal the relationship between organizat

ional culture tendencies and organizational change perceptions. In the model, organizational culture tendencies such as development, openness, clan, hierarchy, supportiveness and normativeness are considered as independent variables while organizational change perception and its sub-dimensions (cognitive, emotional and behavioral) considered as dependent variables.

#### **Conceptual Framework**

##### **Organizational Culture**

The concept of organizational culture first entered the management literature with the articles named “Common Culture” by Silwerzweing and Allen (1976) and entitled “Research on Organizational Cultures” by Pettigrew (1979). In the early 1980s, organizational culture became an important subject of organizational behavior and management science with studies such as Deal and Kennedy’s “Common Cultures”, Peters and Waterman’s ”Search of Excellence” and Ouchi’s “Z Theory” (Şişman, 2014, s.72-73). While Schein (2010, s. 18) defines organizational culture as “beliefs, assumptions and values system shared by the members of a group, the learned results of group life, the assumptions pattern developed by any group in the learning process to solve the problems of internal integration and external adaptation”, Hofstede (2010, s. 6) pinpoints “Collectively programmed thoughts” and Robbins (2001, s. 510) defined it as “shared meaning and symbols system”.

### **Organizational Change Perception**

Dunham et al. (1989) discussed employee attitudes towards organizational change under three main headings: cognitive attitude, emotional attitude and behavioral attitude. Cognitive attitude is related to the attitude of the person as a result of organizational change when she/he believes that the change will create positive results for the organization, for herself/himself and for other employees in the organization. Because of the fact that change starts in the minds the cognitive attitude dimension constitutes the starting point of the emotional dimension and the behavioral dimension. Emotional attitude is related to the emotional attitudes of employees towards organizational change. Employees with a high emotional attitude dimension love change and look forward to change in the organization. In other words, it shows the extent to which the employees like change, support the change and recommend the change to other organization employees. Behavioral attitude is the behavioral attitudes of employees in the face of change and indicates their support for change and their level of initiating change.

### **The Relationship between Organizational Culture and Organizational Change Perception**

Organizations are culturally diverse structures. One of the main reasons for organizations to react differently to changes is their different cultural structures. In order for organizational change to be successful, it is necessary to determine whether the organizational culture is open to change or not (Wilkins ve Dyer, 1988). Lundberg (1985) classified the culture of organizations as open to change and closed to change. Organizations with a culture open to change see change as a necessity for their organizations and act with the belief that change must be realized continuously. On the other hand, organizations with a culture closed to change focus on preserving the established structures and traditions in the organization and form a closed structure against innovations and changes.

In a study on the subject, it is stated that in order to achieve organizational change successfully, it is necessary to determine the organizational culture tendencies of the employees as organizational change practices that do not take into account the organizational culture will result in failure (Seren ve Baykal, 2007). In another study, it is stated that organizational culture has a moderating effect on employees' innovative behaviors and innovation (Elenkov ve Manev, 2009).

Due to the complexity of the organizational culture itself, the interaction of culture with change should be viewed from more than one perspective in a simultaneous fashion (Foster & Fishmen, 1995). Since organizational change can be perceived differently by different cultures, organizational culture can play a role that can either accelerate change or prevent change. In this process, besides being at the center of change, organizational culture is the main tool and determinant that realizes change (Şişman, 2014, s. 160). Rashid et al. (2004), in their study investigating the attitudes of employees towards organizational change and organizational culture, stated that employees' attitudes towards organizational change differ according to the organizational culture they perceive.

## **Method**

### **Participants**

The universe of the research is academic staff working in universities in Ankara, Turkey. The sample of the study is academic staff randomly selected from 8 different universities. In the research, data collected by questionnaire method from academicians working in 8 different universities were used. Before starting the analysis, the questionnaire of 24 participants who did not fully answer the questions in the questionnaire or whose answers were lower and higher were not included in the analysis. As a result of the questionnaires taken out of 24 participants before the analysis, the research was conducted on the sample of 782 academicians. 460 (59%) of the participants were female and 322 (41%) were male. In terms of age category; 243 (32%) were aged 22-33, 249 (33%) were aged 33-43, 166 (21%) were aged 44-54, 124 were aged 55 or over. It is observed that 29 (3.7%) of the participants were undergraduate, 208 (26.6%) had a master's degree and 545 (69.7%) had a doctoral degree. Looking at the length of service of the participants in the profession, it is seen that 406 (51.9%) worked between 1-12 years, 206 (26.3%) worked between 13-24 years and 170 (21.7%) worked for 25 years or more.

### **Measures**

**Organizational Culture Scale:** Within the scope of the research, organizational culture tendencies were measured with the organizational culture scale, which was developed by Danişman and Özgen (2003) and rearranged by Şeşen (2010) with 6 dimensions and 24 questions.



**Organizational Change Perception Scale:** The scale was developed by Dunham et al (1989). Turkish adaptation of the scale was carried out by Bingül (2006). The questions in the scale are structured in the form of 6 item Likert scale. There are 18 items in the scale. Although the scale measures the perception of organizational change in general (perception of total change), it measures it in cognitive, emotional and behavioral dimensions.

### **Findings**

In the first step, with the data obtained from the participants of the research, the averages, standard deviations and correlations of these variables with each other regarding the organizational culture tendencies, organizational change perception and its sub-dimensions were examined. The results revealed significant relationships between organizational culture tendencies and organizational change perception and its sub-dimensions. Later, hierarchical analyzes were conducted to measure the impact of the organizational culture tendencies on the basis of the organizational change perception and its subdimensions, and also to test the developed hypotheses. Considering the results obtained, a significant relationship was found between organizational culture tendencies and organizational change perception, where the former has an impact on the latter.

### **Conclusion**

When we look at the results of the research, it is seen that development tendency, which is a reflection of characteristics such as innovation, developing innovative behaviors and stability, has a positive effect on employees' perceptions of organizational change. Openness tendency, which is an indicator of organization employees' ability to discuss their problems openly and take initiative, has a positive effect on employees' perceptions of organizational change. Clan tendency, which is an indicator of working as a group, taking responsibility as a group and making joint decisions, has a positive effect on employees' perceptions of organizational change. Supportive tendency, which is an indicator of organization employees' ability to take initiative and share information freely, has a positive effect on employees' perceptions of organizational change. Hierarchy tendency, which is an indicator of giving importance to the chain of command, respect for authority, roles and positions in the organization, has a positive effect on employees' perceptions of organizational change. Normativeness tendency, which is an indicator that there are too many rules to be followed in the organization and that there is an authority pressure for

the employees of the organization to strictly adhere to the rules, has a negative effect on employees' perceptions of organizational change. When we look at the relations among organizational culture tendencies, we see that normativeness tendency differs from other organizational culture tendencies. In this study, it has been shown once again that the strict rules and traditionalist organizational management practices cannot exist together with innovation and change. As a result of the research, it was revealed that organizational culture tendencies have an important effect on employees' perceptions of organizational change. Considering this basic finding and other findings, it can be evaluated that it reveals very important information that can be used by organization managers. For example, managers who want to make changes in their organizations need to determine how the dominant culture and sub-cultures of their organizations will perceive and react to the change prior to starting the change process.