

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ALGISI
ARASINDAKİ İLİŞKİDE GELİŞİME AÇIKLIĞIN DÜZENLEYİCİ
ROLÜ: ÜNİVERSİTELERDE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN
Suat GÜRBÜZ

ANKARA - 2020

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ALGISI
ARASINDAKİ İLİŞKİDE GELİŞİME AÇIKLIĞIN DÜZENLEYİCİ
ROLÜ: ÜNİVERSİTELERDE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN

Suat GÜRBÜZ

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. M. Abdülkadir VAROĞLU

ANKARA - 2020

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞletme Anabilim Dalı İŞletme Doktora Programı çerçevesinde Suat GÜRBÜZ tarafından hazırlanan bu çalışma, aşağıdaki jüri tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 15/01/2020

Tez Adı:Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değişim Algısı Arasındaki İlişkide Gelişime Açıklığın Düzenleyici Rolü: Üniversitelerde Bir Araştırma.

Tez Jüri Üyeleri (Ünvanı, Adı - Soyadı, Kurumu)

Prof. Dr. M. Abdülkadir VAROĞLU (Danışman) - Başkent Üniversitesi

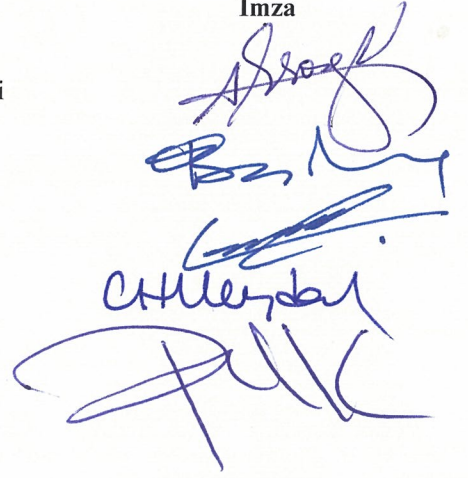
Prof. Dr. H. Nejat BASIM - Başkent Üniversitesi

Prof. Dr. H. Cenk SÖZEN - Başkent Üniversitesi

Prof. Dr. Cem Harun MEYDAN - Türk Hava Kurumu Üniversitesi

Doç. Dr. Rabia Arzu KALEMCİ - Çankaya Üniversitesi

İmza



ONAY

Prof. Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Tarih: / /

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Tarih: 26 / 12 / 2019

Öğrencinin Adı, Soyadı: Suat GÜRBÜZ

Öğrencinin Numarası: 21310407

Anabilim Dalı: İşletme Anabilim Dalı

Programı: İşletme Doktora Programı

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Prof. Dr. M. Abdülkadir VAROĞLU

Tez Başlığı: Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değişim Algısı Arasındaki İlişkide Gelişime Açıklığın Düzenleyici Rolü: Üniversitelerde Bir Araştırma.

Yukarıda başlığı belirtilen Doktora tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 168 sayfalık kısmına ilişkin, 26 /12 /2019 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 14'dür. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

"Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını" inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası:

ONAY

Tarih: 26 / 12 / 2019

Prof. Dr. M. Abdülkadir VAROĞLU

TEŞEKKÜR

Doktora eğitimim ve tez çalıőmam sÜresince, çok yoğun bir çalışma mesaisine rağmen hiçbir fedakarlığı ve yardımı esirgemedem tÜm aőamalarda beni yÖnlendiren, cesaretlendiren çok kıymetli bÜyÜğüm, saygıdeğer hocam Prof. Dr. M. AbdÜlkadir VAROğLU'na sonsuz teőekkürlerimi sunuyorum. Bu çalışmanın hazırlanmasında bÜyÜk emeği geçen ve çok Önemli katkılarda bulunan değerli hocam Prof. Dr. H. Nejat BASIM'a teőekkürlerimi sunuyorum.

Doktora eğitimim sÜresince bilimin ve bilimsel çalışmanın yolunu Öğreten, her zaman desteklerini gördÜğüm değerli hocalarım Prof. Dr. Ünsal SİğRİ'ya, Prof. Dr. H. Cenk SÖZEN'e ve Prof. Dr. H. Okan YELOğLU'na őükran ve saygılarımı sunuyorum. Tez çalıőmama fikirleriyle katkıda bulunarak, bu zorlu sÜreçte manevi desteğini eksik etmeyerek moral ve motivasyonumun canlı kalmasına yardımcı olan değerli arkadaőım Öğr. Gör. Dr. Aysun DOğAN'a teőekkürlerimi sunuyorum. Çalışmamın veri toplama aőamasındaki destek ve yardımları için Dr. Gamze SONBAY'a, Dr. Öğr. Üyesi Pınar AYYILDIZ' a ve bu araştırmaya gönÜllÜ olarak katılıp, anket doldurma nezaketini gösteren tÜm katılımcılara teőekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak, yoğun doktora eğitimim sÜresince desteklerini hep yanımda hissettiğim aileme teőekkürlerimi sunuyorum.

ÖZET

Suat GÜRBÜZ, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Değişim Algısı Arasındaki İlişkide Gelişime Açıklığın Düzenleyici Rolü: Üniversitelerde Bir Araştırma, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı, 2020

Bu çalışma, örgüt kültürü eğilimlerinin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklık kişilik özelliğinin düzenleyici rolünü belirlemek amacıyla üniversitelerde görevli akademik personel örnekleminde yürütülmüştür. Çalışmada 782 akademisyenden anket yöntemi ile toplanan verilerin analizi sonucunda akademisyenlerin örgüt kültürü eğilimlerinin örgütsel değişim algıları üzerindeki etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici 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. Gelişime açıklık kişilik özelliğinin düzenleyici etkisi incelendiğinde; açıklık eğilimi ile bilişsel, davranışsal ve toplam değişim algısı arasında düzenleyici etkisinin olduğu fakat duygusal değişim algısı boyutunda düzenleyici etkisinin olmadığı, hiyerarşi eğilimi ile bilişsel, duygusal, davranışsal ve toplam değişim algısı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin olduğu, gelişme eğilimi, klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi ile davranışsal değişim algısı ve toplam değişim algısı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin olduğu fakat bilişsel ve duygusal değişim algısı boyutları ile olan ilişkide düzenleyici etkisinin olmadığı ortaya konmuştur. Bununla birlikte örgüt kültürü eğilimlerinden kuralcılık eğilimi ile örgütsel değişim algısı ve alt boyutları (bilişsel, duygusal, davranışsal) arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca demografik değişkenlerden akademisyenlerin cinsiyetinin ve görev yaptıkları üniversite türünün (devlet ve vakıf üniversitesi) örgüt kültürü eğilimlerinde, örgütsel değişim algısı ve alt boyutlarında, gelişime açıklıklarında farklılık yarattığı bulunmuştur. Tüm bu bulgular değerlendirildiğinde örgütsel değişim algısı üzerinde örgüt kültürünün ve gelişime açıklığın önemli bir rol oynadığı ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgüt Kültürü Eğilimleri, Örgütsel Değişim, Örgütsel Değişim Karşıındaki Tutumlar, Gelişime Açıklık.

ABSTRACT

Suat GÜRBÜZ, The Moderating Role of Openness to Change In The Relationship Between Organizational Culture And Organizational Change Perception: A Research In Universities, Baskent University, Institute of Social Science, Doctorate of Business Administration, 2020

This study was conducted on a sample of academicians at universities to explore the moderating role of openness to change in the impact of organizational culture tendencies on organizational change perception. In this study, based on the results of the data gathered from 782 academicians, the moderating role of openness to change in the impact of organizational culture tendencies on organizational change perception was 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. When the moderating effect of openness to change as a personality trait was investigated, a moderating effect was observed to exist between tendency to openness and cognitive, behavioral and total change perception, however not on emotional change perception. The moderating effect was also observed between tendency towards hierarchy and cognitive, emotional, behavioral and total change perception. Similarly, a moderating effect was found between development, clan and hierarchy tendencies and behavioral and total change perception but not with cognitive and emotional dimensions of change perception. It was also witnessed that openness to change had no moderating effect on the relationship between tendency towards normativeness as one of the organizational culture tendencies and organizational change perception along with its subdimensions (cognitive, emotional, behavioral). In addition, it was found that the gender and the type of university (public and foundation university) where academicians work, as examples of demographic variables, made a difference in organizational culture tendencies, organizational change

perception with its subdimensions and openness to change. In light of all these findings, organizational culture and openness to change play a significant role in organizational change perception.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Culture Tendencies, Organizational Change, Attitudes Towards Organizational Change, Openness to Change

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR LİSTESİ	xii
GİRİŞ.....	1
1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	3
1.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu.....	4
1.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	6
1.2.1. Semboller ve davranışlar	7
1.2.2. Değerler	8
1.2.3. Temel varsayımlar.....	8
1.3. Örgüt Kültürü Tipolojileri.....	9
1.3.1. Peters ve Waterman’ın mükemmel örgüt tipi	10
1.3.2. Ouchi’nin Z teorisi	11
1.3.3. Deal ve Kennedy modeli	12
1.3.4. Handy’nin kültür tipleri	12
1.3.5. Cameron ve Quinn’in kültür tipleri	13
1.3.6. Miles ve Snow’un kültür tipleri	13
1.3.7. Danışman ve Özgen’in eğilim yaklaşımı	14
2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM	16
2.1. Örgütsel Değişimin Nedenleri	17
2.2. Örgütsel Değişim Türleri	19
2.3. Örgütsel Değişim Modelleri	20
2.3.1. Geleneksel değişim	20
2.3.2. Planlı değişim ve Lewin’in denge modeli	21
2.4. Değişime Direncin Bireysel Nedenleri.....	22
2.5. Değişime Direncin Örgütsel Nedenleri	24
2.6. Örgütsel Değişimin Başarısız Olma Nedenleri ve Başarı Faktörleri	25

3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ALGISI VE KİŞİLİK.....	28
3.1. Değişim ve İnsan	28
3.2. Değişim Karşısındaki Tutumlar	29
3.2.1. Bilişsel tutum	29
3.2.2. Duygusal tutum	30
3.2.3. Davranışsal tutum	30
3.3. Kişilik	32
3.4. Beş Faktör Kişilik Özellikleri	34
3.4.1. Uyumluluk	34
3.4.2. Özdisiplin	35
3.4.3. Nörotiklik	35
3.4.4. Dışadönüklük.....	36
3.4.5. Gelişime açıklık	36
3.5. Örgüt Kültürü, Örgütsel Değişim ve Kişilik İlişkisi	36
4. YÖNTEM	44
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	44
4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	45
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	47
4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	48
4.5. Veri Toplama Yöntemi.....	49
4.6. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları	49
4.6.1. Örgüt kültürü ölçeği.....	49
4.6.2. Örgütsel değişim algısı ölçeği	52
4.6.3. Gelişime açıklık kişilik özelliği ölçeği	54
4.7. Veri Değerlendirme Yöntemi.....	55
5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	57
5.1. Örneklemeye Ait Betimleyici İstatistikler	57
5.2. Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler	58
5.3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	59
5.4. Demografik Değişkenlerin Etkileri	62
5.5. Örgütsel Değişim Algısını Yordayan Değişkenler ve Gelişime Açıklığın Düzenleyici Rolü	81
5.5.1. Demografik özelliklerin örgütsel değişim algısı üzerindeki etkisi	82

5.5.2. Hiyerarşi eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi ve gelişime açıklığın düzenleyici rolü.....	83
5.5.3. Kuralcılık eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi ve gelişime açıklığın düzenleyici rolü.....	90
5.5.4. Klan eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi ve gelişime açıklığın düzenleyici rolü.....	94
5.5.5. Destekleyicilik eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi ve gelişime açıklığın düzenleyici rolü	100
5.5.6. Gelişme eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi ve gelişime açıklığın..	105
5.5.7. Açıklık eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi ve gelişime açıklığın...	111
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	118
6.1. Araştırmanın Değişkenleri ile İlgili Değerlendirmeler.....	118
6.1.1. Örgüt kültürü eğilimleri ile ilgili değerlendirmeler	118
6.1.2. Örgütsel değişim algısı ile ilgili değerlendirmeler	119
6.1.3. Gelişime açıklık ile ilgili değerlendirmeler	121
6.2. Araştırmanın Yapıldığı Örgüte Yönelik Değerlendirmeler.....	122
6.3. Araştırma Hipotezlerine Yönelik Değerlendirmeler	125
6.4. Sonuç	128
6.5. Çalışmanın Alan Yazına Katkısı ve Gelecekte Yapılacak Araştırmalara Öneriler	130
KAYNAKLAR.....	132

EKLER

EK 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

EK 2: Örgüt Kültürü Ölçeği

EK 3: Örgütsel Değişim Algısı Ölçeği

EK 4: Kişilik Ölçeği

TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Çeşitli Evren Büyüklükleri için Örneklem Sayıları	49
Tablo 2. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler	50
Tablo 3. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	52
Tablo 4. Örgütsel Değişim Algısının Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler.....	53
Tablo 5. Örgütsel Değişim Algısı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	53
Tablo 6. Kişilik Ölçeğinin Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler	54
Tablo 7. Gelişime Açıklık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	55
Tablo 8. Örneklem Ait Betimleyici İstatistikler	57
Tablo 9. Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler	59
Tablo 10. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar	60
Tablo 11. Cinsiyete göre ANOVA Sonuçları.....	63
Tablo 12. Anlamli Çıkan İlişkilerin Cinsiyete Göre Karşılaştırması	64
Tablo 13. Yaşa Göre ANOVA Sonuçları	65
Tablo 14. Anlamli Çıkan İlişkilerin Yaşa Göre Karşılaştırması	67
Tablo 15. Çalışma Süresine Göre ANOVA Sonuçları	68
Tablo 16. Anlamli Çıkan İlişkilerin Çalışma Süresine Göre Karşılaştırması	69
Tablo 17. Üniversite Türüne (Devlet ve Vakıf) Göre ANOVA Sonuçları.....	70
Tablo 18. Anlamli Çıkan İlişkilerin Üniversite Türüne Göre Karşılaştırması	72
Tablo 19. Akademik Ünvanlara göre Anova Sonuçları	73
Tablo 20. Anlamli Çıkan İlişkilerin Akademik Ünvanlara Göre Karşılaştırması	74
Tablo 21. Eğitim Durumuna Göre Anova Sonuçları.....	77
Tablo 22. Anlamli Çıkan İlişkilerin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırması	78
Tablo 23. Yönetici Akademisyenlere Göre Anova Sonuçları	79
Tablo 24. Anlamli Çıkan İlişkilerin Anova Sonuçları.....	80
Tablo 25. Demografik Özelliklerin Örgütsel Değişim Algısı ve Alt Boyutları üzerindeki Etkisi.....	83
Tablo 26. Hiyerarşi Eğiliminin Örgütsel Değişim Algısı ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi. 84	
Tablo 27. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları	85
Tablo 28. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları	86
Tablo 29. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları	87
Tablo 30. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları	89

Tablo 31. Kuralcılık Eğiliminin Örgütsel Değişim Algısı ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi	91
Tablo 32. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları	91
Tablo 33. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları	92
Tablo 34. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları	93
Tablo 35. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları	94
Tablo 36. Klan Eğiliminin Örgütsel Değişim Algısı ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi.....	95
Tablo 37. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları	95
Tablo 38. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları	96
Tablo 39. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları	97
Tablo 40. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları	98
Tablo 41. Destekleyicilik Eğiliminin Örgütsel Değişim Algısı ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi.....	100
Tablo 42. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları	101
Tablo 43. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları	102
Tablo 44. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları	103
Tablo 45. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları	104
Tablo 46. Gelişime Eğiliminin Örgütsel Değişim Algısı ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi	106
Tablo 47. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları	107
Tablo 48. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları	107
Tablo 49. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları	108
Tablo 50. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları	110
Tablo 51. Açıklık Eğiliminin Örgütsel Değişim Algısı ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi..	112
Tablo 52. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları	112
Tablo 53. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları	114
Tablo 54. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları	115
Tablo 55. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları	116
Tablo 56. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	127

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1. Örgüt Kültürünün Öğeleri.....	6
Şekil 2. Ouchi'nin Z Teorisi.....	11
Şekil 3. Değişime Direncin Bireysel Nedenleri.....	22
Şekil 4. Değişime Direncin Örgütsel Nedenleri.....	24
Şekil 5. Beş Faktörlü Kişilik Modeli ve Profil.....	34
Şekil 6. Araştırma Modeli Üzerinde Hipotezler.....	45
Şekil 7. Boyutlar Arasındaki İlişkiyi Gösteren Model Üzerinde Hipotezler.....	46
Şekil 8. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisinin Grafıksel Gösterimi.....	85
Şekil 9. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisinin Grafıksel Gösterimi.....	87
Şekil 10. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisinin Grafıksel Gösterimi.....	88
Şekil 11. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisinin Grafıksel Gösterimi.....	90
Şekil 12. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisinin Grafıksel Gösterimi.....	98
Şekil 13. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisinin Grafıksel Gösterimi.....	99
Şekil 14. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisinin Grafıksel Gösterimi.....	103
Şekil 15. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisinin Grafıksel Gösterimi.....	105
Şekil 16. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisinin Grafıksel Gösterimi.....	109
Şekil 17. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisinin Grafıksel Gösterimi.....	110
Şekil 18. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisinin Grafıksel Gösterimi.....	113
Şekil 19. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisinin Grafıksel Gösterimi.....	115
Şekil 20. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisinin Grafıksel Gösterimi.....	117

KISALTMALAR LİSTESİ

ANOVA	Analysis of Variance
Arş.Gör.	Araştırma Görevlisi
CFI	Comparative Fit Index
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
Doç.Dr.	Doçent Doktor
Dr.Öğr.Üyesi	Doktor Öğretim Üyesi
GFI	Goodness of Fit Index
ORT.	Ortalama
Öğr.Gör.	Öğretim Görevlisi
Öğr.Gör.Dr.	Öğretim Görevlisi Doktor
Prof.Dr.	Profesör Doktor
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
SD	Serbestlik Derecesi
SH	Standart Hata

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. Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalara bütünleştirici, farklılaştırıcı ve parçalanmış olmak üzere üç farklı perspektiften yaklaşılmaktadır. 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 ise örgütte yaşanan değişimlere farklı tepkiler verdiği belirtilmektedir. Parçalanmış perspektifle örgütsel değişimin örgütteki farklı kültürler tarafından farklı biçimde algılanabileceği, örgüt kültürünün bu süreçte değişmeyi hızlandırıcı bir unsur olabileceği gibi örgütsel değişimi engelleyici veya değişim sürecinin planlandığı gibi gerçekleşmesine engel bir rol oynayabileceği ifade edilmektedir. Örneğin değişime ve yeniliklere kapalı bir örgüt kültüründe yaşanan değişimlere uyum sağlanması mümkün değildir. Örgüt çalışanlarının değişim karşısındaki tutum ve davranışlarının oluşmasında örgüt kültürü dışındaki önemli bir etken ise kişiliktir. Yapılan pek çok çalışmada özellikle hizmet sektöründe çalışanların tutum ve davranışlarında kişilik özelliklerinin etkili olduğu ortaya konmuştur. Beş faktör kişilik yapısı içinde bireyin yeni bir şeyler öğrenme ve keşfetme arzusu ifadeleriyle tanımlanan gelişime açıklık boyutu yüksek olan çalışanların örgütsel değişim karşısındaki tutumlarının olumlu ve destekleyici yönde olacağı beklenmektedir. Çünkü gelişime açık kişiler hayal gücü yüksek, yaratıcı, açık fikirli, geleneksel olmayan ve meraklı kişilerdir.

Bu bağlamda araştırmada örgüt kültürü eğilimleri ile örgütsel değişim algısı arasındaki ilişki ve bu ilişkide gelişime açıklık kişilik özelliğinin düzenleyici etkisini 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, gelişime açıklık kişilik özelliği ise düzenleyici değişken olarak ele alınmıştır.

Araştırma altı bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde örgüt kültürü, örgüt kültürünün oluşumu ve öğeleri, örgüt kültürü eğilimleri incelenmiştir. İkinci bölümde örgütsel değişim, değişimin nedenleri, amaçları, modelleri, örgütlerde değişime direnç ve nedenleri incelenmiştir. Üçüncü bölümde örgütsel değişim karşısındaki tutumlar, kişilik, beş faktör kişilik özellikleri incelenmiş ve araştırmanın değişkenleri olan örgüt kültürü, örgütsel değişim algısı ve gelişime açıklık kişilik özelliği arasındaki ilişkiler ortaya konarak araştırma modelinin ve araştırma hipotezlerinin kavramsal gerekçesi oluşturulmuştur. Dördüncü bölümde araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri, sınırlılıkları, evreni, örnekleme, veri toplama yöntemi ve araştırmada kullanılan ölçüm araçları incelenmiştir. Beşinci bölümde araştırmanın değişkenleri olan örgüt kültürü eğilimleri (kuralcılık, hiyerarşi, klan, destekleyicilik, gelişme, açıklık), örgütsel değişim algısı ve alt boyutları (bilişsel, duygusal, davranışsal), gelişime açıklık kişilik özelliği oluşturulan model çerçevesinde test edilerek, elde edilen bulgular ortaya konmuştur. Son olarak altıncı bölümde ise alan yazında daha önce yapılmış çalışmalar çerçevesinde, bu araştırmada varılan sonuçlar değerlendirilerek, ileride yapılacak çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Yönetim biliminde 1980’li yıllardan beri yaygın bir şekilde kullanılan örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar oldukça eskiye dayanmaktadır. Bazı yönetim bilimciler 1930’lu yıllardan itibaren örgütlerdeki insan kaynaklarına odaklanarak grup normları, semboller ve değerler gibi konularda çalışmalar yapmıştır. Katz ve Kahn’ın (1977) örgütlerin sosyal ve psikolojik yönleri ile ilgili çalışmaları, Barnard (1938) ve Selznick (1957) gibi yazarların örgütlerin ahlaki ve değerlerle ilişkili yönlerini öne çıkaran çalışmaları ve örgüt kültürü kapsamında bulunan bazı konularla ilgili görüşler ortaya koyan Arygris, Likert, Maslow ve McGregor gibi örgüt kuramcılarının çalışmaları örgüt kültürü bağlamında yapılmış ilk çalışmalardır. Fakat 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, 2014:72-73).

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 gündemden güne artarak önem kazanmasıdır (Wilkins, 1983:24).

Örgüt kültürünü Schein (2010:18) “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 saygı ve değerler örüntüsü” biçiminde tanımlarken, Hofstede (2010:6) “Kollektif olarak programlanmış düşünceler”, Robbins (2001:510) ise “paylaşılan anlam ve semboller sistemi” olarak tanımlamıştır.

Literatürdeki diğer araştırmacıların örgüt kültürü tanımlamalarına baktığımızda; Spender (1983) “Bir organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi”, Reilly

(1983) “Güçlü geniş ölçüde paylaşılan temel değerler”, Ouchi (1981) “Organizasyonun çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilişkili semboller, törenler ve mitler bütünü”, Peters ve Waterman (1982) “Öyküler, mitler, kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığı sahip, paylaşılan değerler bütünü”, Deal ve Kennedy (1982) “Bir davranış düzenleyicisi, örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimi”, Louis (1981) “Paylaşılan değer, inanç, norm ve semboller sistemi” olarak tanımlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:36; Şişman, 2014:81).

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan tanımlamaların ortak özelliklerini Varoğlu (2013:89) örgüt çalışanlarının nasıl davranacağına yol gösteren değerler bütünü olması ve örgütte zamanla oluşan genel kabulleri esas alması olarak belirtirken, Sabuncuoğlu ve Tüz (2001:37) 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.

1.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürü oluşumu; (1) örgüt kurucularının, inançları, değerleri ve varsayımları, (2) örgüt çalışanlarının öğrenme deneyimleri ve (3) örgüte katılan yeni üyelerin ve liderlerin getirdikleri yeni inançlar, değerler ve varsayımlar olmak üzere üç temel faktör ile açıklanmaktadır (Schein, 2010:219).

Örgütün kuruluş aşamasında örgütün kurucuları içinde yaşadıkları toplumun kültürüne, yaşadıkları deneyimlere, sahip oldukları inançlara ve değerlere bağlı olarak bazı varsayımlarla yola çıkarlar. Örgüt çalışanlarının ve örgüt içindeki grupların birbirleriyle karşılıklı etkileşimi ile oluşan bir süreç olarak ifade edebileceğimiz örgüt kültürü; örgütün kurucularının sahip oldukları temel varsayımlar ve de örgüt çalışanlarının kendi deneyim ve yaşantılarından öğrendiklerinin karşılıklı etkileşimi sonucunda oluşur (Doğan, 2007:111).

Mintzberg (1989:224-227) ise örgüt kültürü oluşumunu örgüt ideolojisi bakış açısıyla açıklamakta ve örgüt ideolojisinin birbirleriyle ilişkili üç aşamadan oluştuğunu belirtmektedir. Bu aşamalar misyon aşaması, misyonun geliştirilmesi aşaması ve örgütsel kişilik aşamasıdır. Misyon aşaması; örgüte ilişkin güçlü normların, inançların, geleneklerin oluştuğu bir aşama olup örgüt kurucusunun çok önemli olduğu bir aşamadır. Misyonun geliştiği aşama ise gelenekler ve söylencelerle örgüt misyonunun geliştirildiği, örgütsel stratejiler ile belirgin hale geldiği örgüte katılanların bir sosyalizasyon sürecidir.

Schein (2010:74) misyonun geliştirilme aşamasını örgüt-çevre uyumu bağlamında; örgütün misyonu, stratejisi, amaçları, hedefleri, iş bölümü, örgütsel yapı, ödüllendirme ve cezalandırma, görevlerin başarılı sayılması ile ilgili hususlar ve gerektiğinde stratejilerin gözden geçirilerek yenilenmesi olarak ele almaktadır. Son aşama ise örgütü diğerlerinden ayıran örgütsel kişilik aşamasıdır ve bu aşamada örgütsel değerler çalışanlar tarafından kabul edilir ve güçlü bir biçimde paylaşılır (Mintzberg, 1989:224-227).

Örgütsel değerlerin örgüt çalışanları tarafından paylaşılması durumunda örgüt kültürünün oluştuğu, aksi takdirde örgütsel kültürün oluşma aşamasının tamamlamayacağı, içsel bütünleşme olarak da ifade edilen bu süreçte örgüt çalışanları arasındaki iletişimi sağlamak amacıyla ortak dil ve ifadeler, grup sınırları, gruba dahil olma ve kabul edilmeme ölçütleri, örgüt içindeki güç ve statüler, kişisel ilkeler, arkadaşlık ve sevgi, ceza ve ödül sistemleri, örgüt ideolojisi ve inançların önemli rol oynadığı belirtilmektedir (Schein, 2010: 94).

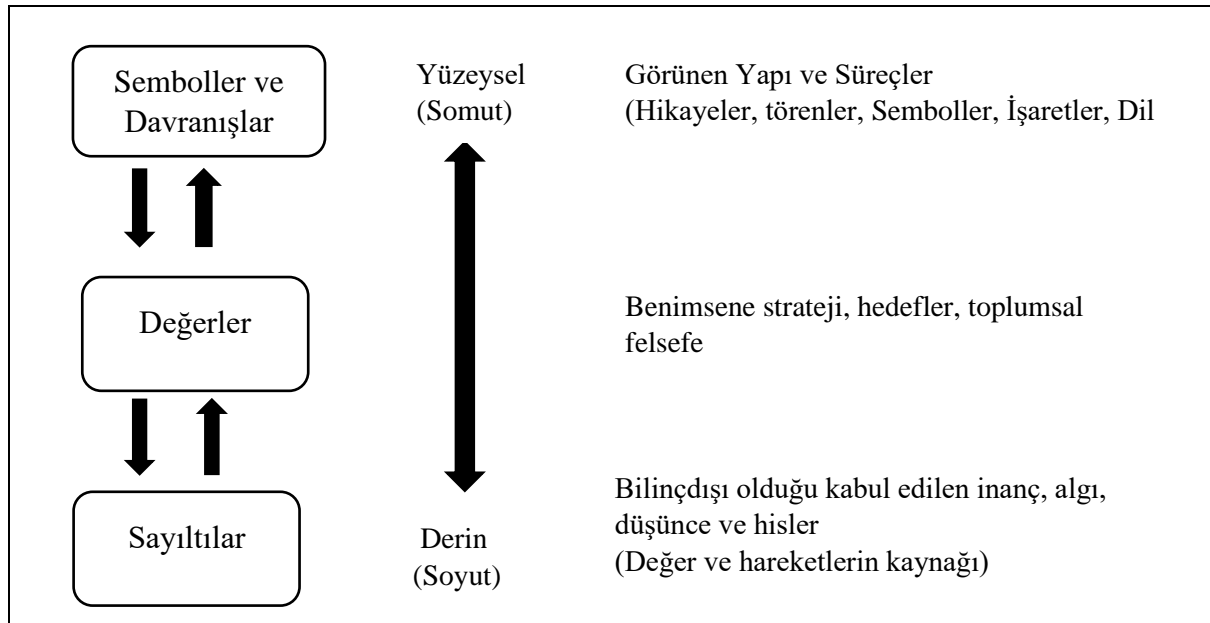
Tosi ve diğerleri (1996:70-72) örgüt kültürünün oluşumuna genel dış etkilerin, toplumsal değerlerin, milli kültürün ve örgüte özgü faktörlerin etkisi olduğunu, Swales (1995:288-293) ise örgütü kuranların, iç ve dış çevrenin, örgütün yönetim uygulamalarının ve ulusal kültürün etkisi olduğunu ifade etmiştir.

Diğer taraftan örgüt kültürü oluşumunu etkileyen faktörler, iç çevre faktörleri ve dış çevre faktörleri bağlamında incelenebilmektedir (Bakan vd., 2004:28-29; Özkalp ve Kirel, 2010:160-161). İç çevre faktörleri, Mintzberg (1989)'in ifade ettiği örgüt kültürü oluşumu aşamalarını ifade ederken, dış çevre faktörleri ise örgütün faaliyet gösterdiği toplumun yapısı ve toplumun kültürel değerleri, örgütün içinde bulunduğu sektörün yapısı, devlet, yasalar, tüketiciler ve rakipleri ifade etmektedir.

Bu bağlamda örgüt kültürü oluşumunu, örgütün içinde bulunduğu çevreden, kurucularının sahip olduğu değer ve inançlardan, örgüt çalışanlarının özelliklerinden etkilenerek süreç içerisinde oluştuğunu, değişimi güç olmakla birlikte zaman içerisinde değişebilen dinamik bir süreç olarak tanımlayabiliriz. Örgüt kültürünün oluşumunu daha ayrıntılı olarak anlayabilmek için örgüt kültürünü oluşturan öğeleri incelemek gerekmektedir.

1.2. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürünü oluşturan öğeleri Duncan (1989) gözle görülen (objektif) ve gözle görülmeyen (subjektif) olarak iki boyutta, Louis (1985) artifaktlar, semboller ve paylaşılan anlamlar olmak üzere üç boyutta, Trice ve Beyer (1984) anlamlar ve uygulamalar olmak üzere iki boyutta, Hofstede (1990) ve Robbins (1988) değerler ve uygulamalar olmak üzere iki boyutta ele almıştır (Şişman, 2014:82-83). Schein (2010:23) ise örgüt kültürünün öğelerini; semboller ve davranışlar, değerler ve sayıltılar olmak üzere üç başlık altında ele almıştır.



Kaynak: Schein, E.H. (2010). Organizational Culture and Leadership. S.24.

Şekil 1. Örgüt Kültürünün Öğeleri

1.2.1. 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, sitilini, örgüt çalışanlarının giysilerini, hikayeleri, törenleri ve işaretleri kapsar (Schein, 2010:23).

Kültürün bu ögesinin sözel-davranışsal ve fiziksel olarak ikiye ayrılabilceği, sözel-davranışsal boyutu örgüt dilinin, hikayelerin, kahramanların ve törenlerin oluşturduğu, fiziksel boyutu ise sembollerin, rozet, etiket, amblem gibi gözle görülen nesnelere oluşturduğu belirtilmektedir (Şişman, 2014:97).

Törenler örgütsel düzenin devam etmesine, örgüte yeni katılan çalışanların tanıtılmasına, sembolik mesajların örgüt çalışanlarına aktarılmasına ve örgüt çalışanları arasındaki bağlılığın güçlenmesine katkıda bulunur (Fairholm, 1994:84). Örgüt kahramanları ile ilgili hikayeler örgütteki çalışanlara örnek oluşturularak örgütün sahip olduğu temel değerlerin öğrenilmesini ve diğer kuşaklara aktarılmasını sağlar (Hoy ve Miskel, 1991:219). Örgütün kuruluşu, karizmatik liderler veya diğer önemli olaylarla ilgili anlatılan hikayelerin örgütün sahip olduğu imajı göstermek ve örgüt çalışanlarının değerlerini birleştirmek gibi yararları vardır (Wilkins, 1983:83). Örgüt çalışanları tarafından oluşturulan ortak bir örgütsel dil örgüt kültürünün desteklenmesine ve örgüt çalışanlarının bir arada tutulmasına hizmet eder (Greenberg ve Baron, 2000:545).

Güçlü kültüre sahip örgütler örgütte kendileri ve örgüte yeni katılanlar için faaliyet ve çalışmalarına yol gösteren, güç veren sembollerle çalışarak, örgüt çalışanlarının görevlerine karşı isteklerini artırırlar ve birbirleriyle olan dayanışmalarını güçlendirirler. Örneğin örgüt çalışanlarının yakalarında taşıdıkları rozetler, giydikleri uniformalar, işyerindeki tablolar, afişler çalışanların örgütün değer ve felsefelerini hatırlatma ve bunlara uygun davranışlar sergilemelerinde önemli bir rol oynar (Eren, 2013:446).

Örgüt kültürünün bu ögesinin daha iyi anlaşılabilmesi için Schein (2010:24-25) 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 (2013:93) ise sadece kültürün görünen öğelerine odaklanmanın yeterli olmayacağını, aynı zamanda görünen öğelerin altında yatan anlamlara odaklanması gerektiğini ve bu anlamların hangi temel değerlerden kaynaklandığının anlaşılması gerektiğinin önemli olduğu belirtilmektedir.

1.2.2. Değerler

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 (2006:381) “örgüt çalışanlarının önemsendiği içsel amaç, standart ve sosyal ilkeler” olarak tanımlarken, Varoğlu (2013:94) değeri örgüt kültürünün yapı taşı olarak nitelendirmiş ve “örgüt çalışanlarına tercihleri konusunda rehberlik eden kavram ve inançlar” biçiminde tanımlamıştır.

Örgütsel değerler örgüt çalışanlarının başarılı olabilmek için neler yapmaları gerektiği ve örgütün temel karakterlerini tanımlayıcı özelliklere sahip olmasının (Hoy ve Miskel, 1991:215) yanında örgüt çalışanlarına biz kimiz, bizim için önemli olanlar nedir, örgüt olarak hedeflerimiz nedir, neyi temsil ediyoruz gibi soruların cevaplandırılmasında yol göstericidir (Patterson, 1993:41).

Örgütsel değer kavramı birey ve toplum davranışlarının anlaşılmasında günümüz araştırmalarının hareket noktalarından biri olarak nitelendirilmekte ve bu özelliğiyle insanları, nesnelere ve olayları ideal ve istenen davranış doğrultusunda kullanılan bir ölçüt olarak nitelendirilmekte (Şeşen, 2013:522) ve örgütün amaçları ve idealleri ile kendini tanımlama yani örgütsel kimliği oluşturmada önem taşımaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:43).

1.2.3. Temel varsayımlar

Örgüt kültürü öğelerinin en alt katmanında bulunan temel varsayımları Schein (2010:28-29) “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. Schein (2010:29) ayrıca aynı temel varsayımlara sahip insanların birarada olduklarında kendilerini iyi hissettiklerini, farklı temel varsayımlara sahip insanlarla birarada olduklarında olumsuz duygular içinde olduklarını ifade etmiştir.

Şişman (2014:85) örgüt kültürünün iç dünyasını, temelini ve özünü temel varsayımların oluşturduğunu ve örgüt kültürünün diğer öğelerinin bir anlamda bunların değişik şekillerdeki görünümüleri olarak nitelendirmiştir. Sabuncuoğlu ve Tüz (2001:46) ise varsayımların kültürel değişim üzerindeki etkisine vurgu yaparak, temel varsayımların değerlere nispeten daha derin bir zihinsel yerleşime sahip olması, zamanla kazandıkları geçerlilikle değerleri de yönlendirebilme özelliğine sahip olması nedeniyle örgütlerde yaşanan kültürel değişim üzerinde bu öğelerin çok önemli bir direniş oluşturduğunu ve bundan dolayı da kültürel değişimde örgüt yöneticilerinin temel varsayımları çok iyi analiz yapmaları gerektiğini belirtmiştir.

Örgüt kültürü tanımlamaları ve örgüt kültürünü oluşturan öğeler incelendiğinde örgüt kültürüyle ilgili olarak üzerinde durulan başlıca konu ve kavramların; bir örgütte yapılan her şeyin yapılış şekli olduğu, örgüt çalışanlarınca paylaşılan temel değerler, normlar, davranış kuralları, temel inançlar, varsayımlar, anlam, duygu, anlayış, felsefe, ideoloji ve beklentilerin olduğu, örgüt çalışanlarının bilişsel yapıları ve algı dayanağı olduğu görülmektedir.

1.3. Örgüt Kültürü Tipolojileri

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”, Miles ve Snow'un örgüt kültürü tipleri, Danışman ve Özgen'in “kültürel eğilim tipleri” yönetim literatüründe en çok ilgi gören çalışmalardır.

Yapılan bu sınıflandırmaların temel amacı örgütlerdeki kültürel yapıyı anlayarak, bu yapıları diğer yapılarla karşılaştırarak örgütteki değişimin yönünü belirleyebilmek ve yöneticiler için uygulanabilir öneriler sunmaktır (Şeşen, 2013:55).

1.3.1. 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, 2001:46-50).

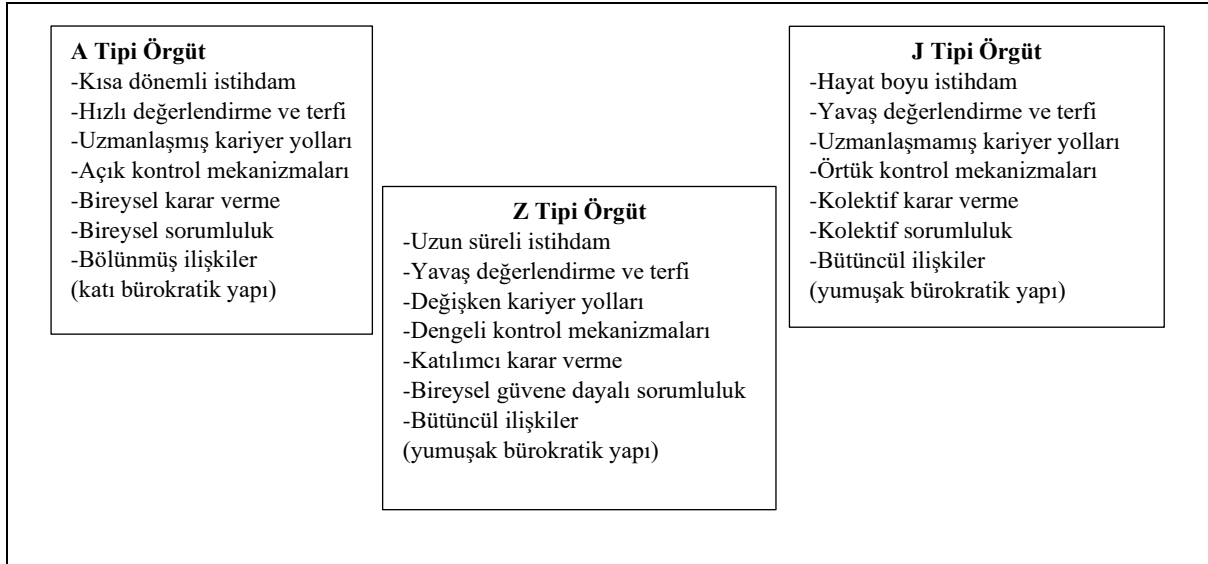
Başarmak için eyleme yönelen örgütler devamlı eyleme yönelik kararlar üretirken, müşterisine yakın olan örgütler müşterilerine rakiplerinin sunmadığı hizmeti, kaliteyi sunarlar ve böylece rakiplerinden farklılaşarak rekabet üstünlüğü sağlarlar. Özerk ve girişimci örgütler çalışanların ve yöneticilerin girişimci eylemelerini destekleyerek risk almalarına müsaade ederken, insanlar aracılığıyla verimliliği amaçlayan örgütlerin odağında insan vardır ve bu örgütler insan kaynağını kalite ve verimliliğin kaynağı olarak görürler. Yalın yapıya sahip örgütler ise sadece ürünlerini, hedeflerini ve iletişim sistemlerini basit kurmaktan ziyade örgütsel yapının yalın kurulması ve bu yapının sürekliliğinin sağlanmasını amaçlamaktadır (Sargut, 2001:46-50).

İş sahiplenilen ve değer yönelimli olan örgütlerde önemli olan örgütün değer yaratabilmesi için yöneticilerin işlerini benimseyerek, çalışanlarıyla ve örgütte işlerin nasıl yürüdüğüyle ilgilenmeleridir. Kendi işine bakan örgütler ne kadar büyürse büyüsünler mükemmel örgütler her zaman kendi uzmanı olduğu işlerde kalırlar ve bu işlerde faaliyetlerine devam ederler. Eş zamanlı gevşek-sıkı özellik gösteren örgütler hem karar yetkilerini alt kademelere dağıtarak ademi merkeziyetçi hem de kendilerini var eden değerlerin korunması hususunda da merkezidirler ve sonuç olarak mükemmel örgütler hem merkezi hem de ademi merkezidir (Sargut, 2001:46-50).

1.3.2. 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.



Kaynak: Ouchi, W. (1981). Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. Business Horizons, 24 (6) 82-83.

Şekil 2. Ouchi'nin Z Teorisi.

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, oybirliğiyle kararlar alma, yavaş değerlendirme ve terfi olarak belirtmiştir (Ouchi, 1981’den aktaran Güneri, 1989).

1.3.3. 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 davranmaları, risk almayı sevmeleri ve yaptıkları işlerin sonuçlarını hızlı bir şekilde almalarıdır. Alınan riskin oldukça yüksek olduğu ve geri bildirimlerin hızlı olduğu televizyon, reklam, film yapımcılığı gibi sektörler en iyi örneklerdir. Sıkı çalış/sıkı oyna kültüründe ise çalışanlar daha az risk alırlar ve aldıkları risk finansal riskten ziyade çalışanların kariyerleriyle ilgilidir. Bu tip kültürde başarılı olabilmenin şartı çalışanların sürekli hareket etmelerine ve en yüksek satış yapmalarına bağlıdır. Bu kültüre sahip örgütlerde müşteri hizmetleri bölümü önemlidir ve çalışanlar takım halinde çalışır (Şeşen, 2013:558). Şirketin üzerine iddiaya gir kültürünün en önemli özelliği örgütün yüksek risk alması ve geri bildirimlerin yavaş olmasıdır. Sermaye şirketleri, madencilik firmaları, petrol şirketleri, savunma sanayi gibi büyük kararların alındığı büyük örgütlerdeki kültür tipidir. Bu kültür tipinin özelliklerinden biride hiyerarşinin yüksek olmasıdır. Süreç kültürünün özellikleri ise alınan riskin düşük olması, sıkı bir hiyerarşi düzeni ve işin sonucundan ziyade işin nasıl yapıldığının önemli olmasıdır. Bu kültürde çalışanların performanslarını ve verimliliklerini ölçmek oldukça zordur. Bu kültür tipinin en güzel örneği kamu kurumlarıdır (Şeşen, 2013:558).

1.3.4. 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. Güç kültürünün en çok görüldüğü küçük aile işletmeleri ve ticari birliklerdir. Rol kültürünün en belirgin özelliği aklın ve mantığın herşeyin 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 hakimdir. Dolayısıyla bu kültür tipinde merkezi konumda olan bireydir. Bu kültür tipinin en güzel örnekleri sosyal gruplar, aykırı gruplar ve hukuk bürolarıdır (Handy, 1993:183-191).

1.3.5. 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 kültüründe ki anlayış ademi merkezi eylem, finansal ilişkiler ve alışverişlerdir. Bu örgüt kültürüne sahip örgütlerin temel amacı kar 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, 2007:129; Eren, 1998:96-98; Schein, 2010:168).

1.3.6. Miles ve Snow'un kültür tipleri

Miles ve Snow koruyucu kültür, geliştirici kültür, analizci kültür ve tepki verici kültür olmak üzere dört tip örgüt kültürü tanımlamıştır. Koruyucu kültüre sahip örgütlerin en önemli özelliği muhafazakar olmalarıdır. Bu örgütler muhafazakar olduklarından kullandıkları strateji riski en düşük seviyede tutan stratejidir. Uyguladıkları bu düşük risk stratejisinin sonucu olarak bu kültüre sahip örgütler güvenli pazarlarda faaliyetlerini sürdürürler. Analizci kültür tipine sahip örgütlerde dengelilik ve değişim olmak üzere iki

farklı boyut bir aradadır. Dengelilik mevcut faaliyetlerin etkinliğinin araştırılmasıyla ilgili boyutu oluştururken, değişim ise rakiplerin faaliyet ve stratejileri incelenerek onların durumuna göre geliştirilen temkinli stratejilerle ilgili boyutunu oluşturur. Bu örgütlerde riske girme örgütün faaliyet gösterdiği endüstrinin durumuna göre ve rakip işletmelerin durumu göz önüne alınarak yapılır. Bu kültürde örgüt yöneticileri temkinli büyüme ve değişim taraftarlarıdır. Geliştirici kültüre sahip örgütler yenilikçidir ve örgüt yöneticileri yeni ürünler üretme, yeni pazarlara girme ve risk almada isteklidir. Tepki verici kültür tipinde değişim için baskılar örgütün rakiplerinden ve çevreden gelmekte fakat örgüt yöneticileri gelen bu değişim baskılarına etkili bir şekilde karşılık verebilme yeteneğine sahip değillerdir (Doğan, 2007:134; Eren, 2013:458-459).

1.3.7. 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 Dergisinde yayınladılar. 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 kullanılabilecek dokuz kültür boyutu tanımlamıştır. Araştırmacılar dokuz örgüt kültürü boyutunun güvenirlilik 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, profesyonelizm ve açıklıktır (Danışman ve Özgen, 2003:105-106).

Hiyerarşi eğilimi örgütlerin genellikle otoriteye, örgüt içindeki emir-komuta zincirine, örgüt çalışanlarının rol ve pozisyonlara önem verme düzeyini, sonuç eğilimi örgüt çalışanlarınca sonuçların ya da süreçlerin önemsenme düzeyini, klan eğilimi örgüt yönetiminin örgüt çalışanlarını bir aile ferdi gibi görerek onlarla olan ilişkilerine önem verme derecesi olarak tanımlanabilir (Danışman ve Özgen, 2003:105-106). Destekleyicilik eğiliminde örgütün görevlerin eksiksiz olarak yapılmasına mı yoksa örgütteki çalışanların

belli düzeyde inisiyatif kullanabilmelerine müsamaha gösterildiğinin düzeyini, kuralcılık eğiliminde örgütte uygulanan kurallara ve bu kurallara uyma düzeyini, takım eğiliminde örgütün takım çalışması ile bireysel olarak ve ortak karar alma eğilimlerine verilen önemi, gelişme eğiliminde yeniliğe, gelişmeye ve istikrara verilen önemin düzeyini, profesyonelizm eğilimi örgütte karşılaşılan sorunların akılcı yöntemlerle çözümünün, örgüt çalışanlarının yetkinliğinin ve açık rol tanımlarına verilen önemin düzeyini, açıklık eğilimi örgütteki anlaşmazlıklarda ve çatışmalarda problemlerin objektif olarak ele alınarak açık bir biçimde tartışılabilme düzeyini belirtmektedir (Danışman ve Özgen, 2003:105-106).

2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

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 “Change or die! (değiş yada yok ol)” sözüyle ifade eden Robbins (2001:541), gelecekte başarılı olacak örgütleri “rekabete karşı kendi yapılarında gerekli değişikliği yapabilen, kısa sürede üretim yapabilen, müşterilerine yeni ürünler sunabilen, değişen şartlara uyum sağlayabilecek esnek işgücüne sahip olabilen” örgütler olarak tanımlamıştır.

Sargut (1975:461-462) örgütler için değişimin kaçınılmaz olduğunu, örgütsel değişim denilince kastedilenin örgütün şemalarında yapılan birtakım değişikliklerin akıllara gelmesinin bir yanığı olduğunu ve örgütlerde yapılan biçimsel birtakım değişikliklerle yetinmenin artık çok gerilerde kalan bir algı olduğunu, Weick ve Quinn (1999:381-382) 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 herş şeyi terk etmeye hazır olması gerektiğini belirtmiştir.

Değişimi Koçel (2014:784) “herhangi bir şeyin bir düzeyden başka bir düzeye getirilmesi ve bunun kişilerin, nesnelerin yerlerini değiştirmekten kişisel bilgi, yetenek vs.nin mevcut durumdan farklı bir konuma getirilmesine kadar olan her türlü farklılık” olarak tanımlarken, Barutçu (2006:9) “örgütlerin mevcut durumdan gelecekte etkinliklerini arttırmayı düşündükleri başka bir duruma geçmelerini sağlayan bir süreç, örgütlerin çeşitli

alt sistem ve ögelerinde ya da bunlar arasındaki ilişkiler sisteminde oluşan olumlu veya olumsuz, niteliksel veya niceliksel, planlanan veya planlanamayan tüm değişiklikler” olarak tanımlamaktadır.

Her örgütün kendi durumunu göz önünde bulundurarak kötü bir durumdan daha iyi bir duruma gelmek için ya da iyi bir durumdan daha iyi bir duruma gelmek için değişim yapmak istemesi doğaldır. Esasen örgütsel değişimi gerçekleştirebilmek ve değişim sürecini yönetmek çok zordur. Örgütsel değişimi iki ucu keskin bir bıçağa benzeten ve örgütsel değişimin her şeyi yeniden başlatabileceği gibi sona erdirebileceğini belirten Yeniçeri (2002:158)’ye göre örgütsel değişim sonucunda ulaşılmak istenen amaçlar belirlenirken; değişimin gerçeklere ve gereklere uygun olmasına, ulaşılabilirliğine ve değişimin faydalı analizine dikkat edilmelidir.

Örgütsel değişimde, örgütün devamlılığının sağlanması, örgütün büyümesi, çevresi ile uyumunun sağlanması ve örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarında değişimin istenmesi gibi “genel amaçlar” (Aykaç, 1991:118-119) ve örgütün etkinliğini, verimliliğini artırmak, örgüt çalışanlarının motivasyon ve tatmin düzeylerini artırmak gibi “özel amaçlar” vardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:260-261). Örgütsel değişimle ulaşılmak istenen amaçlara tam anlamıyla ulaşılmak isteniyorsa örgüt çalışanlarının tutumları göz önüne alınmalı, örgütsel değişim sonucunda varılmak istenen amaçların neler olduğunun ve bu amaçlara neden ulaşılmak istendiği örgüt çalışanlarıyla açık bir biçimde paylaşılmalı ve değişim sürecinin her safhasında örgüt çalışanları ikna edilmelidir (Basım ve Şeşen, 2007:7).

Bu bağlamda örgütsel değişim ile ilgili yönetim yazınındaki araştırmacıların ortak görüşünün; örgütlerin sürekli değişen ve dinamik bir çevre içinde var olduğunu, değişimin anlık değil süreç içinde geliştiğini, her örgütün birbirinden farklı olması nedeniyle değişim için özgün stratejilerinin olması gerektiğini ve örgütlerin sürekliliklerini sağlayabilmeleri için değişimin kaçınılmaz olduğu düşünceleri üzerine temellendiğini söyleyebiliriz.

2.1. Örgütsel Değişimin Nedenleri

Örgütlerin içinde buldukları açık sistemlerde ve sürekli değişen durumsallıklarda hayatta kalabilmeleri bu değişimlere ne kadar uyum sağlayabildikleri ile ilgilidir. Robbins

(2001:540-541) örgütleri değişime zorlayan; iş gücünün yapısı (nature of the workforce), teknoloji (technology), ekonomik dalgalanmalar (economic shocks), rekabet (competition), sosyal eğilimler (social trends) ve dünya politikaları (world politics) olmak üzere altı güçten bahsetmektedir.

Örgütler hem yerel hem de küresel bağlamda yaşanan toplumsal değişimlerden etkilenmektedir. Tarım toplumundan endüstriyel topluma dönüşüm sürecinde işgücü yapısında da değişimler olmuştur. Özellikle kadınların ve azınlık grupların işgüne katılımı, işgörenlerin eğitim düzeylerinin yükselmesi, işgörenlerin beklentilerinin değişmesi örgütlerdeki insan kaynakları yönetim süreçlerinin de değişmesini gerekli kılmıştır.

Bir diğer önemli değişim gücü olan teknolojinin değişim hızı örgütlerin hem insan gücü yapısını hem de üretim ve hizmet şekillerini etkilemektedir. Yeni makineler, yeni imalat süreçleri bilimsel buluşlarla her geçen yıl artmaktadır. Teknolojide yaşanan değişimlerle birlikte eski işler yok olurken yeni iş kolları ve yeni meslekler oluşmaktadır. Yeni teknik bilgilerin kullanılması yöneticilerin bunları karlı ürün ve hizmetlere çevirebilmek için yeni yöntemler geliştirmelerini gerektirir (Tüz, 2004:19).

Küreselleşen günümüz dünyasında meydana gelen ekonomik krizler ise bir başka değişim gücüdür. Küçük ya da büyük ekonomik dalgalanmalar ve krizler tüm sektörleri etkileme potansiyeline sahiptir. Örneğin Ekim 1987'de borsadaki hisse senetlerinin hızla değer kaybetmesi işletmelerin finansal ve yatırım planlarında büyük değişmelere neden olmuş, 1990'lardan sonra Körfez Savaşı hem Amerikan ekonomisini hem petrol fiyatlarını hem de üçüncü dünya ülkelerinin ekonomik durumlarını büyük ölçüde etkilemiştir (Özkalp ve Kirel, 2010:434-436).

Toplumsal yapıdaki değişimler sosyal eğilimlerin de yönünü belirleyen bir özellik taşımaktadır. İnsanların öğrenim düzeyi yükselmekte, eğitime yapılan yatırımlar artmakta, evlilik, seyahat ve tüm tüketim alışkanlıkları değişmektedir (Robbins, 2001:541). Örgütün içinde yer aldığı sosyal çevredeki değişimler doğrudan üretim ve hizmet sunum yapılarının değişmesine neden olmaktadır.

İçinde bulunduğumuz çağ ülkelerin pek çok konuda bir araya gelerek gerek kendi ülkelerinde gerekse diğer ülkelerde meydana gelen sorunlara ortak çözümler üretebilmeye

çalıştıkları bir çağdır ve bu anlayış küreselleşme olarak isimlendirilmektedir. Bir toplumdaki değişim dünyadaki diğer ülkelerde yaşayan toplumları da etkilemektedir. Dünyadaki ülkeler birbirleriyle hiç olmadığı kadar ticari ilişkiler içerisindedir. Günümüzde her şeyiyle tek başına yeterli bir ülke bulmak çok zordur. Bu sebeple dünyada yaşanan politik ve siyasi değişimler başka ülkelerde faaliyet gösteren örgütleri önemli derecede ilgilendirmektedir (Özkalp ve Kırel, 2010:439-440). Bir örgüt ister yerel ister küresel pazarda yer alsın varlığını devam ettirebilmek için aynı pazarda yer aldığı diğer örgütler ile rekabet etmek zorundadır. Rekabet, örgütler için yenilik ve gelişim için fırsat sunmakta ve müşterilere daha iyi ürün ve hizmet sunulmasını sağlamaktadır (Tüz, 2004:19).

Koçel (2014:792-793) ise örgütleri değişime zorlayan nedenleri, dışsal nedenler ve içsel nedenler olarak iki grupta ele almıştır. Örgütü değişime zorlayan dışsal nedenler: teknoloji, rekabet, globalleşme, ekonomik koşullar, sosyal ve kültürel koşullar, demografik koşullar ve yasal düzenlemelerdir. Örgütü değişime zorlayan içsel nedenler ise: örgütün alt sistemlerini oluşturan insan kaynakları, tedarik, üretim, pazarlama, finans, muhasebe ve halkla ilişkilerde yaşanan gelişmelerdir.

2.2. Örgütsel Değişim Türleri

Örgütlerdeki değişimi daha iyi anlayabilmek için yapılan değişimin kapsamı ve değişimi gerçekleştirme zamanlarıyla ilgili yapılan sınıflandırmaları bilmekte fayda vardır. Literatürde en çok rastlanan örgütsel değişim sınıflandırma türleri; planlı-plansız değişim, makro-mikro değişim, ani değişim-zamana yayılmış değişim, proaktif-reaktif değişim, aktif-pasif değişim, evrimsel-devrimsel değişimdir (Basım ve Şeşen, 2007:8-9; Koçel, 2014:790-791; Taşlıyan ve Karayılan, 2013:257-258).

Planlı-plansız değişim: Örgütte yapılmak istenen değişim planlı olduğunda, değişimi gerçekleştirme sürecinde yapılan herşeyin bu sürecin her safhasının daha önceden kararlaştırılarak bu kararların hayata geçirilmesi sağlanır. Plansız değişimde ise değişimin amacı, yönü ve değişim sürecindeki aşamalar daha önceden kararlaştırılmaz.

Makro-mikro değişim: Makro değişim örgütün tamamında yapılan değişimdir ve bu değişimde pek çok strateji ve teknik örgütün performansını, etkililiğini ve verimliliğini

artırmak için kullanılır. Mikro değişim ise örgütün alt sistemlerinde yapılan değişimlerdir. Örneğin üretim bölümünde iş akış sistemlerinin yeniden düzenlenmesi mikro bir değişimdir.

Ani değişim-zamana yayılmış değişim: Zamana yayılmış değişimde örgütler değişimin gerçekleşmesini belirli bir zamana yayarlar ve örgütsel amaçlara yavaş yavaş ulaşmaya çalışırlar. Örgütler bazen de çok kısa sürelerde değişimi gerçekleştirmek ve hayata geçirmek için ani değişimde yaparlar.

Proaktif-reaktif değişim: Proaktif değişim örgütün değişen çevre koşullarını tahmin etmesi ve faaliyetlerini bunlara göre değiştirerek, tahmin edilen koşullar gerçekleştiğinde örgütün önceden hazır olmasıdır. Reaktif değişimde ise proaktif değişimin tam aksine örgütler önceden tahmin edilen durumlara göre değişiklik yapmak yerine karşılaştığı koşullara uyum sağlayabilmek için değişim yaparlar.

Aktif-pasif değişim: Aktif değişimde örgütler yenilik yaparlar ve yaptıkları bu yeniliklerle dış çevrelerini etkiler ve değiştirirler. Pasif değişimde ise örgütler dış çevrelerinde meydana gelen koşullar karşısında kendilerini bu koşullara uydurabilmek için değişim yaparlar.

Evrimsel-devrimsel değişim: Evrimsel değişim, örgüt faaliyetlerinin küçük ilerlemelerle sürekli olarak değişmesi ve örgütün evrilerek değişimle ulaşılması istenen amaçlara varmasını belirtmektedir. Devrimsel değişim ise örgütsel dönüşümü kapsayacak biçimde örgütteki çalışanların alışkanlıklarında, genel olarak yapılan faaliyetlerde, örgütün kullandığı bilgi sistemleri ve teknolojisinde, çalışanların işlerini yaparken kullandıkları tekniklerde, müşterilere sunulan ürünlerde ve hizmetlerde büyük ölçüde, hızla ve kısa bir zaman içinde yapılan değişimdir.

2.3. Örgütsel Değişim Modelleri

2.3.1. Geleneksel değişim

Geleneksel değişimde bilimin gücüne inanılır ve bilimin sahip olduğu bu güç vasıtasıyla örgütsel değişimin olağan süreç içinde kendiliğinden sağlanacağı varsayılır.

Bilimin ve teorinin örgütlerde büyük rol oynadığı herkes tarafından kabul görmektedir. Fakat teorik anlamdaki bu bilgilerin örgüt uygulamalarında kullanılması sağlanmazsa istenen amaca varılamaz (Yeniçeri, 2002:188).

Örgütsel değişim sürecinde bilimin çok önemli bir role sahip olduğu çağdaş yönetim anlayışında da kabul edilmiştir fakat kabul edilmeyen konu bilimin değişimi olağan süreç içinde kendiliğinden yaratmasıdır. Dolayısıyla karşı çıkılan konu bilimin gücü olmayıp bilimin kendiliğinden eylem yaratacağı ve bu şekilde örgütsel değişimi kendiliğinden sağlayacağı varsayımına dayanmasıdır (Bennis, 1971'den aktaran Basım ve Şeşen, 2007).

2.3.2. Planlı değişim ve Lewin'in denge modeli

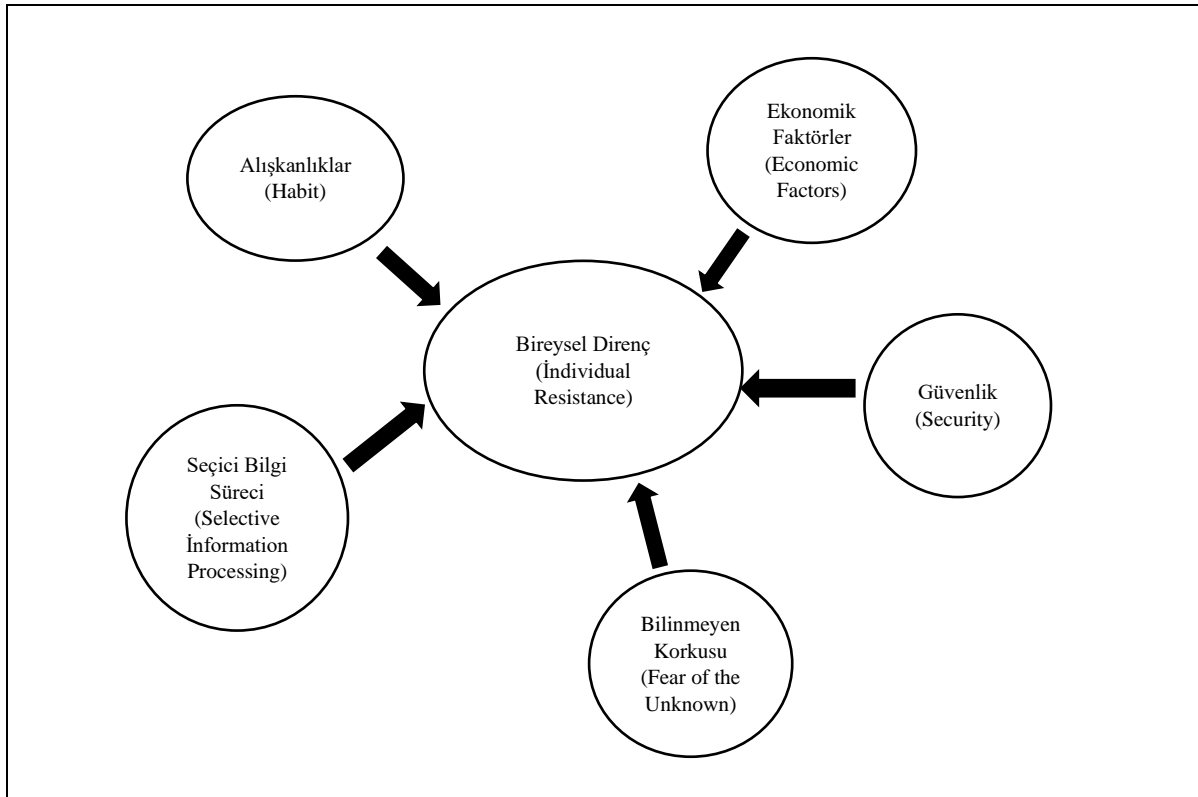
Örgütsel değişim örgütlerin çok acil karar verdikleri bir eylem türü değildir ve değişim süreci detaylı planlama sonucunda eyleme dönüştürülür. Planlı değişim süreci oluşturulurken benzer bir örgütün değişim yöntemlerinin alınıp uygulanmaya çalışılması değişimden beklenen faydayı sağlamayacağı gibi bir örgütün başka bir örgütle aynı özellikleri taşımasının mümkün olmadığı için örgütün yok olmasına neden olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:263-264). Bu durum standart bir değişim uygulaması yerine örgüte kendi durumsallığına özgün değişim stratejisinin başarılı olma ihtimalinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Örgütlerin planlı değişim sürecinde en çok kullandıkları ve literatürde en çok ilgi gören model, Kurt Lewin tarafından geliştirilen “Denge Modelidir”.

Kurt Lewin (1947)'nin ortaya attığı bu model daha sonra Edgar Schein ve Kurt Lewin'in beraber yaptığı çalışmalarla geliştirilmiştir (Schein, 2010:299). Bu model çözülme, değişim ve yeniden dondurma olmak üzere üç adımdan oluşmaktadır. Modelin ilk aşaması olan çözülme aşamasında örgütte değişiklik yapılması amaçlanan değişken ya da değişkenler bağlamında yapılacak değişimin örgüt için gerekli olduğuna inandırmak ve değişim olmaması halinde ortaya çıkacak sonuçları anlatmak, değişimle gerçekleşecek sonuçların şu andaki mevcut durumdan daha iyi bir duruma gelebileceğini göstermek amaçlanır. Bu aşamada yapılmak istenen şey aslında 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 herşeyin 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, 2014:795).

2.4. Değişime Direncin Bireysel Nedenleri

Değişim alışlagelmiş durumlardan vazgeçme ve yeni bir oluşuma uyum sağlama durumudur. Hem sosyal yaşamda hem de örgütsel yaşamda değişim yapmak bir çaba ve enerji gerektirmektedir. Bu nedenle pek çok değişim eyleminde, insanların değişime karşı durma ve direnç geliştirme eğilimi söz konusu olabilmektedir. Değişime direncin bireysel nedenleri alışkanlıklar, güvenlik, ekonomik faktörler, bilinmeyen korkusu ve seçici bilgi süreci olmak üzere beş başlık altında ele alınmaktadır (Robbins, 2001:545-546).



Kaynak: Robbins, S. P. (2001). Organizational Behavior. S.545.

Şekil 3. Değişime Direncin Bireysel Nedenleri

Alışkanlıklar: İnsanlar yaptıkları işleri aynı biçimde yapmak istediklerinden beklenmedik bir değişiklik ile karşılaştıklarında tepki oluşturur. Örneğin çalışılan işyerinin başka bir yere taşınması çalışanların pek çok alışkanlıklarının değişimini gerektirir. Çalışanların daha erken kalkmaları, yeni yollar bulup işyerine gitmeleri, yeni ulaşım vasıtaları ve yeni yüzlerle tanışmak gibi nedenlerden dolayı değişimi olumlu karşılamazlar.

Güvenlik: Değişim güvenlik duygusunu tehdit edebileceğinden yüksek güvenlik ihtiyacı içinde olan çalışanlar değişime karşı çıkarlar. Yeni bir organizasyon, yeni bir teknoloji, yeni bir örgüt yapısı insanların işten atılmamalarını riske sokabileceğinden çalışanların direnç göstermesine neden olabilir.

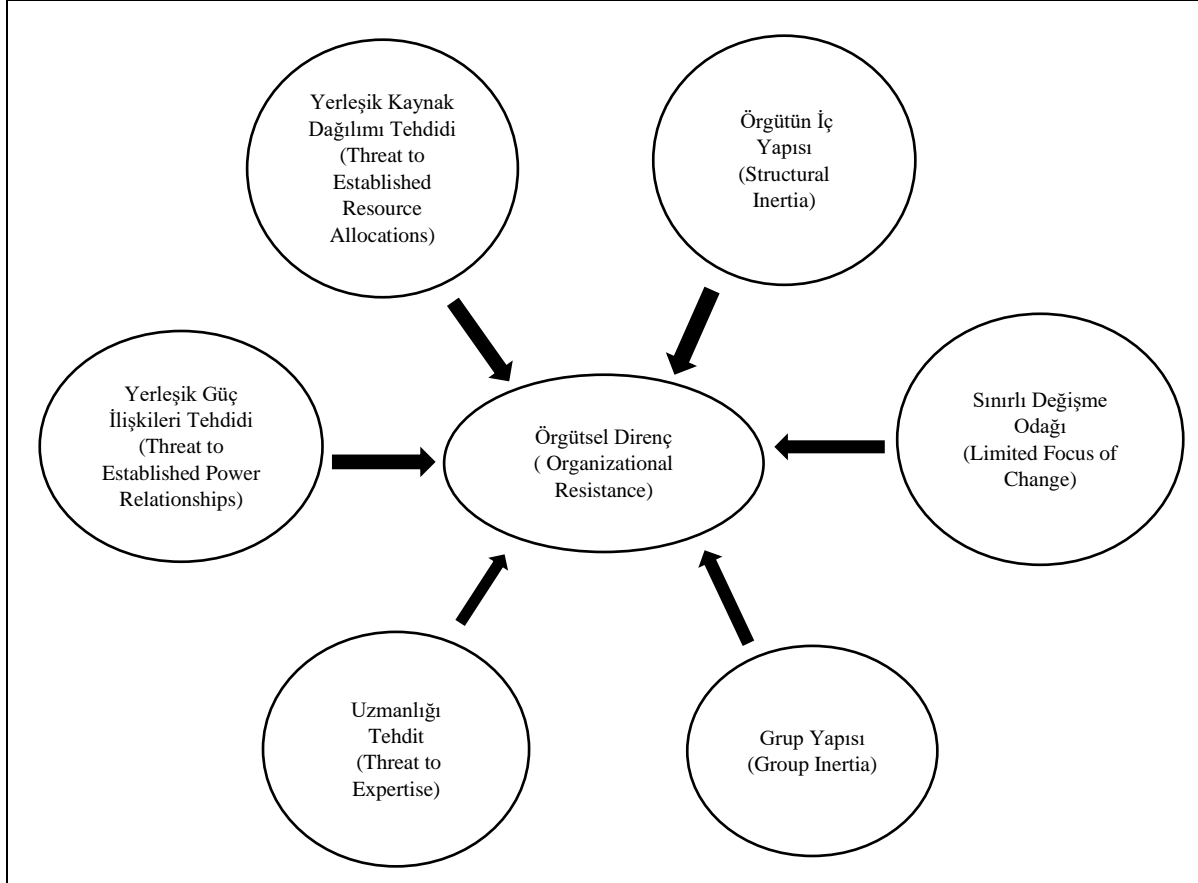
Ekonomik faktörler: Örgüt çalışanlarının örgütsel değişime karşı tepki vermelerinin nedenlerinin başında ekonomik kaygılar gelmektedir. Örgüt çalışanları hali hazırdaki gelirini, ekonomik menfaatlerini ve işini kaybedeceği endişesiyle değişime karşı tepki gösterebilir. Örgütsel değişim örgüt çalışanlarının yararlarını, ekonomik güvencesini ne kadar fazla zarara uğrattığı veya ortadan kaldırıyor ise değişime direnç o kadar fazla olacaktır. Değişim sonucu oluşacak işsiz kalma korkusu, çalışma saatlerinin artırılması, fazla mesai ücretlerinin kaldırılması, ücretlerin azaltılması gibi nedenler örgüt çalışanlarının değişime vereceği tepkiyi artırır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Bilinmeyen korkusu: Bilinmeyen şeyler, bilinenlere göre belirsizlik durumu yaratır ve bunun doğal sonucu olarak insanlar kendilerine yabancı olan şeylerden korku duyarlar (Özkalp ve Kirel, 2010:446). Cummings ve Worley (2005:157)'e göre geleceğin belirsiz olmasından dolayı örgütsel değişim aslında bilinenden bilinmeyene doğru bir yönelişi gerektirir. Dolayısıyla değişimin yaratacağı belirsizlik durumu çalışanların değişimin gerçekleşmemesi için direnmelerine neden olur.

Seçici bilgi süreci: Bireyler dünyalarını kendi bakış açılarıyla biçimlendirirler. Bireyler kendi dünyalarını oluşturduklarında, oluşturdukları bu dünya değişime direnç gösterir. Bireyler duymak istedikleri şeyleri duyarlar ve yarattıkları dünyayı zorlayan bilgileri görmezlikten gelirler ya da önemsemek istemezler.

2.5. Değişime Direncin Örgütsel Nedenleri

Değişime direncin örgütsel nedenleri ise; sınırlı değişme odağı, grup yapısı, örgütün iç yapısı, uzmanlığı tehdit, yerleşik güç ilişkilerini tehdit ve yerleşik kaynak dağılımını tehdit olmak üzere altı başlıkta ele alınmıştır (Robbins, 2001:547-548).



Kaynak: Robbins, S. P. (2001). Organizational Behavior. S.547.

Şekil 4. Değişime Direncin Örgütsel Nedenleri

Sınırlı değişme odağı: Örgütler bir çok alt sistemlerden oluştuğundan örgütün bir biriminde yapılan değişimden diğer birimlerin etkilenmemesi çok zor bir durumdur. Eğer bir yönetim örgütün teknolojisini örgütün iç yapısına uygun olarak değiştirmezse yapılan teknolojik değişim örgüt çalışanları tarafından kabul edilmeyecektir.

Grup yapısı: Örgüt çalışanları davranışlarını değiştirmek isteseler bile, grup veya grubun üyeleri davranış değiştirmek isteyen örgüt çalışanlarının üzerinde baskı kurarak onların davranış değişikliklerini engelleyebilirler. Örgütsel değişim sürecinde grup normları bir baskı faktörü olarak ortaya çıkar.

Uzmanlığı tehdit: Örgütte yapılan değişimler örgütteki uzmanlık gerektiren işlerde çalışan personel üzerinde bir tehdit oluşturabilir. Örgütte yapılan yeni iş dizaynları veya yapısal bir değişim yeni uzmanlık alanları yaratacağından uzmanların işlerini tehlikeye düşürebilir.

Örgütün iç yapısı: Her örgütte durağanlığı sağlayan mekanizmalar vardır. Örnek olarak personel seçim sürecinde belirli insanların sistematik olarak işe alınıp işten çıkarılması, eğitim ve diğer sosyalizasyon süreç tekniklerinin çalışanlara belirli rol gereklerini ve becerilerini pekiştirmesi verilebilir. Formalizasyon iş tanımlarını, kuralları ve çalışanların takip edecekleri prosedürleri oluşturur. Örgüt oluşturulan bu yapıyı devamlı hale getirebilmek için değişime direnç gösterir.

Yerleşik güç ilişkilerini tehdit: Örgütteki karar verici otoritelerin yeniden dağılımı veya değişimi örgütte uzun zamandan beri kurulmuş olan güç ilişkilerini tehdit eder. Katılımcı karar verme uygulamaları, kendi kendini yöneten takımlar bu tür değişimlerdir ve bu uygulamalar yöneticiler yada orta kademe yöneticiler tarafından genellikle bir tehdit olarak görülür.

Yerleşik kaynak dağılımının tehdidi: Örgüt kaynaklarını elinde tutan ve bu kaynakların dağılımını yapan örgüt çalışanları değişimi bir tehdit olarak görürler. Robbins (2001:548) örgüt çalışanlarının örneğin “yapılacak değişim kaynakları azaltacak mı veya çalışan personel sayısını azaltacak mı?” gibi soruların cevaplarını arayacaklarını belirtmiştir.

2.6. Örgütsel Değişimin Başarısız Olma Nedenleri ve Başarı Faktörleri

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) diğer nedenleri ise; örgütlerin yoğun ivedilik duygusu yaratamamaları, yeterli derecede güçlü rehberlik koalisyonu oluşturamamaları, örgütün bir vizyona sahip olmaması, örgütün vizyonunu yeterli derecede iletememesi, örgütün yeni vizyonunun önündeki engelleri yok edememesi, örgütün kısa vadeli

kazanımlarını planlayamaması, örgütün başarılarının ve zaferlerinin zamanı gelmeden ilan edilmesi ve örgütte gerçekleştirilen değişimlerin örgüt kültürü ile bütünleşmesini sağlayamamaları olarak ifade etmektedir.

Strebel (1996) örgütsel değişimlerdeki başarısızlığın ortak noktasının yöneticilerin ve çalışanların değişimi farklı biçimde görmeleri ve algılamaları olarak ifade ederken, Jorgensen (2009) değişim sürecinde yaşanan değişim karşıtı engelleri; örgüt üyelerinin genel olarak sahip oldukları zihniyet ve tutumlar, örgütün sahip olduğu kültürü ve proje karmaşıklığının küçümsenmesi olarak belirtmiş ve örgütsel değişimin başarılı olabilmesi için gerekli olan unsurlarıda örgütün üst kademelerinde görevli yöneticilerin değişime tam destek vermeleri, örgüt içindeki iletişimin zamanında ve dürüst bir biçimde oluşturulması, örgütün sahip olduğu kültürün değişimi desteklemesi gerektiğini belirtmektedir.

Başarılı bir örgütsel değişim için fikirler, ihtiyaç, benimseme, uygulama ve kaynaklar olmak üzere beş temel unsurun önemli olduğunu belirten Daft (2001:357-359), 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.

Örgütlerin değişimde başarılı olabilmeleri için yapılması gerekenleri Beer ve diğerleri (1990) işle ilgili sorunları saptamak ve bu sorunlara çözüm bulmak için örgüt çalışanlarının birlikte çalışarak enerji ve bağlılık yaratmak, örgütün rekabet gücünü artırabilmek için ortak bir örgütlenme ve yönetim vizyonu geliştirmek, örgütsel değişimin periferiden başlatılarak yukarıdan itmeden diğer birimlere yaymak, resmi politikalar, sistemler ve yapılar vasıtasıyla başarıyı kurumsal hale getirebilmek, örgütsel değişim sürecinde yaşanan sorunları izlemek ve uygun stratejiler geliştirmek olarak, Strebel (1996) ise değişim gereksiniminin ve değişimin sınırlarının açık iletişim yöntemiyle çalışanlarla paylaşılması, çalışanların fikirlerinin alınması ve kararlara katılımlarının sağlanması olarak ifade etmektedir.

Rogers (1983) örgütlerde tasarlanan değişimlerin; statükoya karşı açık bir üstünlük taşıması, örgütte çalışanların değer, deneyim ve ihtiyaçlarıyla uyumlu olması, değişim uygulamalarının anlaşılabilir gereksinimlerden kaynaklanması, örgütte çalışanlara

uygulanacak değişim modelini küçük ölçekte yaşama alternatifi sunması ve örgütte çalışanların değişimle gerçekleşecek sonuçları başka bir ortamda gözleme imkanı bulması özelliklerini taşıması halinde daha başarılı olabileceğini belirtirken, Eser (2017) örgütsel değişimin başarı faktörlerini yeni bir vizyon yaratmak, değişim kültürü oluşturmak, değişim lideri belirlemek, değişim takımı kurmak, insan kaynaklarını değişim takımına destek olacak biçimde oluşturmak, örgütte etkin bir iletişim sağlayabilmek için gerekli yapıları oluşturmak, değişime destek olan örgüt çalışanları için ödül sistemleri oluşturmak ve değişim karşısında direnenler veya direnme ihtimali olan örgüt çalışanlarını doğru stratejiler belirleyerek kazanmak olarak sıralamıştır.

Örgütsel değişimdeki başarısızlıkların önüne geçmek için Kotter (1995)'in öne sürdüğü çözüm stratejileri ise; rakiplerin incelenmesi, nitelikli değişim yöneticilerinden bir grup oluşturulması, örgütsel değişim vizyonunun oluşturulması, yeni vizyon ve stratejilerin iletilebilmesi için uygun vasıtaların kullanılması, değişime engel olabilecek herşeyin ortadan kaldırılması, örgüt performansına katkı yapan çalışanların ödüllendirilmesi, yapılan değişimlerin sürdürülebilirliği için mevcut çalışanların gelişimini sağlamak, değişime uyum sağlayabilecek yeni çalışanlar istihdam ederek yeni projeler oluşturmak ve son olarak yeni yaklaşımları kurumsallaştırmaktır.

3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ALGISI VE KİŞİLİK

3.1. Değişim ve İnsan

Örgütler insanlardan ve insanların birbirleriyle olan ilişkilerinden oluşmaktadır. Değişim yalnızca örgütlerin stratejilerinde, yapılarında, teknolojilerinde ve ürünlerinde meydana gelmeyip, bunlarda yapılan değişimler örgüt çalışanlarının değişimini de gerekli kılmaktadır. Başarılı bir örgütsel değişim yalnızca örgüt çalışanlarının yeni hedeflere ulaşma sürecinde karşılaştıkları olası zorluk ve güçlüklerle baş edebilmeleri için onların zaman ve enerji harcama istekleriyle mümkün olmaktadır. Yeni fikirlere, metodlara ve yöntemlere açık olan çalışanlara sahip olan örgütler değişim yönelimli örgüt yaratmanın aşamalarını oluşturduğu gibi değişimle beraber örgütte meydana gelebilecek kaos ve gerilimlerle baş edebilme yönünden güçlenmektedir (Daft, 2001:373).

Küreselleşeden dünyada rekabet şekilleri değişmekte ve küresel rekabet ön plana çıkmaktadır. Küresel rekabeti “rakiplerin artık bir şehirden gelir gibi okyanusun diğer tarafından geldiği” ifadesiyle tanımlayan Robbins (2010:541) hızlı olabilen, yeni ürünler geliştirme yeteneğine sahip olan, geliştirdiği bu ürün ve hizmetleri hızlıca pazara ulaştırabilen örgütlerin geleceğin başarılı örgütleri olabileceğini ve örgütlerin bunu başarabilmesinin hızlı biçimde yaşanan değişimler hatta radikal değişimler karşısında kendilerini bu değişimler karşısında hızlı bir şekilde adapte edebilen çalışanlarla mümkün olabileceğine vurgu yapmaktadır.

Örgütlerin karşılaştıkları sorunlarla baş edebilmeleri için teknolojilerine, yapılarına ve yöntemlerine yaptıkları yatırımlar bir değişime ortamı yaratabilir veya daha önceden başlamış bir değişim sürecini kolaylaştırabilir fakat örgüt tarafından arzu edilen gerçek bir değişimi gerçekleştirilemedi yeterli olamamaktadır. Örgütlerin istediği değişimi yani örgütlerin hedeflediği tam anlamıyla bir değişimi yalnızca örgütteki çalışanlar sağlayabilir. Günümüzün başarılı örgütleri hedefledikleri değişimi gerçekleştirebilmek için en önemli kaynakları olan çalışanlarına yatırım yapan örgütlerdir. Bu örgütler çalışanlarının bilgilerini, yaratıcılıklarını ve becerilerini kullanarak değişimi gerçekleştirebilecek tek güç olduğunu anlamıştır (Barutçugil, 2004:156-157).

Sürekli olarak yaşanan değişim ve örgütlerin birbirleriyle olan rekabetlerinin artması sonucunda geçmişte örgüt pramidinin en altında yer alan insan kaynağını günümüzde gerek örgütsel vizyonun yaratılmasında gerek örgütsel etkinliğin ve verimliliğin artırılmasında örgüt pramidinin en üstüne çıkmasını sağlamıştır. Örgütlerin rakiplerine karşı fark yarattırabilecek ve mükemmelliği ortaya çıkarabilecek olan insanın fikirleri, geçmiş hayatı boyunca elde ettiği tecrübeleri ve bilgileridir (İnce, 2005).

Günümüzde yaşanan gelişmeler çalışanların eğilimlerinin, eğitimlerinin, becerilerinin, deneyimlerinin ve tutumlarının hızla değişmesine neden olmaktadır. Bugünün çalışanlarının beklentileri, inançları, iş ve insan ilişkilerine bakış açıları on yıl öncesinden çok farklıdır. Yaşadığımız bilgi çağında bu farklı insanların oluşturduğu örgütlerin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilmelerinin tek yolu eski alışkanlıklarını bırakarak yeni yol ve yöntemler geliştirmelerine ve bunları uygulamalarına bağlıdır (Barutçugil, 2004:156-157).

3.2. 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.

3.2.1. Bilişsel tutum

Örgütsel değişim sonucunda 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 (Bingül, 2006).

Değişimin zihinlerde başlayarak yeni düşünme biçimlerinin yeni davranış biçimlerine sonradan dönüşerek biçim almasından dolayı bilişsel tutum boyutu duygusal boyutun ve davranışsal boyutun başlangıç noktasını oluşturur (Sağır, 2010).

3.2.2. 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 (Dunham vd., 1989). Başka bir ifadeyle örgüt çalışanlarının değişimi sevip sevmediklerini, değişimi destekleyip desteklemediklerini ve değişimi diğer örgüt çalışanlarına tavsiye edip etmediklerinin seviyesini gösterir (Bingül, 2006).

Kubler–Ross Grief modeli değişim süreci içerisinde bireylerin dört temel duygusal durumu yaşadığını ileri sürmüştür. Bu aşamalar reddetme, engel olma, keşfetme-dikkate alma ve katılma-destek olmadır (Tüz, 2004:58-59). Değişimin ilk duygusal aşaması reddetmedir. Reddetmeye örnek olarak çalışanların “örgütümüzde yapılacak değişimin gerçekleşebileceğine inanmıyorum” biçimindeki yakınmaları verilebilir. Bu aşamada çalışanların değişimle ilgili kaygı ve yanlış anlamaları ele alınarak etkin bir değişim için güvene dayalı faaliyetler öncelikli olmalıdır. Değişimin ikinci duygusal aşaması engel olmadır. Değişimi engelleme aslında değişime yönelik geliştirilen doğal bir süreçtir. Bu aşamada değişimin olmayacağı ve değişimden çalışanların memnun olmayacağı gibi düşünceler sesli biçimde dile getirililerek çalışanlar değişime az zaman harcarlar ve değişimi erteletmeye çalışırlar. Değişimin üçüncü duygusal aşaması keşfetmedir. Çalışanlar değişime engel olamamaları sonucunda kendilerine yeni rollerin düşeceğini hemen anlarlar. Bu aşamada çalışanlar bir taraftan yeni rollerini öğrenirken diğer taraftan da eski alışkanlıklarını sürdürürler. Bu aşamada güven çok önemlidir ve çalışanlarda güven duygusu oluşmuşsa davranışlarda da değişim sağlanabilir. Son duygusal aşama değişime katılmak veya değişime destek olmaktır. Örgüt çalışanlarına karşılıklı fayda sağlayan bir katılım değişimin başarılı olarak uygulanabilmesinde en önemli unsurdur (Tüz, 2004:58-59).

3.2.3. 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 ve örgütte değişim olmasını dört gözle

beklerler (Dunham vd., 1989). Başka bir ifadeyle örgüt çalışanlarının değişimi sevip sevmediklerini, değişimi destekleyip desteklemediklerini ve değişimi diğer örgüt çalışanlarına tavsiye edip etmediklerinin seviyesini gösterir (Bingül, 2006).

Aamodt (1999) insanları değişim karşısındaki tutumlarına göre; değişim ajanları, değişim analistleri, değişimi kabul edenler, değişime isteksiz olanlar ve değişime direnenler olmak üzere beş kategoriye ayırmıştır. Değişim analistleri değişime karşı çıkmazlar fakat yapılacak değişimlerin örgüt tarafından bir faydasının olacağına inanmaları gerekir. Değişimi kabul edenler değişimi istemelerine rağmen değişimi teşvik etmezler. Değişime karşı isteksiz olanlar değişimi sevmezler, yapılacak değişimleri teşvik etmezler fakat değişimin kaçınılmaz olduğunu anladıklarında değişim yaparlar. Değişime direnenler ise değişimden korkarlar ve değişim olmasını istemezler (Aamodt, 1999'dan aktaran Kanar, 2006).

Değişim ajanları ise değişimi severler ve değişim için değişim yaparlar. Örgütlerde değişim aktivitelerinin sorumlusunun kim olduğu sorusunun cevabını “değişim ajanları” olarak ifade eden Robbins (2010:542-543) değişim ajanlarının neyi değiştirebileceği sorusunun cevabında örgüt yapısı, teknoloji, fiziksel araçlar ve insan olmak üzere dört kategoride sıralamıştır. Değişim ajanları örgüt çalışanlarının vermiş olduğu yüksek statü, güven, tecrübe ve uzmanlık, olumlu referanslar ve olumlu izlenimler ve örgüt çalışanlarının onları kurtuluş umudu olarak görmeleri ve ona bağlanmaları olmak üzere beş farklı güç kaynağına sahiptir (Beer, 1980:78).

Örgüt yapılarındaki ve uygulamalarındaki değişimle birlikte değişim ajanlarının rollerinde bu dönüşümlere bağlı olarak değiştiği görülmektedir. Değişim ajanı kavramının 1960'larda popüler hale geldiği ve o dönemde örgütün değişime ihtiyacı olup olmadığını değerlendirmek üzere örgüt dışından gelen danışmanların ya da akademisyenlerin değişim ajanı olarak nitelendirildiği, 1970'lerde ise dışardan gelen danışmanların rollerinin yavaş yavaş örgüt içindeki danışmanların aldığı, değişim ajanlarının rollerinin ve sorumluluklarının önemli derecede artmasıyla birlikte 1980'lerde değişim arenasının önemli bir biçimde genişlediği ve CEO'larında kendilerini değişim ajanı olarak nitelendirdiği belirtilmektedir (Jick, 1993:353).

Değişim ajanlarını liderlik, yönetim, danışman ve takım olmak üzere dört modelde sınıflandıran Caldwell (2003) liderlik modeli içinde değişim ajanlarını örgüt içindeki liderlerin ve üst düzey yöneticilerin, yönetim modeli içindeki değişim ajanlarını orta kademe yöneticilerin ve örgütün fonksiyonlarında görevli uzmanlaşmış çalışanların, danışman modeli içinde teknik bir uzman olarak görülen danışmanların ve son model olan takım modeli içinde ise örgütün yöneticilerinin, uzmanlaşmış örgüt çalışanlarının, örgütün çalışanlarının ve örgüte danışmanlık yapanların hepsinin takımın birer parçasını oluşturduğunu belirtmektedir. Caldwell (2003)'e göre davranışsal boyuttaki değişimleri kurumsal bir biçime dönüştürebilmeyi başarmak için diğer modellerle kıyaslamada yapıldığında takım modeli en uygun olan modeldir.

Örgütte gerçekleştirilmek istenen değişimlerden etkilenen örgüt çalışanlarının tutumları ve davranışları farklı biçimlerde olur. Çalışanların yapılacak olan değişimlerle ilgili duyguları, düşünceleri ve davranışları onların yapılacak değişimi kabullenme, değişime destek olma veya değişim karşısında direnç göstermelerini önemli bir biçimde etkiler (Yeniçeri, 2002:103). Bu bağlamda kişisel faktörler örgütsel değişim karşısında bireylerin değişimi nasıl algıladıkları veya algılayacaklarını anlayabilmek için önemli olduğundan değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesinde önemli bir role sahiptir.

3.3. Kişilik

Kişiliği Funder (2001:198) “bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarının psikolojik mekanizmalarla bütünleşmesi”, Colman (2001:547) “bireye özgü davranışsal ve zihinsel özelliklerin bütünü”, Mischel (1993:5) “her bireyin yaşam durumlarına uyumunu tanımlayan, düşünce ve duyguları da içeren ayırıcı davranış örnekleri”, Allport (1961) “bireyin dinamik bünyesindeki davranış özelliklerini ve düşüncelerini belirleyen sistemler biçimi”, Şimşek ve diğerleri (2001:65) ise “bireyin kendine özgü ve ayırıcı davranışlarının bütünü” olarak tanımlamaktadır.

Eren (2014:83-84) ise kişiliği “bireyin kendi açısından, fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisi, insanın başkaları açısından ise bireyin toplum içinde belirli özelliklere ve rollere sahip olması” olarak tanımlamakta ve kişiliği belirleyen etkenlerin dört grupta incelenebileceğini belirtmektedir. Bu etkenler bireyi diğerlerinden farklı yapan dış

görünüŖü, bireyin sahip olduğu rol, statü ve görev, bireyin zekası, enerjisi, arzusu, ahlakı gibi özellikleri ve bireyin ait olduğu toplumun kendi özellikleridir. Bireyin ait olduğu toplumun yaşam biçimi, kültür düzeyi, ahlak ve din anlayışı kişilik özelliklerinin oluşmasında dolayısıyla bireyin tutum ve davranışlarının biçimlenmesindeki önemli etkenlerdir.

Basım ve Çetin (2013:98-99) ise kişiliği “bireyleri diğerlerinden ayıran psikolojik özellikler seti” biçiminde tanımlamış ve kişiliğin bazı temel özelliklerinin olduğunu belirtmiştir. Bu temel özellikler; kişiliğin bir bünyeye sahip olduğu, durağan olmayıp aktif ve süreçleri olduğu, fiziksel beden ile ayrılmaz bir biçimde ilişkili olduğu, bireyin dünya ile olan ilişkisinin nasıl bir ilişki olduğunu anlamada önemli bir etken olduğu, modellerde, tekrarlarla ve tutarlılıklarla ortaya çıktığı, davranış, düşünce ve duygular gibi birçok biçimde sergilenebilen bir olgu olduğudur.

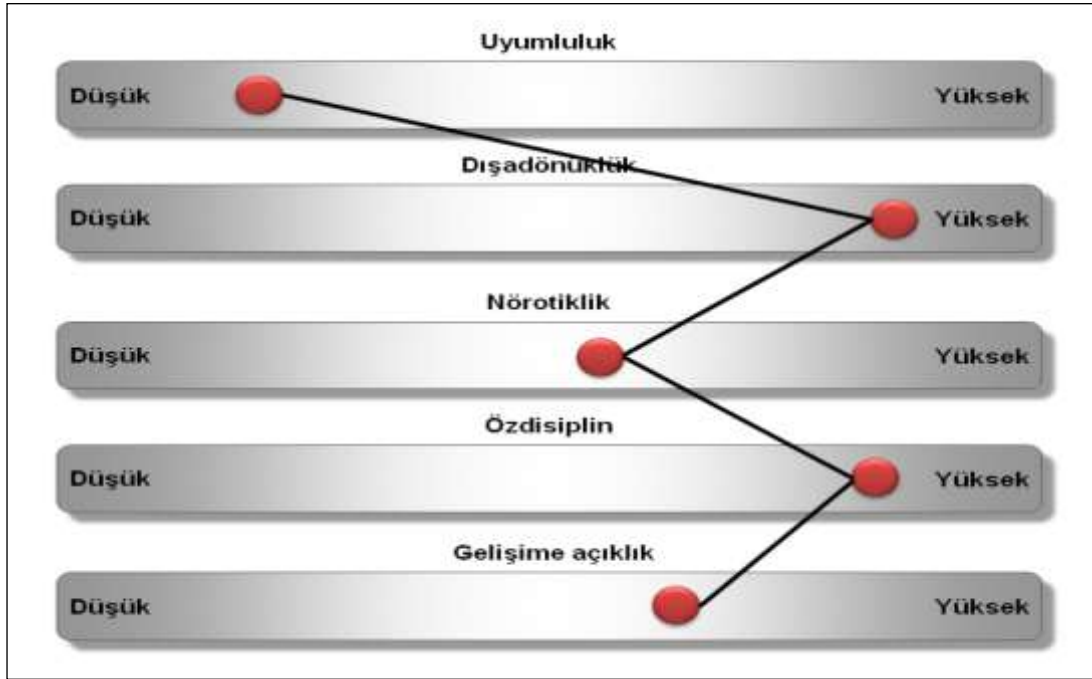
Kişiliği açıklama ile ilgili literatürde pek çok yaklaşım olduğu fakat bu yaklaşımlardan kişisel farklılıklar üzerinde yoğunlaşan ve bireylerin gözlemlenebilir davranışları sonucunda öne sürülen “özellik yaklaşımının” diğer yaklaşımlardan daha ön planda olduğu belirtilmektedir (Basım vd., 2009:22-24).

Ayrııcı özelliği Burger (2006-235) “bir insanın belirli bir kişilik özelliğini ne derece gösterdiğine göre kişiyi sınıflandıran bir boyut” olarak tanımlamış ve ayrııcı özellik yaklaşımının iki önemli varsayım üzerinde durduğunu belirtmiştir. Birinci varsayım kişilik özelliklerinin zamanla değişim göstermediği, ikinci varsayım ise koşullar karşısında bir tutarlılık sergilediğidir.

Özellikler yaklaşımının bireylerin kendi kendilerini ve başka insanları tanımlamak için kullandıkları cümlelerin ve sözcüklerin analizi sonucunda ortaya konduğunu, bireylerin belirli durumlar karşısında gösterdikleri tutumlarının ve davranışlarının bir kararlılık göstermesi, bireyin bu tutum ve davranışlarının kalıtsal özellik taşıyarak zaman karşısındaki sürekliliğini koruması, psikometrik bakımdan ölçme ve değerlendirme kolaylığı sunması gibi özelliklerinin önemli olduğu ifade edilmektedir (Basım vd., 2009:22-24). Kişiliği ayrııcı özellik yaklaşımıyla ele almanın en önemli yararlarından biri insanlar arasında karşılaştırma yapmayı kolaylaştırması ve diğer insanlara göre nerede bulunduğumuzu görmemize yardımcı olmasıdır (Burger, 2006:235).

3.4. Beş Faktör Kişilik Özellikleri

Ayrıncı özellik yaklaşımı ve kişiliğin temel boyutları ile ilgili literatür incelendiğinde Allport'un araştırma ve çalışmalarıyla başladığı, Cattell ve Eysenck'in yaptıkları çalışmalarla devam ettiği, Robert McCrea ve Paul Costa'nın yaptığı çalışmalar sonucunda ise yeni bir noktaya geldiği görülmektedir. 1983-1985 yılları arasında yaptıkları çalışmaları sonucunda McCrea ve Costa kişiliğin temel olarak beş boyuttan oluştuğunu bulmuş ve buldukları bu beş temel boyutun ölçülebilmesini sağlayan bir ölçüm aracı da geliştirmiştir. McCrea ve Costa'nın buldukları beş temel kişilik özelliği uyumluluk, dışadönüklük, nörotiklik, özdisiplin ve gelişime açıklıktır (Burger, 2006; McCrea ve Costa, 2003; İnanç ve Yerlikaya, 2010).



Şekil 5. Beş Faktörlü Kişilik Modeli ve Profil (Şeşen, 2010)

3.4.1. Uyumluluk

Beş faktör kişilik özelliklerinden uyumluluk boyutu kişilerin uysal olması ve acımasız olması arasındaki yerini belirlemektedir. Bono ve diğerleri (2002) uyumluluk boyutu yüksek olan kişileri çevresindeki insanlarla uyumlu geçinen, güvenilir olan, başkalarına yardım etmeyi seven, sorun yaratmaktan ziyade sorunları en aza indirmeye çalışan ve çevresindeki insanlar tarafından iyi huylu olarak nitelendirilen kişiler olarak tanımlamıştır.

Uyumluluk boyutu düşük olan kişiler ise devamlı şüphayle hareket eden, çevresindeki insanları, olayları ve durumları eleştirmeyi seven ve düşmanca tutum ve davranışlar sergileyen kişilerdir (Graziano vd., 1996).

3.4.2. Özdisiplin

Özdisiplin boyutu kişilerin hayatlarında düzenli olma, disiplinli olma ve başarılı olma isteklerinin ne kadar yüksek veya ne kadar düşük olduğuyula ilgilidir. Liebert ve Spiegler (1990) özdisiplini yüksek olan kişilerin en belirgin özelliklerini çalışkan bir yapıya sahip olmaları, azimli ve istekli olmaları, düzenli ve disiplinli olmaları, sorumluluk sahibi olmaları olarak tanımlamıştır. Özdisiplini düşük olan kişiler ise yüksek olanların tam tersine yaptıkları işlere dikkat etmeyen, yaşamlarında belirli bir amacı olmayan, olaylar ve durumlar karşısında ihmalkar davranışlar göstererek işin kolayına kaçan, yaptığı işi severek yapmayan ve işten kaytaran kişilerdir (Basım ve Çetin, 2013:117). Yapılan araştırmalarda özdisiplin boyutu yüksek olan kişilerin arkadaşlık ilişkilerinde daha başarılı oldukları görülmektedir (Jansen-Campbell ve Malcolm, 2007).

3.4.3. Nörotiklik

Nörotiklik boyutu kişilerin yaşamlarında duygusal anlamda gösterdikleri tutarlılıkla ilişkili bir boyuttur. Nörotiklik boyutu yüksek kişiler duygusal anlamda sıkıntılar yaşarlar ve duygularında aşırı derecede değişiklikler gösterirler. Liebert ve Speigler (1990) bu kişilerin en belirgin özelliklerini aşırı derecede kaygılı olmaları, kendilerine ve çevresindeki insanlara güven duymamaları ve içine kapanık olmaları olarak ifade etmiştir. Abrahams ve diğerleri (1991) nörotiklik boyutunun kişilerin çevrelerine uyum sağlama ve ruh sağlıkları ile ilgili olduğunu, Bolger ve Shiling (1991) nörotiklik boyutu düşük olanların hayata daha bağlı olduklarını ve hayattan daha fazla anlam bulduklarını belirtmiştir.

3.4.4. Dışadönüklük

Dışadönüklük boyutunun bir tarafında aşırı derecede dışadönük özelliğine sahip kişiler varken diğer tarafında içedönük özelliğine sahip kişiler vardır. Bono ve diğerleri (2002) dışa dönüklerin en önemli özelliklerini sosyal olmaları, yüksek enerjiye sahip, olaylara iyimser bir bakışla bakabilen, oldukça sıcakkanlı ve girişken olarak tanımlamıştır. İçedönükler ise dışadönüklerin tam tersine sosyal olmayan, insanlarla ilişkilerinde mesafeli olan, sır saklayan ve yalnız kalmaktan hoşlanan kişilerdir (Basım ve Çetin, 2013:117).

3.4.5. Gelişime açıklık

McCrea ve Costa'nın kişilik sınıflamasının son boyutu olan gelişime açıklık kişileri yeniliklere, değişimlere açıklık ve geleneklere sıkı sıkıya bağlı olarak yaşamak arasındaki bir noktaya yerleştirir. Devamlı yeni ve değişik şeyler bulma ve yaşama isteğinde olanların bu boyutu yüksektir. Bu boyutu yüksek olan kişiler aynı zamanda orijinal düşünce, fikirlere sahip ve geleneksel değerleri sorgulama eğiliminde olan kişilerdir. Gelişime açıklık boyutu yüksek olanların en belirgin özellikleri güçlü bir hayal dünyasına sahip olmaları ve hayal kurmaları, yenilik ve değişimi bir yaşam biçimi olarak benimsemeleri, olaylara tek yönlü bakmaktan ziyade çok taraflı bakabilme özelliğine sahip olmaları ve meraklı olmalarıdır (Bono vd., 2002; Liebert ve Spiegler, 1990). Gelişime açıklık boyutu düşük olan kişiler alışılmış sıradan bir hayat tarzı yaşamaya istekli olan ve geleneklere göre yaşamayı tercih eden kişilerdir. Gelişime açıklık boyutu düşük olan kişilerin en belirgin özellikleri ise gelenekselci, tutucu, kuralcı olmalarıdır (Basım ve Çetin, 2013:117).

3.5. Örgüt Kültürü, Örgütsel Değişim ve Kişilik İlişkisi

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

oluşturduğunu 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.

Foster-Fishmen (1995)'de örgütün sahip olduğu kültürün değişimin yaratacağı belirsizliğe nasıl tepki vereceğinin ve kültürün belirsizliği kabul etme düzeyinin bilinmesinin örgütsel değişim ve örgüt kültürü arasındaki etkileşimin nasıl olduğunu anlamamızı kolaylaştıracağını belirterek, gerçekleştirilmek istenen örgütsel değişimin örgüt çalışanları tarafından istenme derecesinin, örgütün istenen değişimi gerçekleştirebilme kapasitesinin ve örgüt çalışanlarının yapılacak olan değişimi isteme derecesiyle örgütün istenen değişimi gerçekleştirebilme kapasitesinin örgüt çalışanlarınca nasıl algılandığının ve onların açısından nasıl görüldüğünün bilinmesinin önemli olduğunu ifade etmektedir. Çünkü örgüt çalışanları örgütlerini kendi bilişsel yorumlayıcı lensleriyle algırlar ve dolayısıyla örgüt çalışanlarının örgütsel değişimle ilgili algıları bu lenslerden etkilenir (Bartunek, 1984). Bu bağlamda yöneticilerin örgüt çalışanlarının bilişsel olarak bir değişime hazır olup olmadıklarını ve mevcut örgüt uygulamalarının ve kültürünün bu değişimlere ne derece hazır olduğunu anlamaları gereklidir.

Örgütler kültürel yapıları itibariyle 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 (1996:13) 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 kar 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 vd., 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 sahiptir. Örgüt kültürü bu süreçte değişimin

merkezinde olmasının yanı sıra değişmeyi gerçekleştiren temel araç ve belirleyicidir (Şişman, 2014:160). 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. Örgütte yapılacak değişimler bir anlamda örgüt kültüründe bu yeni sürece uyumlu hale getirilmesini zorunlu kılacaktır. Deal ve Kennedy (1982:57)'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, 1995:298).

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

H1: Örgüt kültürü 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, 2003:105-106).

Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilen örgüt kültürü eğilimleri ile yenilikçilik ve çalışanların yenilikçi davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma 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 bulunamadığını, 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).

Örgütsel değişim örgüt çalışanlarının yaptıkları işlerin, örgütte var olan değerlerin, örgütte çalışanların ilişkilerinin ve genel olarak örgüt çalışanlarının tutumlarının ve davranışlarının değişimi olarak tanımlandığında, günümüzde değişimi destekleyen ve değişimin yanında olan bir örgüt kültürü ve bu kültürün etkili bir biçimde yönetilmesi hem örgüt yöneticilerinin hem de örgüt çalışanlarının yeniliklere, değişik düşüncelere ve görüşlere açık olmaları, gelenekselci yaklaşımları ve fikirleri yok ederek değişimci bir bakış açısına sahip olarak sürekli değişim ve yenilik arama alışkanlığı oluşturabilecekleri bir yapı ile yakından ilgilidir (Dengiz, 2000:87). 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 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 yenilikçi davranışlar geliştirmesini ve değişim yönündeki algılarını pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın ilk 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.

Çalışanların başarısını etkileyen en önemli etkenlerden birisi kişilik özellikleri ile çalıştıkları örgütün sahip olduğu kültürün uyumlu olmasıdır. Kişi-örgüt uyumu “kişinin değerleri, amaçları, kişiliği ve tutumları ile çalıştıkları örgütün amaçları, değerleri, kültürü ve değer özellikleri arasındaki uyum” olarak tanımlanmaktadır (Gürbüz, 2013:178). Kişi-örgüt uyumu üzerine yapılan bir araştırma bu uyumun yüksek olması durumunda çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının ve işlerinden duydukları tatminin yüksek olduğunu belirtmektedir (O'Reilly vd., 1991). Örgüt kültürü çalışanların algı, tutum, davranışları üzerinde etkilidir ve çalışanlar olayları çalıştıkları örgütün kültürüne göre yorumlar (Kwantes ve Boglarsky, 2007).

Örgütler insanların bir araya gelmesiyle oluşan sosyal gerçekler olduğundan örgütleri oluşturan temel unsur kişilerdir ve dolayısıyla örgüt kültürünü oluşturan kişilerin algı, tutum ve davranışlarıdır. Kişiler çalıştıkları örgütün kültüründen etkilendiği gibi örgüt kültürü de çalışanların tutum ve davranışları ile biçimlenir. Bu bağlamda örgütte çalışanların kişiliğinin ve çalıştıkları örgütün kültürünün birbirleriyle karşılıklı etkileşim içinde olduğunu söyleyebiliriz.

Örgütsel değişim üzerinde kişisel özelliklerin etkisini inceleyen bir çalışmada özsaygı, kontrol odağı ve iyimserlik özellikleri yüksek olan çalışanların değişime daha açık oldukları (Wanberg ve Banas, 2000), değişime açıklık ile kişilik özelliklerinden kontrol odağı özelliği arasındaki ilişki üzerine yapılan farklı bir araştırma da ise iç kontrol odağına sahip kişilerin örgütsel değişim karşısında daha yüksek duygusal ve değer bağlılığı gösterdiği, dış kontrol odağına sahip kişilerin daha yüksek devamlı bağlılık gösterdiği bulunmuştur (Chen ve Wang, 2007).

Kişilik özelliklerinden öz yeterlilik ile çalışanların değişim algısı üzerine yapılan bir başka çalışmada öz yeterliliği yüksek olan kişilerin örgütsel değişime daha açık oldukları ve değişimle oluşabilecek belirsizliklerle baş edebilme yeteneklerine sahip oldukları (Cunningham vd, 2002), farklı bir çalışmada ise öz yeterliliği yüksek çalışanların örgütsel değişimler karşısında olumlu tutum ve davranışlar içinde olurken, öz yeterliliği düşük olan çalışanların değişimler karşısında olumsuz tutum ve davranışlar içinde oldukları belirtilmiştir (Caldwell vd, 2007). Tokat ve diğerleri (2013) ise A tipi ve B tipi kişilik özelliklerine sahip çalışanların örgütsel değişim uygulamalarına yatkınlıkları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında B tipi kişilik özelliğine sahip çalışanları A tipi kişilik özelliğine sahip çalışanlara göre değişime daha yatkın olarak bulmuştur.

Araştırmada düzenleyici değişken olarak kullandığımız beş faktör kişilik özelliklerinden gelişime açıklığı yüksek olan çalışanlara sahip örgütlerde değişimlerin ve yeniliklerin oldukça başarılı bir biçimde uygulandığı yapılan çalışmalardan bilinmektedir (McCrae, 1987; Zhao ve Seibert, 2006). Devamlı yeni ve değişik şeyler bulma ve yaşama isteğinde olanların bu boyutu yüksektir. Bu boyutu yüksek olan kişiler aynı zamanda orijinal düşünce, fikirlere sahip ve geleneksel değerleri sorgulama eğiliminde olan kişilerdir.

Kavramsal çerçeveden ve yapılan çalışmaların sonuçlarından kişilik özelliklerinin hem örgüt kültürü ile hem de örgütsel değişim algısı ile anlamlı bir ilişki içinde olduğunu, beş faktör kişilik özelliklerinden gelişime açıklığın bu çalışmada düzenleyici değişken olarak kullanılmasının uygun olduğunu söyleyebiliriz. Bu bağlamda çalışmanın ikinci ana hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur.

H2: Örgüt kültürü ve örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici etkisi vardır.

Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilen hiyerarşi, kuralcılık, gelişme, açıklık, destekleyicilik ve klan örgüt kültürü eğilimlerinin örgütsel değişim algısı ile arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici etkisini belirleyebilmek için ise ikinci ana hipotezle ilişkili olarak alt hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur.

- Hipotez 2a: Gelişme eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, gelişme eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha yüksek olacaktır.
- Hipotez 2b: Açıklık eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, açıklık eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha yüksek olacaktır.
- Hipotez 2c: Hiyerarşi eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, hiyerarşi eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha yüksek olacaktır.
- Hipotez 2d: Destekleyicilik eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, destekleyicilik eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha yüksek olacaktır.
- Hipotez 2e: Klan eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, klan eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha yüksek olacaktır.
- Hipotez 2f: Kuralcılık eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, kuralcılık eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha az olacaktır.

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

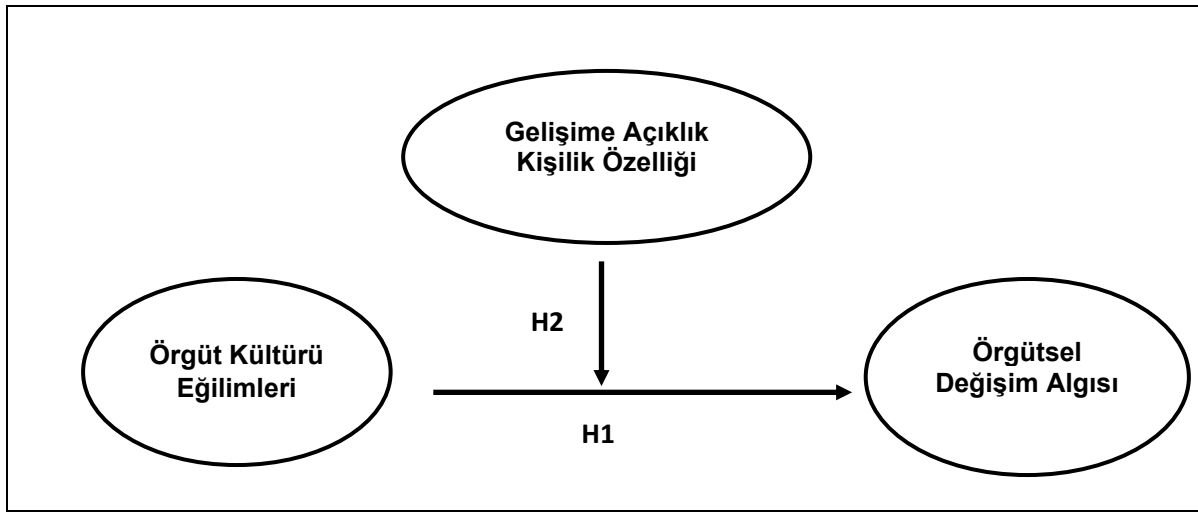
Araştırmanın konusu örgüt kültürü eğilimleri, örgütsel değişim algısı ve gelişime açıklık kişilik özelliği değişkenlerini oluşturulan araştırma modeli bağlamında ele alarak, bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Bu bağlamda örgüt kültürü eğilimlerinden gelişme, açıklık, hiyerarşi, destekleyici, kuralcı ve klan eğilimleri ile örgütsel değişim algısı ve alt boyutları (bilişsel, duygusal, davranışsal) arasındaki ilişkinin ortaya konması ve bu ilişkide gelişime açıklık kişilik özelliğinin düzenleyici etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Örgütler için değişimin kaçınılmaz olduğu günümüzde örgütlerin sahip oldukları kültürlerin ve çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel değişim karşısındaki tutumları, örgütsel değişim uygulamalarına ne kadar açık ve eğilimli oldukları önemli bir konu haline gelmiştir. Araştırmada örgüt kültürü eğilimlerinden gelişme, hiyerarşi, destekleyici, kuralcı ve klan eğilimlerinin ve gelişime açıklık kişilik özelliğinin örgütsel değişim uygulamaları üzerindeki etkisi hem genel olarak hem de bilişsel, duygusal, davranışsal boyutlarda ortaya konmuştur. Bu bağlamda çalışmada kullanılan örgüt kültürü, örgütsel değişim ve kişilik değişkenlerinin bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasının alan yazına katkı yapacağı düşünülmektedir.

Örgütler insanlar tarafından oluşturulan yapılardır. Örgüt çalışanları herşeyden önce bir üyesi oldukları toplumun, bu toplumun sahip olduğu egemen kültürün ve bu egemen kültürü oluşturan alt kültürlerin bir üyesidir. Diğer kurumlarda olduğu gibi üniversitelerde çok farklı kültüre sahip insanların biraraya gelmesiyle oluşan sosyal gerçeklerdir. Öğretim üyelerinin, öğretim görevlilerinin, idari personelin ve öğrencilerin biraraya gelerek oluşturdukları üniversitelerin kendilerine özgü bir egemen kültürü ve alt kültürleri vardır. Üniversitelerin en önemli işlevleri eğitim, öğretim, bilimsel araştırmalar yapmak ve gelecek kuşakların bilim ışığında yetişmesini sağlamaktır. İşte üniversitelerin bu amaçlarına ulaşabilmesi için sahip olduğu kültür çok önemli bir rol oynamaktadır. Üniversitelerin sahip oldukları ortak örgüt kültürü unsurları; akademisyenlerin bilimsel çalışmalar yapabilmelerine imkan sağlayan çalışma koşullarının yaratılması, gerek kendi ülkelerindeki gerekse dünyadaki diğer üniversitelerle bilimsel alanda rekabet edebilmeleri, çok yönlü iletişim kanallarının kullanılabilmesi, ekip çalışmasının sağlanması, üniversite yönetimi ile

işbirliği içinde çalışılabilmesi, etkili bir koordinasyonun sağlanabilmesi ve değişikliklere uyum sağlanabilmesi olarak sıralanabilir (Bakan vd., 2004:117-118). Bu belirgin örgüt kültürü unsurlarından “değişikliklere uyum” değişimin ve gelişimin sürekli yaşandığı kurumlar olan üniversitelerde en önemli unsurlardan biridir. Üniversitelerde meydana gelen veya gelecek bu değişimlere akademik personelin tutumu önemli rol oynamaktadır. Değişim sürecinde akademik personel değişmeyi hızlandırıcı ve destekleyici bir rol oynayabileceği gibi değişime karşı, değişmeye engel bir rolde oynayabilir. Bu bağlamda akademik personelin içinde bulunduğu örgütün kültürünü ve bu kültürün değişim karşısındaki tutumlarını anlayabilmek örgütsel değişim sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesinde ve yönetilmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma kapsamında daha önceki bölümlerde tartışılan değişkenler arası ilişkileri ortaya koymak amacıyla şekil 6’da gösterilen araştırma modeli oluşturulmuştur.

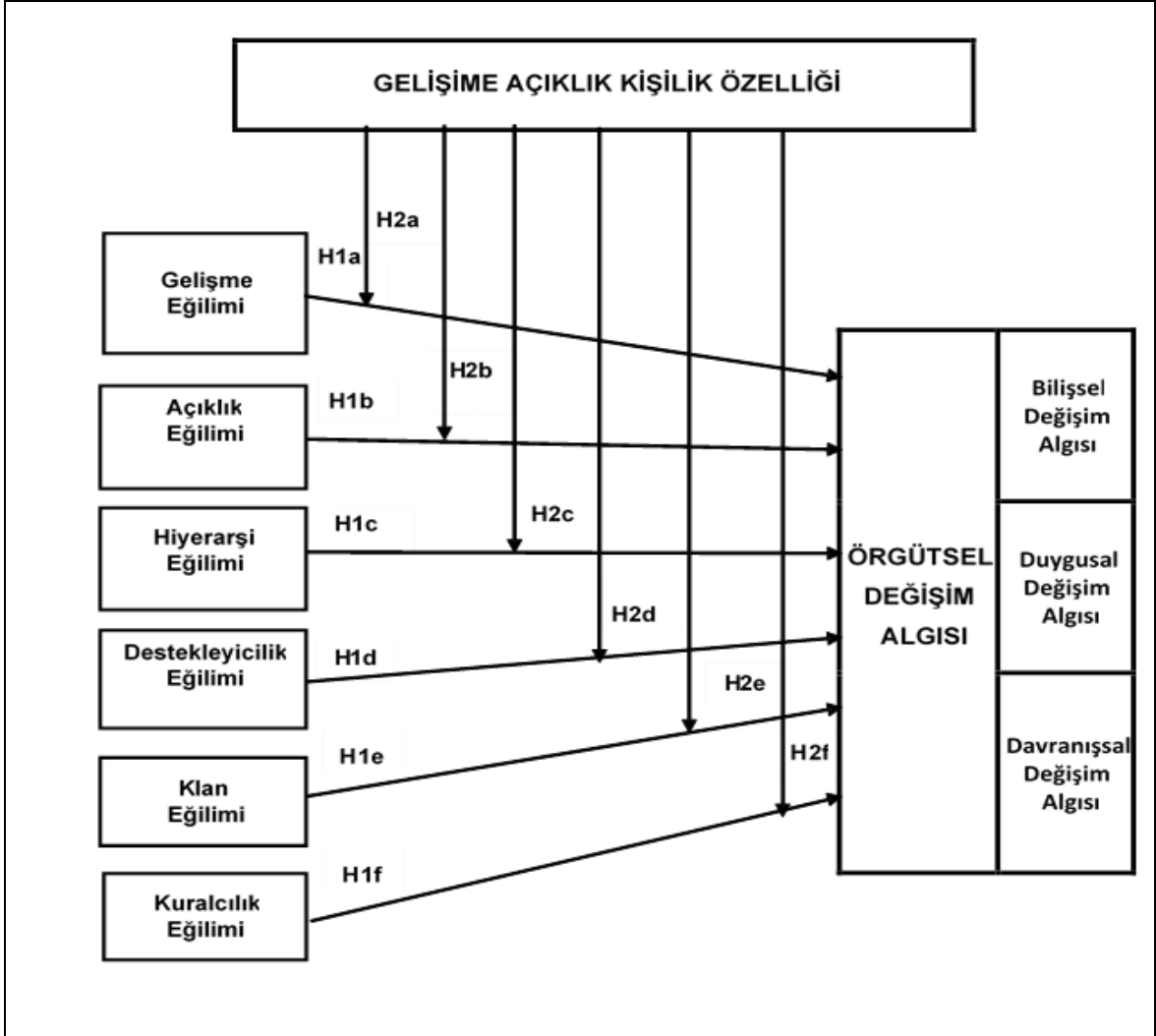


Şekil 6. Araştırma Modeli Üzerinde Ana Hipotezler

Hipotez 1: Örgüt kültürü ile örgütsel değişim algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Örgüt kültürü ile örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır.

Şekil 6'da oluşturulan araştırma modelindeki değişkenlerin alt boyutlarının birbirleriyle olan ilişkilerini gösterebilmek amacıyla Şekil 7'deki model ve oluşturulan model üzerinde araştırmanın alt hipotezleri belirtilmiştir.



Şekil 7. Boyutlar Arasındaki İlişiyi Gösteren Model Üzerinde Hipotezler

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

Hipotez 2a: Gelişme eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, gelişme eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha yüksek olacaktır.

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

- Hipotez 2b: Açıklık eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, açıklık eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha yüksek olacaktır.
- Hipotez 1c: Hiyerarşi eğiliminin örgütsel değişim algısına aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.
- Hipotez 2c: Hiyerarşi eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, hiyerarşi eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha yüksek olacaktır.
- Hipotez 1d: Destekleyicilik eğiliminin örgütsel değişim algısına aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.
- Hipotez 2d: Destekleyicilik eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, destekleyicilik eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha yüksek olacaktır.
- Hipotez 1e: Klan eğiliminin örgütsel değişim algısına aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.
- Hipotez 2e: Klan eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, klan eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha yüksek olacaktır.
- Hipotez 1f: Kuralcılık eğiliminin örgütsel değişim algısına ters yönde ve anlamlı etkisi vardır.
- Hipotez 2f: Kuralcılık eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, kuralcılık eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha az olacaktır.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma sonucu elde edilen bulgular verilerin toplanmasında kullanılan örnekleme göre değişiklik gösterebileceğinden araştırmanın bulguları Ankara'daki üniversitelerde görevli akademisyenlerle sınırlıdır. Bu nedenle oluşturulan araştırma modelinin farklı

örneklerle test edilmesi gerekir. Araştırma kapsamında ele alınan örgüt kültürü, örgütsel değişim algısı ve kişilik değişkenleri zamanla değişim gösterebileceğinden araştırmanın bulguları araştırmanın yapıldığı zaman dilimi ile sınırlıdır. Araştırma kapsamında kullandığımız ölçekler kişilere aynı anda yöneltilen değerlendirme maddelerinden oluşmakta ve bu kapsamda kişilerin algılarını değerlendirmektedir. Bu nedenle sosyal beğenirlik etkisi ve ortak yöntem varyansı olabileceği, araştırmanın sonuçları değerlendirilirken dikkate alınmalıdır. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı ise araştırmada sadece nicel araştırma yöntemlerinin kullanılmasıdır.

4.4. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evreni Ankara'da eğitim veren devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan akademik personeldir. Ankara'da eğitim vermekte olan devlet üniversitelerinde 14742, vakıf üniversitelerinde 4201 olmak üzere toplam akademik personel 18943 kişidir (www.yok.gov.tr).

Araştırmanın örnekleme ise 8 farklı üniversiteden rastlantısal olarak seçilen akademik personeldir. Araştırmada 8 farklı üniversitede görevli akademisyenlerden anket yöntemi ile toplanan veriler kullanılmıştır. Analizlere başlamadan önce anketteki soruları tam yanıtlamayan ve ya yanıtları alt ve üst değerde bulunan 24 katılımcıya ait anket analizlere dahil 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. Bilindiği gibi örneklem sayısının yeterliliği istatistiksel olarak aşağıdaki formülle hesap edilebilmektedir;

$$n = \frac{Nt^2 pq}{d^2(N-1) + t^2 pq}$$

Bu formülde:

N: Hedef kitlede kaç kişi olduğunu,

n: Örnekleme dahil edilecek kişi sayısını,

p: İncelenen olayın gerçekleşme olasılığını,

q: İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığını,

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri,

d: Olayın görüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasını ifade etmektedir.

Araştırma kapsamında evreni temsil edebilecek örneklemin sayısını belirleyebilmek için Gürbüz ve Şahin (2014) tarafından çeşitli evren büyüklükleri için örneklem sayıları tablosu kullanılmıştır. 0,95 güvenirlik ve 0,05 örneklem hatası ile temsil edilebilecek evren büyüklükleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Çeşitli Evren Büyüklükleri için Örneklem Sayıları

Evren Büyüklüğü	50	100	250	500	1000	2000	3000	10000	50000	100000	1000000
Örneklem Sayısı	44	79	151	217	278	322	341	370	381	383	384

Kaynak: Gürbüz ve Şahin (2014). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. S.128

Tablo 1’in değerlerinden yola çıkarak 782 kişiden oluşan bir örneklemin yaklaşık 1000000 kişilik bir evreni temsil edebileceği; buradan hareketle araştırma örnekleminin yeterli olduğu söylenebilir.

4.5. Veri Toplama Yöntemi

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak yapılandırılmış anket kullanılmıştır. Araştırmanın üç değişkeni örgüt kültürü eğilimleri, örgütsel değişim algısı ve gelişime açıklık kişilik özelliği için daha önce geliştirilmiş ve Türkiye’de kullanılmış ölçekler ile ölçülmüştür. Araştırmada kullanılan ölçekler aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmış ve Ek’te belirtilmiştir.

4.6. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları

4.6.1. 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 ve bu boyutları ölçümleyen madde numaraları Tablo 2’de belirtilmiştir.

Tablo 2. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler

Boyut sayısı	Boyutlar	Ölçekteki Madde Sayıları
1	Kuralcılık Eğilimi	1-2-18-23
2	Hiyerarşi Eğilimi	10-11-19-20
3	Klan Eğilimi	3-12-21-24
4	Destekleyicilik Eğilimi	4-5-13-14
5	Gelişme Eğilimi	6-7-15-16
6	Açıklık Eğilimi	8-9-17-22

Ölçekteki sorular 5’li Likert tipinde (“(5) Kesinlikle katılıyorum”, (1) Kesinlikle katılmıyorum”) düzenlenmiştir. Sorularda üniversitelerde görevli akademisyenlere kendi durumlarını göz önünde bulundurarak çalıştıkları üniversitede karşılaştıkları gerçek durumları ve kendilerinde oluşan kanaatleri en iyi biçimde yansıtan ifadeleri işaretlemeleri istenmiştir. Ölçekte “(5) Kesinlikle katılıyorum” seçeneği söz konusu ifadeye tümüyle katılımı, “(1) Kesinlikle katılmıyorum” seçeneği ise ifadenin tamamen reddedildiğini göstermektedir. Ölçekteki maddeler “Çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissi verecek şekilde yürürlükte çok fazla kural vardır”, “Kaliteye son derece önem verilir”, “Fırsatlardan yararlanmada çabuk hareket edilir” ve “Otoriteye saygı son derece önemlidir” gibi ifadelerden oluşmaktadır.

Danışman ve Özgen (2003)’nin oluşturduğu ilk ölçekte soru sayısı 53 ve örgüt kültürü eğilimleri ise 9 boyut altında toplanmıştır. Danışman ve Özgen ölçeği Türkiye’de ve Kanada’da faaliyet gösteren 17 işletmede yaptıkları iki ayrı çalışma sonucunda ölçekteki dokuz boyutun güvenilirliklerini 0,66 ile 0,79 arasında bulmuştur. Çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizinde yapan Danışman ve Özgen buldukları sonuçların dokuz boyutlu yapıyı desteklediğini belirtmiştir. Danışman ve Özgen 2008 yılında yaptıkları başka bir çalışmada ölçeği kullanmış ve 9 boyutlu yapıyı bu çalışmalarıyla da desteklemiştir. Bu boyutlar;

kuralcılık eğilimi, hiyerarşi eğilimi, sonuç eğilimi, klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi, takım eğilimi, gelişme eğilimi, profesyonelizm eğilimi, açıklık eğilimidir.

Kaya (2008) Danışman ve Özgen'in geliştirdiği ölçeği kendi yaptığı bir çalışmada kullanmış ve çalışmasında yaptığı faktör analizleri sonunda klan eğiliminin, destekleyicilik eğiliminin ve takım eğiliminin bir boyutta birleştirilebileceğini önermiştir. Şeşen (2010) ise Kaya (2008)'nin yaptığı çalışmanın sonuçlarından yola çıkarak, çalışmasında örgüt kültürü ölçeğini 24 maddeli ve 6 boyutlu olarak kullanmıştır. Şeşen'in çalışmasında kullandığı örgüt kültürünün boyutları, kuralcılık eğilimi, hiyerarşi eğilimi, klan eğilimi, destekleyicilik eğilimi, gelişme eğilimi ve açıklık eğilimidir.

Şeşen (2010) çalışmasında boyulara ilişkin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısını kuralcılık eğilimini .70, hiyerarşi eğilimini .77, klan eğilimini .79, destekleyicilik eğilimini .73, gelişme eğilimini .83 ve açıklık eğilimini .71 olarak bulmuştur. Ölçeğin toplam güvenilirliğini ise 0,86 olarak bulmuştur. Meydan (2010) tarafından başka bir araştırmada ise kuralcılık eğiliminin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .71, hiyerarşi eğiliminin .76, klan eğiliminin .68, destekleyicilik eğiliminin .69, gelişme eğiliminin .82, ve açıklık eğiliminin .69 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam güvenilirliği ise 0,89 olarak bulunmuştur.

Yalçın (2012) ise çalışmasında kuralcılık eğiliminin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı .54, hiyerarşi eğiliminin .73, klan eğiliminin .82, destekleyicilik eğiliminin .72, gelişme eğiliminin .81, ve açıklık eğiliminin .78 olarak bulmuştur. Ölçeğin toplam güvenilirliği ise 0,81 olarak bulunmuştur.

Bu çalışmada yapılan güvenilirlik analizi sonucunda boyutlara ilişkin güvenilirlik değerleri (Cronbach alfa) Hiyerarşi Eğilimi .75, Klan Eğilimi .60, Destekleyicilik Eğilimi .80, Kuralcılık Eğilimi .53, Gelişme Eğilimi .84 ve Açıklık Eğilimi .80 bulunmuştur. Ölçeğin toplam güvenilirliği ise .82' dir.

Bu çalışmada örgüt kültürü eğilimleri ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 3'te belirtilmiştir. Tablo 3'teki sonuçlardan görüldüğü gibi modelin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 3. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

ölçek	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI
Örgüt Kültürü	1090,599*	230	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

4.6.2. Örgütsel değişim algısı ölçeği

Değişim algısı (değişime açıklık) ölçeği, kişinin değişimi algılama düzeyini kendi kendine değerlendirdiği bir ölçektir. Ölçülen değişim algısı düzeyi, örgütsel bir değişim karşısında kişinin sahip olduğu tutumu belirlemektir. Ölçek Dunham ve diğerleri (1989) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Bingül (2006) tarafından yapılmıştır. Ölçekteki sorular 6 maddeli Likert ölçeği biçiminde (“(6) Kesinlikle katılıyorum”, (1) Kesinlikle katılmıyorum”) düzenlenmiştir. Ölçekte “(6) Kesinlikle katılıyorum” seçeneği söz konusu ifadeye tümüyle katılımı, “(1) Kesinlikle katılmıyorum” seçeneği ise ifadeye tamamen katılmadığını belirtmektedir. Ölçekteki sorular “Genelde değişiklikler rahatsızlık yaratır”, “Değişim daha yüksek performans göstermeme yardımcı olacaktır”, “Değişimi desteklerim” ve “Değişime direnç gösteririm” gibi ifadelerden oluşmaktadır. Ölçekte toplam 18 madde bulunmaktadır. Ölçekte 6 madde kişilerin değişim karşısındaki tutumlarının bilişsel boyutunu, 6 madde kişilerin değişim karşısındaki tutumlarının duygusal boyutunu ve 6 madde kişilerin değişim karşısındaki tutumlarının davranışsal boyutunu ölçmektedir. Araştırmada kullanılan değişim algısı düzeyi ve bunlara ait alt boyutların soru dağılımı Tablo 4’te belirtilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Değişim Algısının Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler

Boyut Sayısı	Boyutlar	Ölçekteki Madde Sayıları
1	Değişim Algısının Bilişsel Boyutu	1,9,10,11,12,13
2	Değişim Algısının Duygusal Boyutu	2*,3*,5*,7,14,18
3	Değişim Algısının Davranışsal Boyutu	4,6*,8*,15,16,17

Not: Yanında * işareti bulunan maddeler ters değerlendirilmektedir.

Ölçeğin Türkçeye uyarlamasını yapan Bingül 2006 yılında yaptığı çalışmasında ölçeğin güvenirlik ve faktör analizlerini ortaya koymuştur. Bingül (2006) yaptığı çalışmada ölçeğin güvenirlik analizi sonucunda Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısını .89 olarak bulmuş, faktör analizi sonucunda ise 3 faktör ortaya çıkmış ve .57 ile .85 arasında bulmuştur. Bingül tarafından Türkçeye uyarlanan değişim algısı ölçeğini çalışmasında kullanan Sağır (2010) ise ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısını .94 bulmuştur. Çalışmada ayrıca değişim algısının alt boyutlarının iç tutarlılık katsayıları da ortaya konmuştur. Bilişsel değişim algısı .93, duygusal değişim algısı .82 ve davranışsal değişim algısı .83 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada ise yapılan güvenirlik analizi sonucunda boyutlara ilişkin güvenirlik değerleri (Cronbach alfa) 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 5'te belirtilmiştir. Tablo 5'teki sonuçlardan görüldüğü gibi modelin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 5. Örgütsel Değişim Algısı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI
Örgütsel Değişim	532,807*	127	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

4.6.3. Gelişime açıklık kişilik özelliği ölçeği

Beş faktör kişilik özellikleri ölçeği Benet-Martinez ve John tarafından “Beş Faktör Envanteri” adıyla geliştirilen ve 44 sorudan oluşan bir ölçektir. Kişilik ile ilgili araştırma ve çalışma yapanların etkili ve hızlı bir değerlendirme yapabilmelerine imkan sağlayan bu ölçek kişilik özelliklerinden “nörotiklik”, “dışadönüklük”, “**gelişime açıklık**”, “uyumluluk” ve “özdisiplin” boyutlarından oluşan beş kişilik boyutunu ölçmektedir. Bu çalışmada “**gelişime açıklık**” boyutunu ölçen ölçek kullanılmıştır. Boyutlara ilişkin soru dağılımı Tablo 6’da belirtilmiştir.

Tablo 6. Kişilik Ölçeğinin Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler

Boyut sayısı	Boyutlar	Ölçekteki Madde Sayıları
1	Dışadönüklük	1-6*-11-16-21*-26-31*-36
2	Uyumluluk	2*-7-12*-17-22-27*-32-37*-42
3	Gelişime Açıklık	5-10-15-20-25-30-35*-40-41*-44
4	Özdisiplin	3-8*-13-18*-23*-28-33-38-43
5	Nörotiklik	4-9*-14-19-24*-29-34*-39

Not: Yanında * işareti bulunan maddeler ters değerlendirilmektedir

Ölçekte “gelişime açıklık” faktörü 10 madde ile ölçümlenmiştir. Ölçekteki sorular 5’li Likert tipinde (“(5) Tamamen katılıyorum”, “(1) Kesinlikle katılmıyorum”) düzenlenmiştir. Ölçekte “(5) Tamamen katılıyorum” seçeneği söz konusu ifadeye tümüyle katılımı, “(1) Kesinlikle katılmıyorum” seçeneği ise ifadenin tamamen reddedildiğini göstermektedir. Ölçekteki maddeler “Orjinal, yeni görüşler ortaya koyan biriyim”, “Hayal gücü yüksek biriyim”, “Sanata ve estetik değerlere önem veren biriyim” ve “Çok değişik konuları merak eden biriyim” gibi ifadelerden oluşmaktadır. Ölçekte “(35) Rutin işleri yapmayı tercih eden biriyim” ve “(41) Sanata ilgisi çok az olan biriyim” maddeleri ters değerlendirilmektedir.

Beş faktör kişilik ölçeğinin “**gelişime açıklık**” boyutunun bu çalışmada kullanılmasının en önemli nedeni ölçeğin daha önceden yapılan pek çok araştırmada

geçerliliğini ve güvenilirliğini kanıtlamış olmasıdır. Yapılan bir çalışmada ölçeğini iç güvenilirlik değerleri (Cronbach alfa değerleri) nörotiklik boyutu .79, dışadönüklük .77, gelişime açıklık .76, uyumluluk.70 ve özdisiplin .78 olarak belirlenmiştir (Schmitt vd., 2007'den aktaran Çetin, 2008).

Ölçeğin Türkçeye uyarlanması Sümer (2005) tarafından “Beş Faktör Kişilik Özellikleri (Big Five Inventory) Anketi Türkçeleştirme Çalışması” ile yapılmış olup başka bir araştırmada boyutların güvenilirlik değerlerinin .64 ile .77 arasında olduğu belirtilmiştir (Sümer vd., 2005). Çetin (2008) Sümer tarafından Türkçeye uyarlanan beş faktör kişilik ölçeğini çalışmasında kullanmış ve ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısını “gelişime açıklık” boyutu için.72 bulmuştur. Yalçın (2012) ise başka bir çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısını “gelişime açıklık” boyutu için .67 bulmuştur.

Bu çalışmada ise yapılan güvenilirlik analizi sonucunda gelişime açıklık kişilik özelliğinin güvenilirliği (Cronbach alfa) .78 bulunmuştur. Bu çalışmada gelişime açıklık kişilik özelliği ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 7’de belirtilmiştir. Tablo 7’deki sonuçlardan görüldüğü gibi modelin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 7. Gelişime Açıklık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

ölçek	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI
Gelişime Açıklık	119,767*	34	3,523	0,057	0,936	0,971

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

4.7. Veri Değerlendirme Yöntemi

Araştırmaya ilişkin verilerin analizinde SPSS programı, AMOS ve Process Macro kullanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular dört kısımda ele alınmıştır. Öncelikle araştırmada kullanılan bağımlı, bağımsız ve düzenleyici değişkenlerin betimsel istatistikleri yapılarak tüm değişkenlerin ilk olarak 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.

Son kısımda ise örgüt kültürü eğilimleri ile örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklık kişilik özelliğinin düzenleyici rolünü belirleyebilmek için bootstrap tekniğinin kullanıldığı regresyon analizi yapılmıştır. Bootstrap yönteminin, Baron ve Kenny'nin geleneksel yönteminden daha güvenilir sonuçlar verdiği öne sürülmektedir. Düzenleyici değişken etki analizleri Hayes (2018) tarafından geliştirilen Process Makro kullanılarak yapılmıştır. Düzenleyici değişkenin etkisini belirleyebilmek için yapılan analizlerde bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği kullanılmıştır. Bu tekniğin kullanıldığı analizlerde, araştırmada kurulan hipotezlerin desteklenebilmesi için yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan %95 güven aralığındaki değerlerin sıfırı içermemesi gereklidir (Gürbüz, 2019:94).

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

5.1. Örneklemeye Ait Betimleyici İstatistikler

Tablo 8. Örneklemeye Ait Betimleyici İstatistikler

DEMOGRAFİK DEĞİŞKEN	KATEGORİ	SAYI			YÜZDE		
		DEVLET	VAKIF	TOPLAM	DEVLET	VAKIF	TOPLAM
Cinsiyet	Kadın	226	234	460	%28,9	%29,9	%58,8
	Erkek	189	133	322	%24,2	%17,0	%41,2
Yaş	22-32 yaş arası	122	121	243	%15,6	%15,5	%32,1
	33-43 yaş arası	122	127	249	%15,6	%16,2	%32,8
	44-54 yaş arası	89	77	166	%11,4	%9,8	%21,2
	55 yaş ve üzeri	82	42	124	%10,5	%5,4	%15,9
Eğitim Düzeyi	Lisans	0	29	29	%0,0	%3,7	%3,7
	Yüksek Lisans	102	106	208	%13,0	%13,6	%26,6
	Doktora	313	232	545	%40,0	%29,7	%69,7
Çalışma Süresi	1 -12 yıl arası	207	199	406	%26,5	%25,4	%51,9
	13-24 yıl arası	90	116	206	%11,5	%14,8	%26,3
	25 yıl ve üzeri	118	52	170	%15,1	%6,6	%21,7
Akademik Unvan	Prof.Dr.	104	37	141	%13,3	%4,7	%18,0
	Doç.Dr.	59	41	100	%7,5	%5,2	%12,8
	Dr.Öğr.Üyesi	55	97	152	%7,0	%12,4	%19,4
	Öğr.Gör.Dr.	40	30	70	%5,1	%3,8	%9,0
	Öğr.Gör.	67	107	174	%8,6	%13,7	%22,3
	Arş.Gör.	90	55	145	%11,5	%7,0	%18,5
Yönetici Akademisyen	Prof.Dr.	42	17	59	%10,1	%4,6	%14,7
	Doç.Dr	17	12	29	%4,1	%3,3	%7,4,
	Dr.Öğr.Üyesi	9	14	23	%1,7	%3,8	%4,8

Tablo 8’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların 460’ı (%58,8) kadın, 322’si (%41,2) erkektir. Kadın katılımcıların 226’sı (%28,9) devlet, 234’ü ise (%29,9) vakıf üniversitelerinde görevlidir. Erkek katılımcıların 189’u (%24,2) devlet, 133’ü (%17,0) vakıf üniversitelerinde görevlidir. 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 görevlisidir. Ayrıca Prof.Dr. olanlardan 59 kişi, Doç.Dr. olanlardan 29 kişi ve Dr. Öğr.Üyesi olanlardan 23 kişi öğretim üyeliğiyle birlikte yönetici (rektör yardımcısı, dekan, bölüm başkanı vb.) görevlerini de beraber yürütmektedir.

5.2. Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler

Araştırmada kullanılan bağımlı, bağımsız ve düzenleyici değişkenlerin minimum, maksimum, ortalama değerleri ve standart sapmaları Tablo 9’da görülmektedir. 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 algısında ($ort=4,72$; $ss=0,49$) puan ortalamasında orta noktanın üzerinde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda katılımcıların değişim ile ilgili tutumlarının olumlu yönde ve

yüksek düzeyde olduğunu söyleyebiliriz. Gelişime açıklık kişilik özelliğine baktığımızda (ort= 3,99; ss=0,46) puan ortalamasının orta noktanın üzerinde olduğu yani katılımcıların gelişime açıklıklarının yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 9. Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler

DEĞİŞKEN	TOPLAM	MİN.	MAKS.	ORT.	SS.
Örgüt Kültürü					
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
Örgütsel Değişim Algısı					
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
Gelişime Açıklık Kişilik Özelliği					
Gelişime Açıklık	782	3,20	5	4,10	0,36

5.3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

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 10'da sunulmuştur. Değişkenlerin korelasyonlarını hesaplanmaya geçmeden önce araştırmaya katılan katılımcıların anketlerdeki sorulara verdikleri puanların ortalaması alınmıştır. Böylece araştırmaya katılan her bir katılımcıya ait bir değişken puanı oluşturularak bu puan değerlendirilmede kullanılmıştır.

Tablo 10. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar

BOYUT	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
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	
11.Gelişime Açıklık	0,19**	-0,25**	0,24**	0,24**	0,28**	0,28**	0,37**	0,34**	0,42**	0,43**	1

**p<0,01; *p<0,05

Örgüt kültürü boyutlarının kendi aralarındaki korelasyon değerlerine bakıldığında kuralcılık eğiliminin diğer boyutlarla negatif yönlü anlamlı ilişkisi olduğu ve diğer boyutlardan ayrıştığı görülmektedir. Kuralcılık eğiliminin ($r=-0,68$; $p>0,01$) ters yönlü olarak en güçlü ilişkili olduğu boyut ise açıklık eğilimidir. Hiyerarşi, klan, destekleyicilik, gelişme ve açıklık eğilimlerinin birbirleriyle pozitif yönlü anlamlı ilişki içindedir. En güçlü ilişkilere baktığımızda ise gelişme ile açıklık eğilimi ($r=0,86$; $p<0,01$); açıklık ile destekleyicilik eğilimi ($r=0,89$; $p<0,01$) ve klan ile gelişme eğilimi ($r=0,82$; $p<0,01$) arasında olduğu görülmektedir.

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 eğilimleri ve gelişime açıklık arasındaki ilişkiye baktığımızda ise kuralcılık ($r=-0,25$; $p>0,01$) ile negatif yönlü anlamlı ilişki içindeyken, hiyerarşi ($r=0,19$; $p<0,01$), klan ($r=0,24$; $p<0,01$), destekleyicilik ($r=0,24$; $p<0,01$), gelişme ($r=0,28$; $p<0,01$) ve açıklık eğilimleri ($r=0,28$; $p<0,01$) ile pozitif yönlü anlamlı ilişki içinde olduğu görülmektedir. Örgütsel değişim algısı ve alt boyutlarının gelişime açıklık ile arasındaki ilişki incelendiğinde ise; gelişime açıklığın bilişsel ($r=0,37$; $p<0,01$), duygusal ($r=0,34$; $p<0,01$), davranışsal ($r=0,43$; $p<0,01$) ve toplam değişim ($r=0,44$; $p<0,01$) algısıyla pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki içinde oldukları görülmektedir.

5.4. Demografik Değişkenlerin Etkileri

Demografik faktörlerin, araştırma değişkenleri üzerinde farklılık yaratıp yaratmadığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz öncesinde varyansların homojen olup olmadığını belirleyebilmek amacıyla Levene F testi yapılarak araştırmada kullanılan değişkenlerde grup varyanslarının birbirlerine eşit olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Daha sonra tek faktörlü varyans analizi yapılarak gruplar arasındaki farklılıklar belirlenmiştir. Analiz katılımcıların cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim düzeylerine, üniversitedeki çalışma sürelerine, görev yaptıkları üniversite türüne (devlet ve vakıf) göre yapılmıştır. ANOVA analizlerin sonuçlarına göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık oluşturan değişkenler aşağıdaki bölümlerde detaylı bir şekilde açıklanmakta ve tablolarda ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

Öncelikle katılımcıların cinsiyetlerine göre algılarının farklılık yaratıp yaratmadığını belirleyebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Gruplar arasındaki farklılıklar Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11’de görüldüğü gibi cinsiyet kuralcılık [$F_{(1,780)}=160,329$; $p<0,001$], hiyerarşi [$F_{(1,780)}=239,772$; $p<0,001$], klan [$F_{(1,780)}= 0,049$; $p<0,05$], destekleyicilik [$F_{(1,780)}= 5,901$; $p<0,05$], gelişme [$F_{(1,780)}= 4,130$; $p<0,001$], açıklık [$F_{(1,780)}= 3,923$; $p<0,05$] örgüt kültürü eğilimlerini anlamlı biçimde farklılaştırmaktadır.

Tablo 11. Cinsiyete göre ANOVA Sonuçları

Boyut		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Kuralcılık Eğilimi	Gruplararası	56,813	1	56,816	160,329	0,000	p<0,001
	Gruplariçi	276,394	780	0,354			
	Toplam	333,207	781				
Hiyerarşi Eğilimi	Gruplararası	86,102	1	86,102	239,772	0,000	p<0,001
	Gruplariçi	280,098	780	0,359			
	Toplam	366,201	781				
Klan Eğilimi	Gruplararası	1,927	1	1,927	3,840	0,049	p<0,05
	Gruplariçi	391,380	780	0,502			
	Toplam	393,307	781				
Destekleyicilik Eğilimi	Gruplararası	3,011	1	3,011	5,901	0,015	p<0,05
	Gruplariçi	398,042	780	0,510			
	Toplam	401,053	781				
Gelişme Eğilimi	Gruplararası	1,425	1	1,425	4,130	0,042	p<0,05
	Gruplariçi	269,016	780	0,345			
	Toplam	270,441	781				
Açıklık Eğilimi	Gruplararası	1,290	1	1,290	3,923	0,048	p<0,05
	Gruplariçi	256,524	780	0,329			
	Toplam	257,814	781				
Bilişsel Değişim Algısı	Gruplararası	4,206	1	4,206	16,601	0,000	p<0,001
	Gruplariçi	197,619	780	0,253			
	Toplam	201,826	781				
Duygusal Değişim Algısı	Gruplararası	2,908	1	2,908	8,289	0,004	p<0,05
	Gruplariçi	273,659	780	0,351			
	Toplam	276,567	781				
Davranışsal Değişim Algısı	Gruplararası	2,807	1	2,807	8,395	0,004	p<0,05
	Gruplariçi	260,828	780	0,334			
	Toplam	263,635	781				
Toplam Değişim Algısı	Gruplararası	3,278	1	3,278	13,836	0,000	p<0,001
	Gruplariçi	184,803	780	0,237			
	Toplam	188,081	781				
Gelişime Açıklık	Gruplararası	1,445	1	1,445	10,796	0,001	p<0,001
	Gruplariçi	104,370	780	0,134			
	Toplam	105,814	781				

*p<0,05; ***p<0,001

Cinsiyetin örgütsel değişim algısı ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığına baktığımızda bilişsel [$F_{(1,780)}= 16,601$; $p<0,001$], duygusal [$F_{(1,780)}= 8,289$; $p<0,05$], davranışsal [$F_{(1,780)}= 8,395$; $p<0,05$] ve toplam değişim algısını farklılaştırdığı görülmüştür [$F_{(1,780)}= 13,836$; $p<0,001$]. Yine cinsiyetin gelişime açıklık [$F_{(1,780)}=10,796$; $p<0,001$] kişilik özelliğini farklılaştırdığını görmekteyiz. Cinsiyet değişkeni ANOVA sonuçlarına göre grupların ortalamalarına ait karşılaştırmalar Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12. Anlamlı Çıkan İlişkilerin Cinsiyete Göre Karşılaştırması

BOYUT	GRUP	N	ORT.	SS.	F
Kuralcılık Eğilimi	Kadın	460	2,14	0,46	160,329***
	Erkek	322	2,70	0,74	
Hiyerarşi Eğilimi	Kadın	460	3,00	0,58	239,772***
	Erkek	322	3,67	0,62	
Klan Eğilimi	Kadın	460	3,32	0,73	3,840*
	Erkek	322	3,21	0,67	
Destekleyicilik Eğilimi	Kadın	460	3,53	0,72	5,901*
	Erkek	322	3,40	0,69	
Gelişme Eğilimi	Kadın	460	3,32	0,59	4,130*
	Erkek	322	3,23	0,57	
Açıklık Eğilimi	Kadın	460	3,50	0,58	3,923*
	Erkek	322	3,41	0,56	
Bilişsel Değişim Algısı	Kadın	460	4,91	0,53	16,601***
	Erkek	322	4,76	0,44	
Duygusal Değişim Algısı	Kadın	460	4,62	0,60	8,289*
	Erkek	322	4,50	0,56	
Davranışsal Değişim Algısı	Kadın	460	4,78	0,58	8,395*
	Erkek	322	4,66	0,57	
Toplam Değişim Algısı	Kadın	460	4,77	0,51	13,836***
	Erkek	322	4,64	0,43	
Gelişime Açıklık	Kadın	460	4,14	0,35	10,796***
	Erkek	322	4,05	0,38	

* $p<0,05$; *** $p<0,001$

Buna göre erkek katılımcıların kuralcılık ve hiyerarşi eğilimleri kadın katılımcılara göre daha yüksekken, kadın katılımcıların ise klan, destekleyicilik, gelişme ve açıklık eğilimleri erkek katılımcılardan daha yüksektir. Kadın katılımcıların bilişsel, duygusal, davranışsal ve buna bağlı olarak toplam değişim algılarının erkeklere göre daha yüksek olduğu ve aynı zamanda gelişime açıklıklarında erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yaşlarının algılarında farklılık yaratıp yaratmadığını belirleyebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bu nedenle katılımcıların yaşları (1) 22-32, (2) 33-43, (3) 44-54 ve (4) 55 yaş ve üzeri olacak biçimde dört kategoriye ayrılmıştır. Gruplar arasındaki farklılıklar Tablo 13'te sunulmuştur.

Tablo 13. Yaşa Göre ANOVA Sonuçları

Boyut		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Kuralcılık Eğilimi	Gruplararası	16,217	3	5,406	13,267	0,000	p<0,001
	Gruplariçi	316,990	778	0,407			
	Toplam	333,207	781				
Hiyerarşi Eğilimi	Gruplararası	2,315	3	0,772	1,650	0,176	p>0,05
	Gruplariçi	363,886	778	0,468			
	Toplam	366,201	781				
Klan Eğilimi	Gruplararası	9,409	3	3,136	6,356	0,000	p<0,001
	Gruplariçi	383,898	778	0,493			
	Toplam	393,307	781				
Destekleyicilik Eğilimi	Gruplararası	6,916	3	2,305	4,551	0,004	p<0,05
	Gruplariçi	394,136	778	0,507			
	Toplam	401,053	781				
Gelişme Eğilimi	Gruplararası	5,032	3	1,677	4,916	0,002	p<0,05
	Gruplariçi	265,409	778	0,341			
	Toplam	270,441	781				

Açıklık Eğilimi	Gruplararası	3,661	3	1,220	3,735	0,011	p<0,05
	Gruplariçi	254,153	778	0,327			
	Toplam	257,814	781				
Bilişsel Değişim Algısı	Gruplararası	1,350	3	0,450	1,747	0,156	P>0,05
	Gruplariçi	200,475	778	0,258			
	Toplam	201,826	781				
Duygusal Değişim Algısı	Gruplararası	2,225	3	0,742	2,103	0,098	P>0,05
	Gruplariçi	274,342	778	0,353			
	Toplam	276,567	781				
Davranışsal Değişim Algısı	Gruplararası	0,454	3	0,151	0,447	0,719	P>0,05
	Gruplariçi	263,181	778	0,338			
	Toplam	263,635	781				
Toplam Değişim Algısı	Gruplararası	1,201	3	0,400	1,667	0,173	P>0,05
	Gruplariçi	186,880	778	0,240			
	Toplam	188,081	781				
Gelişime Açıklık	Gruplararası	0,127	3	0,042	0,312	0,817	P>0,05
	Gruplariçi	105,687	778	0,136			
	Toplam	105,814	781				

Tablodaki sonuçlara göre yaşın farklılaştırdığı değişkenlerin hiyerarşi dışındaki kuralcılık [$F_{(3,778)}=13,267$; $p<0,001$], klan [$F_{(3,778)}=6,356$; $p<0,05$], destekleyicilik [$F_{(3,778)}=4,551$; $p<0,05$], gelişme [$F_{(3,778)}=4,916$; $p<0,05$] ve açıklık eğilimi [$F_{(3,778)}=3,735$; $p<0,05$] olduğu görülmektedir. Yaşın katılımcıların örgütsel değişim algısı ve alt boyutları ile gelişime açıklıklarında anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir.

Bu sonuçlara göre yapılan grupların ortalamalarına ait karşılaştırmalar Tablo 14'te sunulmuştur. Bu sonuçlara göre katılımcıların yaşlarının arttıkça kuralcılık eğilimlerinin arttığı buna karşın klan, destekleyicilik, gelişme ve açıklık eğilimlerinin azaldığı

görülmektedir. Başka bir ifadeyle kuralcılık eğilimi ile yaş doğru orantılı iken klan, destekleyicilik, gelişme ve açıklık eğilimleri ile ters orantılıdır.

Tablo 14. Anlamlı Çıkan İlişkilerin Yaşa Göre Karşılaştırması

BOYUT	GRUP	N	ORT.	SS.	F
Kuralcılık Eğilimi	22-32 yaş arası	243	2,22	0,66	13,267***
	33-43 yaş arası	249	2,33	0,56	
	44-54 yaş arası	166	2,41	0,65	
	55 yaş ve üzeri	124	2,66	0,68	
Klan Eğilimi	22-32 yaş arası	243	3,42	0,74	6,356*
	33-43 yaş arası	249	3,23	0,68	
	44-54 yaş arası	166	3,20	0,68	
	55 yaş ve üzeri	124	3,12	0,67	
Destekleyicilik Eğilimi	22-32 yaş arası	243	3,61	0,72	4,551*
	33-43 yaş arası	249	3,44	0,68	
	44-54 yaş arası	166	3,40	0,71	
	55 yaş ve üzeri	124	3,39	0,71	
Gelişme Eğilimi	22-32 yaş arası	243	3,40	0,61	4,916*
	33-43 yaş arası	249	3,26	0,56	
	44-54 yaş arası	166	3,24	0,57	
	55 yaş ve üzeri	124	3,18	0,58	
Açıklık Eğilimi	22-32 yaş arası	243	3,55	0,58	3,735*
	33-43 yaş arası	249	3,43	0,53	
	44-54 yaş arası	166	3,40	0,59	
	55 yaş ve üzeri	124	3,39	0,59	

*p<0,05; ***p<0,001

Katılımcıların çalışma sürelerinin algılarında farklılık yaratıp yaratmadığını belirleyebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bu amaçla katılımcıların çalışma süreleri (1) 1-12 yıl, (2) 13-24 yıl ve (3) 25 yıl ve üzeri olacak şekilde üç kategoriye ayrılmıştır. Gruplar arasındaki farklılıklar Tablo 15'te görülmektedir.

Tablo 15. Çalışma Süresine Göre ANOVA Sonuçları

Boyut		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Kuralcılık Eğilimi	Gruplararası	16,066	2	8,033	19,73	0,000	p<0,001
	Gruplariçi	317,141	779	0,407			
	Toplam	333,207	781				
Hiyerarşi Eğilimi	Gruplararası	4,206	2	2.103	4,526	0,011	p<0,05
	Gruplariçi	361,995	779	0,465			
	Toplam	366,201	781				
Klan Eğilimi	Gruplararası	6,722	2	3,361	6,772	0,001	p<0,05
	Gruplariçi	386,585	779	0,496			
	Toplam	393,307	781				
Destekleyicilik Eğilimi	Gruplararası	3,849	2	1,925	3,774	0,023	p<0,05
	Gruplariçi	397,204	779	0,510			
	Toplam	401,053	781				
Gelişme Eğilimi	Gruplararası	3,939	2	1,970	5,758	0,003	p<0,05
	Gruplariçi	266,501	779	0,342			
	Toplam	270,441	781				
Açıklık Eğilimi	Gruplararası	2,648	2	1,324	4,042	0,018	p<0,05
	Gruplariçi	255,166	779	0,328			
	Toplam	257,814	781				
Bilişsel Değişim Algısı	Gruplararası	1,803	2	0,901	3,510	0,030	p<0,05
	Gruplariçi	200,023	779	0,257			
	Toplam	201,826	781				
Duygusal Değişim Algısı	Gruplararası	3,646	2	1,823	5,203	0,006	p<0,05
	Gruplariçi	272,922	779	0,350			
	Toplam	276,567	781				
Davranışsal Değişim Algısı	Gruplararası	1,033	2	0,517	1,532	0,217	P>0,05
	Gruplariçi	262,602	779	0,337			
	Toplam	263,635	781				
Toplam Değişim Algısı	Gruplararası	1,948	2	0,974	4,076	0,017	p<0,05
	Gruplariçi	186,133	779	0,239			
	Toplam	188,081	781				
Gelişime Açıklık	Gruplararası	0,397	2	0,199	1,467	0,231	P>0,05
	Gruplariçi	105,417	779	0,135			
	Toplam	105,814	781				

Tablodaki sonuçlara göre çalışma süresinin kuralcılık [$F_{(2,779)}=19,732$; $p<0,001$], hiyerarşi [$F_{(2,779)}=4,526$; $p<0,05$], klan [$F_{(2,779)}=6,772$; $p<0,05$], destekleyicilik [$F_{(2,779)}=3,774$; $p<0,05$], gelişme [$F_{(2,779)}=5,758$; $p<0,05$], açıklık eğilimlerini [$F_{(2,779)}=4,042$; $p<0,05$], bilişsel [$F_{(2,779)}=3,510$; $p<0,05$], duygusal [$F_{(2,779)}=5,203$; $p<0,05$], toplam değişim algısı [$F_{(2,779)}=13,836$; $p<0,001$] boyutlarını farklılaştırdığı, davranışsal değişim algısı ve gelişime açıklık boyutlarını farklılaştırmadığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre yapılan grupların ortalamalarına ait karşılaştırmalar Tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo 16. Anlamli Çıkan İlişkilerin Çalışma Süresine Göre Karşılaştırması

BOYUT	GRUP	N	ORT.	SS.	F
Kuralcılık Eğilimi	1-12 yıl arası	406	2,27	0,62	19,732***
	13-24 yıl arası	206	2,33	0,59	
	25 yıl ve üzeri	170	2,64	0,70	
Hiyerarşi Eğilimi	1-12 yıl arası	406	3,25	0,68	4,526*
	13-24 yıl arası	206	3,21	0,68	
	25 yıl ve üzeri	170	3,42	0,66	
Klan Eğilimi	1-12 yıl arası	406	3,34	0,72	6,772*
	13-24 yıl arası	206	3,25	0,70	
	25 yıl ve üzeri	170	3,11	0,65	
Destekleyicilik Eğilimi	1-12 yıl arası	406	3,54	0,71	3,774*
	13-24 yıl arası	206	3,48	0,68	
	25 yıl ve üzeri	170	3,35	0,73	
Gelişme Eğilimi	1-12 yıl arası	406	3,34	0,60	5,758*
	13-24 yıl arası	206	3,29	0,56	
	25 yıl ve üzeri	170	3,16	0,57	
Açıklık Eğilimi	1-12 yıl arası	406	3,50	0,57	4,042*
	13-24 yıl arası	206	3,48	0,55	
	25 yıl ve üzeri	170	3,35	0,60	
Bilişsel Değişim Algısı	1-12 yıl arası	406	4,90	0,52	3,510*
	13-24 yıl arası	206	4,83	0,50	
	25 yıl ve üzeri	170	4,78	0,45	

Duygusal Değişim Algısı	1-12 yıl arası	406	4,63	0,60	5,203*
	13-24 yıl arası	206	4,49	0,62	
	25 yıl ve üzeri	170	4,51	0,54	
Toplam Değişim Algısı	1-12 yıl arası	406	4,77	0,50	4,076*
	13-24 yıl arası	206	4,68	0,50	
	25 yıl ve üzeri	170	4,66	0,44	

*p<0,05; ***p<0,001

Buna göre katılımcıların çalışma süreleri arttıkça kuralcılık ve hiyerarşi eğilimleri artarken klan, destekleyicilik, gelişme ve açıklık eğilimleri azalmaktadır. Çalışma süresi ile kuralcılık ve hiyerarşi eğilimlerinin doğru orantılı, klan, destekleyicilik, gelişme ve açıklık eğilimlerinin ters orantılı olduğunu söyleyebiliriz. Yine katılımcıların çalışma sürelerinin arttıkça bilişsel, duygusal ve toplam değişim algılarının azaldığı yani çalışma sürelerinin arttıkça değişim algılarının (değişime açıklık) azaldığı görülmektedir.

Katılımcıların görev yaptıkları üniversitelerin (Devlet ve Vakıf) algılarını farklılaştırıp farklılaştrmadığını belirleyebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Gruplar arasındaki farklılıklar Tablo 17’de sunulmuştur

Tablo 17. Üniversite Türüne (Devlet ve Vakıf) Göre ANOVA Sonuçları

	Boyut	Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Kuralcılık Eğilimi	Gruplararası	87,732	1	87,732	278,769	0,000	p<0,001
	Gruplarıçi	245,475	780	0,315			
	Toplam	333,207	781				
Hyerarşi Eğilimi	Gruplararası	2,712	1	2,712	5,820	0,016	p<0,05
	Gruplarıçi	363,489	780	0,466			
	Toplam	366,201	781				
Klan Eğilimi	Gruplararası	54,370	1	54,370	125,123	0,000	p<0,001
	Gruplarıçi	338,937	780	0,435			
	Toplam	393,307	781				
Destekleyicilik Eğilimi	Gruplararası	41,301	1	41,302	89,547	0,000	p<0,001
	Gruplarıçi	359,752	780	0,461			
	Toplam	401,053	781				

Gelişme Eğilimi	Gruplararası	35,569	1	35,569	118,124	0,000	p<0,001
	Gruplariçi	234,871	780	0,301			
	Toplam	270,441	781				
Açıklık Eğilimi	Gruplararası	14,513	1	14,513	46,528	0,000	p<0,001
	Gruplariçi	243,301	780	0,312			
	Toplam	257,814	781				
Bilişsel Değişim Algısı	Gruplararası	12,245	1	12,245	50,379	0,000	p<0,001
	Gruplariçi	189,581	780	0,243			
	Toplam	201,826	781				
Duygusal Değişim Algısı	Gruplararası	15,863	1	15,863	47,459	0,000	p<0,001
	Gruplariçi	260,705	780	0,334			
	Toplam	276,567	781				
Davranışsal Değişim Algısı	Gruplararası	26,900	1	26,900	88,630	0,000	p<0,001
	Gruplariçi	236,735	780	0,304			
	Toplam	263,635	781				
Toplam Değişim Algısı	Gruplararası	17,832	1	17,832	81,700	0,000	p<0,001
	Gruplariçi	170,249	780	0,218			
	Toplam	188,081	781				
Gelişime Açıklık	Gruplararası	13,490	1	13,490	113,968	0,000	p<0,001
	Gruplariçi	92,325	780	0,118			
	Toplam	105,814	781				

Tablo 17'deki sonuçlara göre katılımcıların görev yaptıkları üniversite türü (devlet ve vakıf) kuralcılık [$F_{(1,780)}=278,769$; $p<0,001$], hiyerarşi [$F_{(1,780)}=5,820$; $p<0,05$], klan [$F_{(1,780)}=125,123$; $p<0,001$], destekleyicilik [$F_{(1,780)}=89,547$; $p<0,001$], gelişme [$F_{(1,780)}=118,124$; $p<0,001$], açıklık [$F_{(1,780)}=46,528$; $p<0,001$], bilişsel [$F_{(1,780)}=50,379$; $p<0,001$], duygusal [$F_{(1,780)}=47,459$; $p<0,001$], davranışsal [$F_{(1,780)}=88,630$; $p<0,001$], toplam değişim algısı [$F_{(1,780)}=81,700$; $p<0,001$] ve gelişime açıklık [$F_{(1,780)}=113,968$; $p<0,001$] boyutlarının hepsinide farklılaştırmaktadır.

Bu sonuçlara göre yapılan grupların ortalamalarına ait karşılaştırmalar Tablo 18'de sunulmuştur.

Tablo 18. Anlamli Çıkan İlişkilerin Üniversite Türüne Göre Karşılaştırması

BOYUT	GRUP	N	ORT.	SS.	F
Kuralcılık Eğilimi	Devlet Üniversiteleri	415	2,69	0,61	278,769***
	Vakıf Üniversiteleri	367	2,01	0,49	
Hiyerarşi Eğilimi	Devlet Üniversiteleri	415	3,34	0,69	5,820*
	Vakıf Üniversiteleri	367	3,21	0,66	
Klan Eğilimi	Devlet Üniversiteleri	415	3,02	0,58	125,123***
	Vakıf Üniversiteleri	367	3,55	0,73	
Destekleyicilik Eğilimi	Devlet Üniversiteleri	415	3,26	0,69	89,547***
	Vakıf Üniversiteleri	367	3,72	0,65	
Gelişme Eğilimi	Devlet Üniversiteleri	415	3,09	0,51	118,124***
	Vakıf Üniversiteleri	367	3,52	0,58	
Açıklık Eğilimi	Devlet Üniversiteleri	415	3,34	0,54	46,528***
	Vakıf Üniversiteleri	367	3,60	0,57	
Bilişsel Değişim Algısı	Devlet Üniversiteleri	415	4,73	0,46	50,379***
	Vakıf Üniversiteleri	367	4,98	0,51	
Duygusal Değişim Algısı	Devlet Üniversiteleri	415	4,43	0,56	47,459***
	Vakıf Üniversiteleri	367	4,72	0,59	
Davranışsal Değişim Algısı	Devlet Üniversiteleri	415	4,56	0,55	88,630***
	Vakıf Üniversiteleri	367	4,94	0,54	
Toplam Değişim Algısı	Devlet Üniversiteleri	415	4,57	0,45	81,700***
	Vakıf Üniversiteleri	367	4,88	0,48	
Gelişime Açıklık	Devlet Üniversiteleri	415	3,98	0,34	113,968***
	Vakıf Üniversiteleri	367	4,24	0,35	

*p<0,05; ***p<0,001

Buna göre devlet üniversitelerinde görev yapan katılımcıların kuralcılık ve hiyerarşi eğilimleri vakıf üniversitelerinde görev yapan katılımcılara göre daha yüksekken, vakıf üniversitelerinde görev yapan katılımcıların klan, destekleyicilik, gelişme ve açıklık eğilimleri devlet üniversitelerinde görev yapan katılımcılara göre daha yüksektir. Örgütsel değişim algısı ve gelişime açıklığa baktığımızda ise vakıf üniversitelerinde görev yapan katılımcıların bilişsel, duygusal, davranışsal, toplam değişim algılarının ve gelişime

açıklıklarının devlet üniversitelerinde görevli katılımcılara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların akademik ünvanlarının algılarında farklılık yaratıp yaratmadığını belirleyebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Gruplar arasındaki farklılıklar Tablo 19’da sunulmuştur.

Tablo 19. Akademik Ünvanlara göre Anova Sonuçları

Boyut		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Kuralcılık Eğilimi	Gruplararası	21,800	5	4,360	10,865	0,000	p<0,001
	Gruplariçi	311,408	776	0,401			
	Toplam	333,207	781				
Hiyerarşi Eğilimi	Gruplararası	7,459	5	1,492	3,227	0,007	p<0,05
	Gruplariçi	358,742	776	0,462			
	Toplam	366,201	781				
Klan Eğilimi	Gruplararası	18,216	5	3,643	7,537	0,000	p<0,001
	Gruplariçi	375,090	776	0,483			
	Toplam	393,307	781				
Destekleyicilik Eğilimi	Gruplararası	13,331	5	2,666	5,336	0,000	p<0,001
	Gruplariçi	387,722	776	0,500			
	Toplam	401,053	781				
Gelişme Eğilimi	Gruplararası	12,314	5	2,463	7,404	0,000	p<0,001
	Gruplariçi	258,126	776	0,333			
	Toplam	270,441	781				
Açıklık Eğilimi	Gruplararası	7,043	5	1,409	4,359	0,001	p<0,001
	Gruplariçi	250,770	776	0,323			
	Toplam	257,814	781				
Bilişsel Değişim Algısı	Gruplararası	3,361	5	0,672	2,628	0,023	p<0,05
	Gruplariçi	198,465	776	0,256			
	Toplam	201,826	781				
Duygusal Değişim Algısı	Gruplararası	5,216	5	1,043	2,983	0,011	p<0,05
	Gruplariçi	271,352	776	0,350			
	Toplam	276,567	781				

Davranışsal Değişim Algısı	Gruplararası	1,431	5	0,286	0,847	0,516	P>0,05
	Gruplarıçi	262,204	776	0,338			
	Toplam	263,635	781				
Toplam Değişim Algısı	Gruplararası	2,784	5	0,557	2,331	0,041	p<0,05
	Gruplarıçi	185,298	776	0,239			
	Toplam	188,081	781				
Gelişime Açıklık	Gruplararası	2,237	5	0,447	3,352	0,005	p<0,05
	Gruplarıçi	103,577	776	0,133			
	Toplam	105,814	781				

Tablodaki sonuçlara göre akademik ünvanlar kuralcılık [$F_{(5,776)}=10,865$; $p<0,001$], hiyerarşi [$F_{(5,776)}=3,227$; $p<0,05$], klan [$F_{(5,776)}=7,537$; $p<0,001$], destekleyicilik [$F_{(5,776)}=5,336$; $p<0,001$], gelişme [$F_{(5,776)}=7,404$; $p<0,001$], açıklık [$F_{(5,776)}=4,359$; $p<0,001$], bilişsel [$F_{(5,776)}=2,628$; $p<0,05$], duygusal [$F_{(5,776)}=2,983$; $p<0,05$], toplam değişim algısı [$F_{(5,776)}=2,331$; $p<0,05$] ve gelişime açıklık [$F_{(5,776)}=3,352$; $p<0,05$] boyutlarını farklılaştırmakta olup davranışsal değişim algısı boyutunu farklılaştırmamaktadır. Bu sonuçlara göre yapılan grupların ortalamalarına ait karşılaştırmalar Tablo 20’de sunulmuştur.

Tablo 20. Anlamlı Çıkan İlişkilerin Akademik Ünvanlara Göre Karşılaştırması

BOYUT	GRUP	N	ORT.	SS.	F
Kuralcılık Eğilimi	Prof.Dr.	141	2,66	0,69	10,865***
	Doç.Dr.	100	2,50	0,56	
	Dr.Öğr.Üyesi	152	2,28	0,62	
	Öğr.Gör.Dr.	70	2,38	0,68	
	Öğr.Gör.	174	2,17	0,58	
	Arş.Gör.	145	2,32	0,65	
Hyerarşi Eğilimi	Prof.Dr.	141	3,47	0,62	3,227*
	Doç.Dr.	100	3,20	0,71	
	Dr.Öğr.Üyesi	152	3,22	0,66	
	Öğr.Gör.Dr.	70	3,22	0,72	
	Öğr.Gör.	174	3,21	0,69	
	Arş.Gör.	145	3,32	0,67	

Klan Eğilimi	Prof.Dr.	141	3,14	0,61	7,537*
	Doç.Dr.	100	2,98	0,65	
	Dr.Öğr.Üyesi	152	3,32	0,73	
	Öğr.Gör.Dr.	70	3,27	0,72	
	Öğr.Gör.	174	3,47	0,72	
	Arş.Gör.	145	3,30	0,70	
Destekleyicilik Eğilimi	Prof.Dr.	141	3,39	0,71	5,336*
	Doç.Dr.	100	3,27	0,69	
	Dr.Öğr.Üyesi	152	3,47	0,74	
	Öğr.Gör.Dr.	70	3,41	0,72	
	Öğr.Gör.	174	3,70	0,65	
	Arş.Gör.	145	3,49	0,71	
Gelişme Eğilimi	Prof.Dr.	141	3,18	0,56	7,404*
	Doç.Dr.	100	3,08	0,53	
	Dr.Öğr.Üyesi	152	3,32	0,62	
	Öğr.Gör.Dr.	70	3,32	0,57	
	Öğr.Gör.	174	3,48	0,56	
	Arş.Gör.	145	3,30	0,57	
Açıklık Eğilimi	Prof.Dr.	141	3,37	0,57	4,359*
	Doç.Dr.	100	3,32	0,53	
	Dr.Öğr.Üyesi	152	3,44	0,60	
	Öğr.Gör.Dr.	70	3,42	0,56	
	Öğr.Gör.	174	3,62	0,55	
	Arş.Gör.	145	3,48	0,56	
Bilişsel Değişim Algısı	Prof.Dr.	141	4,80	0,46	2,628*
	Doç.Dr.	100	4,78	0,49	
	Dr.Öğr.Üyesi	152	4,88	0,51	
	Öğr.Gör.Dr.	70	4,77	0,45	
	Öğr.Gör.	174	4,95	0,54	
	Arş.Gör.	145	4,83	0,50	
Duygusal Değişim Algısı	Prof.Dr.	141	4,49	0,53	2,983*
	Doç.Dr.	100	4,52	0,61	

	Dr.Öğr.Üyesi	152	4,60	0,61	
	Öğr.Gör.Dr.	70	4,40	0,53	
	Öğr.Gör.	174	4,68	0,61	
	Arş.Gör.	145	4,60	0,60	
Toplam Değişim Algısı	Prof.Dr.	141	4,67	0,43	2,331*
	Doç.Dr.	100	4,67	0,48	
	Dr.Öğr.Üyesi	152	4,74	0,52	
	Öğr.Gör.Dr.	70	4,62	0,42	
	Öğr.Gör.	174	4,82	0,52	
	Arş.Gör.	145	4,70	0,48	
Gelişime Açıklık	Prof.Dr.	141	4,04	0,37	3,352*
	Doç.Dr.	100	4,11	0,33	
	Dr.Öğr.Üyesi	152	4,14	0,37	
	Öğr.Gör.Dr.	70	4,05	0,39	
	Öğr.Gör.	174	4,18	0,35	
	Arş.Gör.	145	4,05	0,35	

*p<0,05; ***p<0,001

Buna göre Prof.Dr. ve Doç.Dr. ların kuralcılık eğilimleri diğer akademik personele göre daha yüksektir. Hiyerarşi eğilimi en yüksek olanlar ise kuralcılık eğiliminde olduğu gibi Prof.Dr. lardır. Klan, destekleyicilik, gelişme ve açıklık eğilimleri en yüksek olanların ise Öğretim görevlilerinin olduğu görülmektedir. Örgütsel değişim algısı ve alt boyutlarına baktığımızda ise Öğretim görevlilerinin bilişsel, duygusal ve toplam değişim algılarının diğer akademik ünvanlı katılımcılara göre daha yüksek olduğunu görüyoruz. Gelişime açıklık boyutuna baktığımızda ise Prof. Dr. ların en düşük Öğretim görevlilerinin ise en yüksek olduğunu görüyoruz.

Katılımcıların eğitim durumlarının algılarında farklılık yaratıp yaratmadığını belirleyebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Gruplar arasındaki farklılıklar Tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo 21. Eğitim Durumuna Göre Anova Sonuçları

Boyut		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Kuralcılık Eğilimi	Gruplararası	11,184	2	5,592	13,528	0,000	p<0,001
	Gruplariçi	322,023	779	0,413			
	Toplam	333,207	781				
Hiyerarşi Eğilimi	Gruplararası	3,271	2	1,636	3,159	0,043	p<0,05
	Gruplariçi	403,322	779	0,518			
	Toplam	406,594	781				
Klan Eğilimi	Gruplararası	15,859	2	7,929	16,365	0,000	p<0,001
	Gruplariçi	377,448	779	0,485			
	Toplam	393,307	781				
Destekleyicilik Eğilimi	Gruplararası	9,114	2	4,557	9,058	0,000	p<0,001
	Gruplariçi	391,938	779	0,503			
	Toplam	401,053	781				
Gelişme Eğilimi	Gruplararası	9,046	2	4,523	13,479	0,000	p<0,001
	Gruplariçi	261,395	779	0,336			
	Toplam	270,441	781				
Açıklık Eğilimi	Gruplararası	5,981	2	2,991	9,251	0,000	p<0,001
	Gruplariçi	251,832	779	0,323			
	Toplam	257,814	781				
Bilişsel Değişim Algısı	Gruplararası	1,710	2	0,855	3,329	0,036	p<0,05
	Gruplariçi	200,115	779	0,257			
	Toplam	201,826	781				
Duygusal Değişim Algısı	Gruplararası	2,720	2	1,360	3,869	0,021	p<0,05
	Gruplariçi	273,848	779	0,352			
	Toplam	276,567	781				
Davranışsal Değişim Algısı	Gruplararası	1,196	2	0,598	1,774	0,170	P>0,05
	Gruplariçi	262,440	779	0,337			
	Toplam	263,635	781				
Toplam Değişim Algısı	Gruplararası	1,719	2	0,860	3,594	0,028	p<0,05
	Gruplariçi	186,362	779	0,239			
	Toplam	188,081	781				
Gelişime Açıklık	Gruplararası	0,932	2	0,466	3,459	0,032	p<0,05
	Gruplariçi	104,883	779	0,135			
	Toplam	105,814	781				

Tablodaki sonuçlara göre eğitim durumu kuralcılık [$F_{(2,779)}=13,528$; $p<0,001$], hiyerarşi [$F_{(2,779)}=3,159$; $p<0,05$], klan [$F_{(2,779)}=16,365$; $p<0,001$], destekleyicilik [$F_{(2,779)}=9,058$; $p<0,001$], gelişme [$F_{(2,779)}=13,479$; $p<0,001$], açıklık [$F_{(2,779)}=9,251$; $p<0,001$], bilişsel [$F_{(2,779)}=3,329$; $p<0,05$], duygusal [$F_{(2,779)}=3,869$; $p<0,05$], toplam değişim algısı [$F_{(2,779)}=3,594$; $p<0,05$] ve gelişime açıklık [$F_{(2,779)}=3,459$; $p<0,05$] boyutlarını farklılaştırmakta olup davranışsal değişim algısı boyutunu farklılaştırmamaktadır. Bu sonuçlara göre yapılan grupların ortalamalarına ait karşılaştırmalar Tablo 22’de sunulmuştur.

Tablo 22. Anlamli Çıkan İlişkilerin Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırması

BOYUT	GRUP	N	ORT.	SS.	F
Kuralcılık Eğilimi	Lisans	29	2,02	0,58	13,528***
	Yüksek Lisans	208	2,25	0,62	
	Doktora	545	2,44	0,65	
Hiyerarşi Eğilimi	Lisans	29	3,07	0,77	3,159*
	Yüksek Lisans	208	3,27	0,66	
	Doktora	545	3,36	0,73	
Klan Eğilimi	Lisans	29	3,85	0,69	16,365***
	Yüksek Lisans	208	3,40	0,67	
	Doktora	545	3,19	0,70	
Destekleyicilik Eğilimi	Lisans	29	3,99	0,58	9,058*
	Yüksek Lisans	208	3,53	0,68	
	Doktora	545	3,43	0,72	
Gelişme Eğilimi	Lisans	29	3,75	0,50	13,479***
	Yüksek Lisans	208	3,36	0,56	
	Doktora	545	3,23	0,58	
Açıklık Eğilimi	Lisans	29	3,88	0,55	9,251*
	Yüksek Lisans	208	3,50	0,54	
	Doktora	545	3,42	0,57	
Bilişsel Değişim Algısı	Lisans	29	5,07	0,51	3,329*
	Yüksek Lisans	208	4,88	0,51	
	Doktora	545	4,83	0,50	

Duygusal Değişim Algısı	Lisans	29	4,80	0,55	3,869*
	Yüksek Lisans	208	4,63	0,62	
	Doktora	545	4,54	0,58	
Toplam Değişim Algısı	Lisans	29	4,93	0,46	3,594*
	Yüksek Lisans	208	4,74	0,50	
	Doktora	545	4,70	0,48	
Gelişime Açıklık	Lisans	29	4,28	0,32	3,459*
	Yüksek Lisans	208	4,10	0,36	
	Doktora	545	4,09	0,36	

Buna göre doktora mezunu katılımcıların kuralcılık ve hiyerarşi eğilimleri lisans ve yüksek lisans mezunu katılımcılara göre daha yüksekken, lisans ve yüksek lisans mezunu katılımcıların klan, destekleyicilik, gelişme ve açıklık eğilimleri doktora mezunu katılımcılara göre daha yüksektir. Lisans ve yüksek lisans mezunu olanların bilişsel, duygusal, toplam değişim algısı ve gelişime açıklık boyutlarının doktora mezunlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların akademisyenlik ve yöneticilik görevini beraber yürüten (rektör yardımcısı, dekan, bölüm başkanı vb.) akademisyenlerin diğer akademisyenlere göre algılarında farklılık yaratıp yaratmadığını belirleyebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Gruplar arasındaki farklılıklar Tablo 23’te sunulmuştur.

Tablo 23. Yönetici Akademisyenlere Göre Anova Sonuçları

Boyut		Kareler Toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Kuralcılık Eğilimi	Gruplararası	2,539	1	2,539	5,989	0,015	p<0,05
	Gruplariçi	330,668	780	0,424			
	Toplam	333,207	781				
Hiyerarşi Eğilimi	Gruplararası	0,706	1	0,706	1,507	0,220	P>0,05
	Gruplariçi	365,495	780	0,469			
	Toplam	366,201	781				
Klan Eğilimi	Gruplararası	0,403	1	0,403	0,801	0,371	P>0,05
	Gruplariçi	392,904	780	0,504			

	Toplam	393,307	781			
Destekleyicilik Eğilimi	Gruplararası	0,668	1	0,668	1,302	0,254
	Gruplarıçi	400,385	780	0,513		P>0,05
	Toplam	401,053	781			
Gelişme Eğilimi	Gruplararası	0,193	1	0,193	0,558	0,455
	Gruplarıçi	270,247	780	0,346		P>0,05
	Toplam	270,441	781			
Açıklık Eğilimi	Gruplararası	0,195	1	0,195	0,592	0,442
	Gruplarıçi	257,618	780	0,330		P>0,05
	Toplam	257,814	781			
Bilişsel Değişim Algısı	Gruplararası	0,015	1	0,015	0,057	0,812
	Gruplarıçi	201,811	780	0,259		P>0,05
	Toplam	201,826	781			
Duygusal Değişim Algısı	Gruplararası	0,271	1	0,271	0,764	0,382
	Gruplarıçi	276,297	780	0,354		P>0,05
	Toplam	276,567	781			
Davranışsal Değişim Algısı	Gruplararası	0,873	1	0,873	2,592	0,108
	Gruplarıçi	262,762	780	0,337		P>0,05
	Toplam	263,635	781			
Toplam Değişim Algısı	Gruplararası	0,276	1	0,276	1,146	0,285
	Gruplarıçi	187,805	780	0,241		P>0,05
	Toplam	188,081	781			
Gelişime Açıklık	Gruplararası	0,159	1	0,159	1,177	0,278
	Gruplarıçi	105,655	780	0,135		P>0,05
	Toplam	105,814	781			

Tablodaki sonuçlara göre yönetici akademisyenler ve diğer akademisyenler arasında anlamlı farklılık yaratan boyut sadece kuralcılık eğilimidir.

Tablo 24. Anlamlı Çıkan İlişkilerin Anova Sonuçları

BOYUT	GRUP	N	ORT.	SS.	F
Kuralcılık Eğilimi	Yönetici	111	2,51	0,73	5,989*
	Akademisyen				
	Akademisyen	671	2,34	0,64	

Görüldüğü gibi akademisyenlik ve yöneticilik (rektör yardımcısı, dekan, bölüm başkanı vb.) görevlerini beraber yapan katılımcıların diğer akademisyenlere göre kuralcılık eğilimlerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

5.5. Örgütsel Değişim Algısını Yordayan Değişkenler ve Gelişime Açıklığın Düzenleyici Rolü

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların belirli demografik özelliklerinin ve örgüt kültürü eğilimlerinin örgütsel değişim algısı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan doğrusal regresyon analizlerinin sonuçları ve gelişime açıklık kişilik özelliğinin düzenleyici etkisi ortaya konulmuştur. Bu kapsamda ilk olarak katılımcıların demografik değişkenleri bağımsız değişkenler, örgütsel değişim algısı ve alt boyutları ise bağımlı değişkenler olarak regresyon modeline girilmiştir. İkinci olarak örgüt kültürü eğilimleri olan hiyerarşi, kuralcılık, klan, destekleyicilik, gelişme ve açıklık eğilimleri bağımsız değişkenler, örgütsel değişim algısı ve alt boyutları olan bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları bağımlı değişkenler olarak regresyon modeline dahil edilmiştir. Son olarak örgüt kültürü eğilimleri ile örgütsel değişim algısı ve alt boyutları arasındaki ilişkide gelişime açıklık kişilik özelliğinin düzenleyici rolü ve etkisi ortaya konulmuştur.

Düzenleyici değişken (W), tahmin değişkeni (X) ile sonuç değişkeni (Y) arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini etkileyen bir değişkendir. Düzenleyici değişken farklı değerler aldıkça (örneğin; kadın-erkek ya da düşük, orta, yüksek), tahmin değişkeninin, sonuç değişkeni üzerindeki etkisi de değişmektedir. Dolayısıyla, düzenleyici değişken iki değişken arasındaki ilişkinin hangi durumlarda arttığını, azaldığını ya da yön değiştirdiğini (olumludan olumsuz dönmeye) anlamamıza yardımcı olan değişkendir. Esasen düzenleyicilik etkileşimsel etkiyi (interaction effect) ifade etmektedir. Bir değişkenin düzenleyicilik etkisi olabilmesi için tahmin değişkeninin (X) sonucu (ardılı) ya da sonuç değişkeninin (Y) öncülü olması şart değildir. Sosyal bilimlerde genellikle cinsiyet, etnik köken gibi doğuştan gelen özellikler, kişilik ve duygusal özellikler ya da kültür, bölge, eğitim düzeyi gibi durumsal özellikler araştırmalarda düzenleyici değişken olarak ele alınmaktadır (Gürbüz, 2019:83;84).

Düzenleyici değişkenin bir bakıma durumsal etkiye sahip olduğu söylenebilir. Tahmin (X) ve sonuç (Y) değişkeni arasındaki düzenleyici (W) değişken adeta bir reosta gibi çalışır.

İki değişken arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünü bu ilişkideki reosta (düzenleyici değişken) ayarlamaktadır. Başka bir ifadeyle, X 'in Y üzerindeki etkisinin ne zaman (hangi durumlarda) artacağını veya azalacağını ya da etkisinin neye bağlı olduğunu gösteren değişken düzenleyici değişkendir (Gürbüz ve Şahin, 2014:286).

Düzenleyici değişkenin kullanıldığı araştırma modelinde düzenleyici etki olup olmadığı etkileşimsel etkiye (interaction effect) bakılarak anlaşılmaktadır. Analizlerde teahmin değişkeninin (X , b_1) ve düzenleyici değişkenin (W , b_2) etkileri kontrol altına alındıktan sonra etkileşimsel değişkenin (X , W , b_3) sonuç değişkeni üzerindeki etkisinin anlamlı olması düzenleyici bir etkinin olduğu, aksi durumda düzenleyici değişkenin anlamlı etkisinin olmadığı anlamına gelecektir. Düzenleyici değişkenin anlamlı etkisi belirlendikten sonra hangi durumlarda (düşük, orta, yüksek) anlamlı olduğunun incelenebilmesi için eğim (slope) analizleri yapılmalıdır. Eğim (slope) analizi sonucunda düzenleyici değişkenin durumlarına göre (düşük, orta, yüksek) X 'in Y üzerindeki farklı değerleri ortaya konmaktadır (Gürbüz, 2019:86).

5.5.1. Demografik özelliklerin örgütsel değişim algısı üzerindeki etkisi

Demografik özelliklerin değişim algısı ve alt boyutları üzerindeki etkisini görmek için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 25'te sunulmuştur. Tablo 25'in sonuçları incelendiğinde demografik değişkenlerden yaş, eğitim, akademik ünvan ve hizmet süresinin bilişsel ($P>0.05$), duygusal ($P>0.05$), davranışsal ($P>0.05$) ve toplam değişim algısıyla ($P>0.05$) oluşturulan regresyon modellerinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Demografik değişkenlerden cinsiyetin bilişsel ($\beta= 104$, $P<0.05$), duygusal ($\beta= 072$, $P<0.05$), davranışsal ($\beta= 115$, $P<0.05$) ve toplam değişim algısındaki ($\beta= 097$, $P<0.05$) varyansın açıklanmasında anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Üniversite türünün bilişsel ($\beta= 087$, $P<0.05$), duygusal ($\beta= 160$, $P<0.001$), davranışsal ($\beta= 215$, $P<0.001$) ve toplam değişim algısındaki ($\beta=154$, $P<0.01$) varyansın açıklanmasında anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Cinsiyet ile üniversite türünün bilişsel değişim algısındaki varyansın %1.7'sini, duygusal değişim algısındaki varyansın %2.4'ünü, davranışsal değişim algısındaki varyansın %4.3'ünü ve toplam değişim algısındaki varyansın %3.2'sini açıkladıkları görülmektedir.

Tablo 25. Demografik Özelliklerin Örgütsel Değişim Algısı ve Alt Boyutları üzerindeki Etkisi

	Bilişsel Değişim Algısı		Duygusal Değişim Algısı		Davranışsal Değişim Algısı		Toplam Değişim Algısı	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Demografik Değişkenler								
Cinsiyet	.102	2.484*	.085	1.825*	.103	2.377*	.97	2.488*
Yaş	.004	.798	-.004	-.746	-.001	-.126	.000	-.065
Eğitim	-.055	-1,117	-.079	-1.414	-.030	-.577	-.055	-1.173
Üniversite Türü	.077	1.923*	.146	3.229*	.215	5.096*	.146	3,864*
Akademik Ünvan	-.021	-1.012	-.035	-1.460	-.032	-1.428	-.029	-1.471
Hizmet Süresi	-.006	-1,174	-.001	-.199	-.001	-.233	-.003	-.579
R	.130		.154		.208		.176	
R ²	.017		.024		.043		.032	
Uyarlanmış R ²	.009		.016		.036		.023	
F Değişimi	2.229		3.153		5.815		4.114	

*p<0,05; ***p<0,001

5.5.2. Hiyerarşi eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi ve gelişime açıklığın düzenleyici rolü

Hiyerarşi eğiliminin örgütsel değişim algısı ve alt boyutları üzerindeki etkisini görmek için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 26'da görülmektedir. 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.

Tablo 26. Hiyerarşi Eğiliminin Örgütsel Değişim Algısı ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi

	Bilişsel Değişim Algısı		Duygusal Değişim Algısı		Davranışsal Değişim Algısı		Toplam Değişim Algısı	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Hiyerarşi Eğilimi	.108	4.240***	.106	3.634***	.118	4.309***	.111	4.554***
R	.150		.129		.152		.161	
R ²	.023		.017		.023		.026	
Uyarlanmış R ²	.021		.015		.022		.025	
F Değişimi	17.978***		13.209***		18.567***		20.738***	

* $p<0,05$; *** $p<0,001$

Hiyerarşi eğilimi ile bilişsel değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici rolünü görmek için yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 27'de görülmektedir.

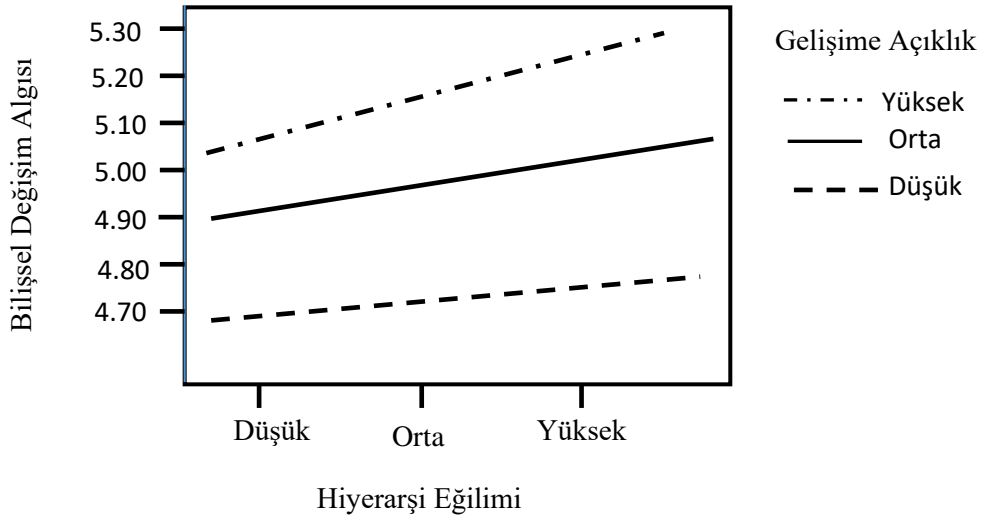
Tablo 27'nin sonuçlarına bakıldığında tüm tahmin değişkenlerinin bilişsel değişim algısındaki değişimin yaklaşık %15'ini ($R^2=.148$) açıkladığı görülmektedir. Bilişsel değişim algısına, hiyerarşi eğiliminin ($b=.05$, $p<.05$) ve gelişime açıklığın ($b=.50$, $p<.001$) olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkilerinin olduğu bulunmuştur. Hiyerarşi eğilimi ve gelişime açıklığın bilişsel değişim algısı üzerindeki düzenleyici etkisinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($b=.129$, $p<.05$).

Tablo 27. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları

Değişkenler	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>
Sabit	4.94*** [4,91, 4,98]	.018	269.97
Hiyerarşi Eğilimi (<i>X</i>)	.052* [.004, 100]	.024	2.12
Gelişime Açıklık (<i>W</i>)	.509*** [41, 60]	.049	10.292
<i>X.W</i>	.129* [.004, 25]	.064	2,02

Not: $R = .38$, $R^2 = .15$; *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. *S.H.*: Standart Hata, Parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır. Standardize edilmemiş beta katsayıları (*b*) raporlanmıştır.

Eğim analizi sonucunda gelişime açıklığın (düzenleyici değişken) etkileri Şekil 8’de grafiksel biçimde sunulmuştur



Şekil 8. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisinin Grafiksel Gösterimi

Gelişime açıklığın düzenleyici etkisinin ayrıntılarına bakıldığında, gelişime açıklığın orta ($b=.054$, $p<.05$) ve yüksek ($b=.106$, $p<.001$) olduğu durumlarda hiyerarşi eğiliminin bilişsel değişim algısı üzerindeki etkisinin daha da arttığı gözlenmiştir. Gelişime açıklığın yüksek olduğu durumda bu ilişki daha kuvvetlidir. Buna karşın, gelişime açıklık düşük olduğunda hiyerarşi eğiliminin bilişsel değişim algısı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı ($b=.002$, $p=.951$) tespit edilmiştir. Sonuç olarak gelişime açıklığın yüksek olması

durumunda, hiyerarşi eğiliminin bilişsel değişim algısına etkisi daha fazla olmaktadır ve bu durum hiyerarşi eğilimi–bilişsel değişim algısı arasındaki ilişkinin gelişime açıklık tarafından düzenlendiği anlamına gelmektedir.

Hiyerarşi eğilimi ile duygusal değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici rolünü görmek için yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 28’de görülmektedir.

Tablo 28. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları

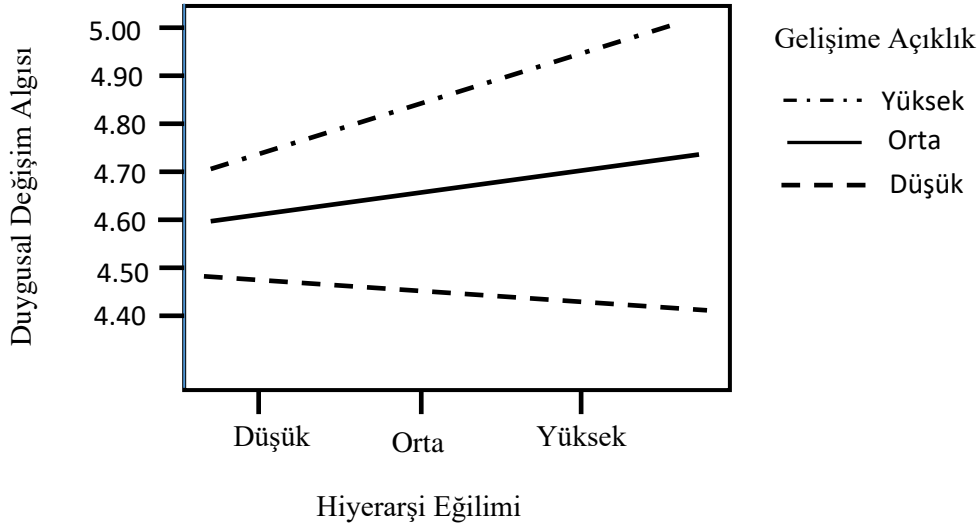
Değişkenler	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>
Sabit	4.63*** [4.59, 4.67]	.021	219.06
Hiyerarşi Eğilimi (<i>X</i>)	.044 [-.011, .099]	.028	1.56
Gelişime Açıklık (<i>W</i>)	.541*** [.42, .65]	.057	9.46
<i>X.W</i>	.178* [.032, .32]	.073	2,40

Not: $R = .36$, $R^2 = .13$; *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. *S.H.*: Standart Hata, Parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır. Standardize edilmemiş beta katsayıları (*b*) raporlanmıştır.

Tablo 28’in sonuçlarına bakıldığında tüm tahmin değişkenlerinin duygusal değişim algısındaki değişimin yaklaşık %13’ünü ($R^2=.128$) açıkladığı görülmektedir. Duygusal değişim algısına, hiyerarşi eğiliminin ($b=.04$, $p=.118$) bir etkisinin olmadığı, gelişime açıklığın ise ($b=.54$, $p<.001$) olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkisinin olduğu bulunmuştur. Hiyerarşi eğilimi ve gelişime açıklığın duygusal değişim algısı üzerindeki etkisinin (düzenleyici etki) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($b=.178$, $p<.05$).

Eğim analizi sonucunda gelişime açıklığın (düzenleyici değişken) etkileri Şekil 9’da grafiksel biçimde sunulmuştur. Gelişime açıklığın düzenleyici etkisinin ayrıntılarına bakıldığında, gelişime açıklığın yüksek ($b=.118$, $p<.05$) olduğu durumda hiyerarşi eğiliminin duygusal değişim algısı üzerindeki etkisinin daha da arttığı gözlenmiştir. Gelişime açıklığın yüksek olduğu durumda bu ilişki daha kuvvetlidir. Buna karşın, gelişime açıklık düşük ($b=-.024$, $p=.574$) ve orta ($b=.047$, $p=.096$) olduğunda hiyerarşi eğiliminin

duygusal değişim algısı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, hiyerarşi eğiliminin duygusal değişim algısına etkisi daha fazla olmaktadır ve bu durum hiyerarşi eğilimi– duygusal değişim algısı arasındaki ilişkinin gelişime açıklık tarafından düzenlendiği anlamına gelmektedir.



Şekil 9. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisinin Grafiks gösterimi

Hiyerarşi eğilimi ile davranışsal değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici rolünü görmek için yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 29’da görülmektedir.

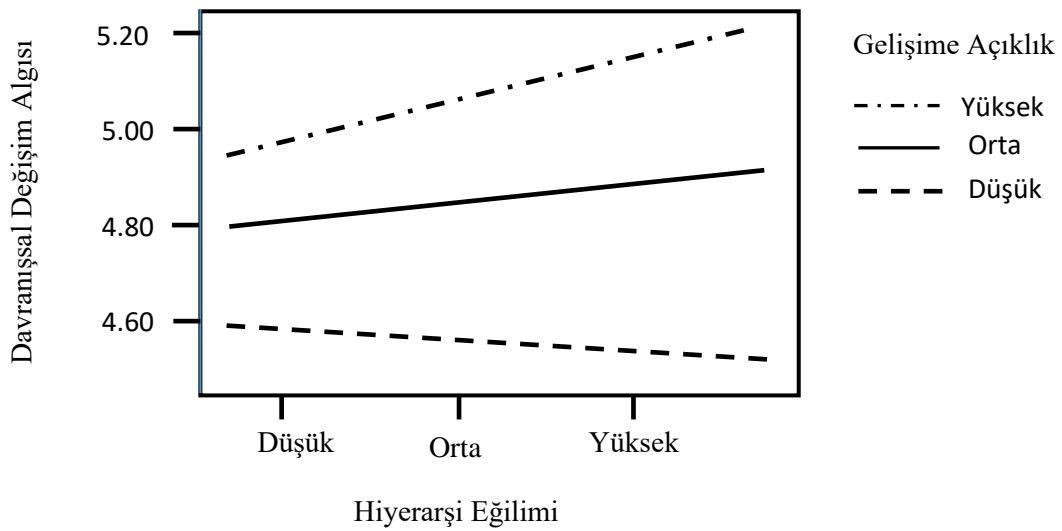
Tablo 29. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları

Değişkenler	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>
Sabit	4.81*** [4.77, 4.84]	.019	252.04
Hiyerarşi Eğilimi (<i>X</i>)	.045 [-.004, .095]	.025	1.19
Gelişime Açıklık (<i>W</i>)	.629*** [.52, .73]	.051	12.19
<i>X.W</i>	.207*** [.07, .33]	.066	3,11

Not: $R = .44$, $R^2 = .20$; *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. *S.H.*: Standart Hata, Parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır. Standardize edilmemiş beta katsayıları (*b*) raporlanmıştır.

Tablo 29'un sonuçlarına bakıldığında tüm tahmin değişkenlerinin davranışsal değişim algısındaki değişimin yaklaşık %20'sini ($R^2 = .196$) açıkladığı görülmektedir. Davranışsal değişim algısına, hiyerarşi eğiliminin ($b = .04$, $p = .073$) bir etkisinin olmadığı, gelişime açıklığın ise ($b = .63$, $p < .001$) olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkisinin olduğu ortaya konmuştur. Hiyerarşi eğilimi ve gelişime açıklığın davranışsal değişim algısı üzerindeki etkisinin (düzenleyici etki) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($b = .207$, $p < .001$).

Eğim analizi sonucunda gelişime açıklığın (düzenleyici değişken) etkileri Şekil 10'da grafiksel biçimde sunulmuştur.



Şekil 10. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisinin Grafiksel Gösterimi

Gelişime açıklığın düzenleyici etkisinin ayrıntılarına bakıldığında, gelişime açıklığın yüksek ($b = .132$, $p < .001$) olduğu durumda hiyerarşi eğiliminin davranışsal değişim algısı üzerindeki etkisinin daha da arttığı gözlenmiştir. Gelişime açıklığın yüksek olduğu durumda bu ilişki daha kuvvetlidir. Buna karşın, gelişime açıklık düşük ($b = -.024$, $p = .379$) ve orta ($b = .015$, $p = .054$) olduğunda hiyerarşi eğiliminin davranışsal değişim algısı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, hiyerarşi eğiliminin davranışsal değişim algısına etkisi daha fazla olmaktadır ve bu durum hiyerarşi eğilimi–davranışsal değişim algısı arasındaki ilişkinin gelişime açıklık tarafından düzenlendiği anlamına gelmektedir.

Hiyerarşi eğilimi ile toplam değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici rolünü görmek için yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 30’da görülmektedir.

Tablo 30. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları

Değişkenler	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>
Sabit	4.80*** [4.76, 4.83]	.017	282.32
Hiyerarşi Eğilimi (<i>X</i>)	.047* [.002, .092]	.022	2.08
Gelişime Açıklık (<i>W</i>)	.560*** [.47, .65]	.045	12.19
<i>X.W</i>	.172*** [.005, .28]	.059	2,90

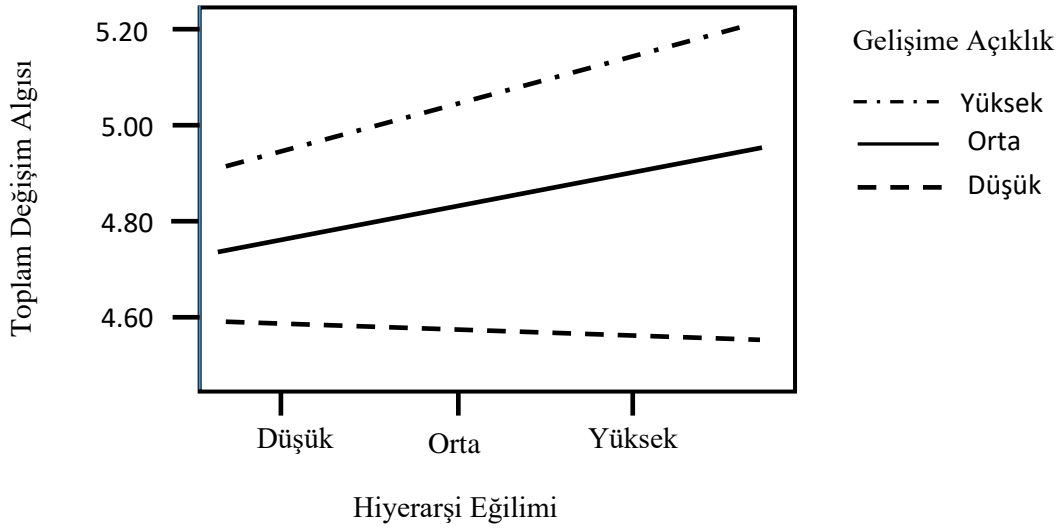
Not: $R = .45$, $R^2 = .20$; *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. *S.H.:* Standart Hata, Parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır. Standardize edilmemiş beta katsayıları (*b*) raporlanmıştır.

Tablo 30’un sonuçlarına bakıldığında tüm tahmin değişkenlerinin toplam değişim algısındaki değişimin yaklaşık %20’sini ($R^2=.196$) açıkladığı görülmektedir. Toplam değişim algısına, hiyerarşi eğiliminin ($b=.04$, $p<.05$) ve gelişime açıklığın ($b=.56$, $p<.001$) olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkisinin olduğu ortaya konmuştur. Hiyerarşi eğilimi ve gelişime açıklığın toplam değişim algısı üzerindeki etkisinin (düzenleyici etki) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($b=.172$, $p<.001$).

Eğim analizi sonucunda gelişime açıklığın (düzenleyici değişken) etkileri Şekil 11’de grafiksel biçimde sunulmuştur.

Gelişime açıklığın düzenleyici etkisinin ayrıntılarına bakıldığında, gelişime açıklığın orta ($b=.050$, $p<.05$) ve yüksek ($b=.118$, $p<.001$) olduğu durumlarda hiyerarşi eğiliminin toplam değişim algısı üzerindeki etkisinin daha da arttığı gözlenmiştir. Gelişime açıklığın yüksek olduğu durumda bu ilişki daha kuvvetlidir. Buna karşın, gelişime açıklık düşük olduğunda hiyerarşi eğiliminin toplam değişim algısı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı ($b=-.018$, $p=.589$) tespit edilmiştir. Sonuç olarak gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, hiyerarşi eğiliminin toplam değişim algısına etkisi daha fazla olmaktadır ve bu

durum hiyerarşi eğilimi-toplam değişim algısı arasındaki ilişkinin gelişime açıklık tarafından düzenlendiği anlamına gelmektedir.



Şekil 11. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisinin Grafiks gösterimi

5.5.3. Kuralcılık eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi ve gelişime açıklığın düzenleyici rolü

Örgüt kültürü eğilimlerinden kuralcılık eğiliminin bilişsel, duygusal, davranışsal ve toplam değişim algısı üzerindeki etkisini görebilmek için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 31’de 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.

Tablo 31. Kuralcılık Eğiliminin Örgütsel Değişim Algısı ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi

	Bilişsel Değişim Algısı		Duygusal Değişim Algısı		Davranışsal Değişim Algısı		Toplam Değişim Algısı	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Kuralcılık Eğilimi	-.247	-5.857***	-.252	-5.216***	-.288	-6.391***	-.262	-6.551***
R	.205		.184		.223		.228	
R ²	.042		.034		.050		.052	
Uyarlanmış R ²	.041		.032		.049		.051	
F Değişimi	34.303***		27.209***		40.847***		42.914***	

* $p < 0,05$; *** $p < 0,001$

Kuralcılık eğilimi ile bilişsel değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici rolünü görmek için yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 32’de görülmektedir.

Tablo 32. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları

Değişkenler	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>
Sabit	4.95*** [4.91, 4.98]	.018	267.98
Kuralcılık Eğilimi (<i>X</i>)	-.143*** [-22, -06]	.042	-3.38
Gelişime Açıklık (<i>W</i>)	.497*** [39, 59]	.050	9.96
<i>X.W</i>	-.025 [-23, 17]	.010	-2.47

Not: $R = .39$, $R^2 = .15$; *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. *S.H.*: Standart Hata, Parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır. Standardize edilmemiş beta katsayıları (*b*) raporlanmıştır.

Tablo 32’nin sonuçlarına bakıldığında tüm tahmin değişkenlerinin bilişsel değişim algısı üzerindeki değişimin %15’ini ($R^2 = .150$) açıkladığı görülmektedir. Bilişsel değişim algısına, kuralcılık eğiliminin olumsuz yönde ($b = -.143$, $p < .001$), gelişime açıklığın ise ($b = .497$, $p < .001$) olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkilerinin olduğu bulunmuştur.

Kuralcılık eğilimi ve gelişime açıklığın ($X.W$) bilişsel değişim algısı üzerindeki etkisinin (düzenleyici etki) ise anlamlı olmadığı ortaya konmuştur ($b=-025$, $p>.05$). Bu bulgular ışığında kuralcılık eğilimi–bilişsel değişim algısı arasındaki ilişkinin gelişime açıklık tarafından düzenlenmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Kuralcılık eğilimi ile duygusal değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici rolünü görmek için yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 33'te görülmektedir.

Tablo 33. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları

Değişkenler	b	$S.H.$	t
Sabit	4.64*** [4.60, 4.68]	.021	217.23
Kuralcılık Eğilimi (X)	-.144*** [-24, -04]	.049	-2.93
Gelişime Açıklık (W)	.532*** [41, 64]	.057	9.19
$X.W$	-.006 [-24, 23]	.012	-.05

Not: $R = .36$, $R^2 = .13$; *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. $S.H.$: Standart Hata, Parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır. Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır.

Tablo 33'ün sonuçlarına bakıldığında tüm tahmin değişkenlerinin duygusal değişim algısı üzerindeki değişimin yaklaşık %13'ünü ($R^2=.128$) açıkladığı görülmektedir. Duygusal değişim algısına, kuralcılık eğiliminin olumsuz yönde ($b=-144$, $p<.001$), gelişime açıklığın ise ($b=.532$, $p<.001$) olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkilerinin olduğu bulunmuştur. Kuralcılık eğilimi ve gelişime açıklığın ($X.W$) duygusal değişim algısı üzerindeki etkisinin (düzenleyici etki) ise anlamlı olmadığı ortaya konmuştur ($b=-006$, $p>.05$). Bu bulgular ışığında kuralcılık eğilimi–duygusal değişim algısı arasındaki ilişkinin gelişime açıklık tarafından düzenlenmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Kuralcılık eğilimi ile davranışsal değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici rolünü görmek için yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 34'te görülmektedir.

Tablo 34. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları

Değişkenler	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>
Sabit	4.82*** [4.78, 4.85]	.019	249.94
Kuralcılık Eğilimi (<i>X</i>)	-.148*** [-23, -06]	.044	-3.35
Gelişime Açıklık (<i>W</i>)	.615*** [51, 71]	.052	11.82
<i>X.W</i>	-.138 [-35, 07]	.010	-1,27

Not: $R = .44$, $R^2 = .20$; *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. *S.H.*: Standart Hata, Parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır. Standardize edilmemiş beta katsayıları (*b*) raporlanmıştır.

Tablo 34'ün sonuçlarına bakıldığında tüm tahmin değişkenlerinin davranışsal değişim algısındaki değişimin yaklaşık %20'sini ($R^2=.196$) açıkladığı görülmektedir. Davranışsal değişim algısına, kuralcılık eğiliminin olumsuz yönde ($b=-.148$, $p<.001$), gelişime açıklığın ise ($b=.615$, $p<.001$) olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkilerinin olduğu bulunmuştur. Kuralcılık eğilimi ve gelişime açıklığın (*X.W*) davranışsal değişim algısına etkisinin (düzenleyici etki) ise anlamlı olmadığı ortaya konmuştur ($b=-.138$, $p>.05$). Bu bulgular ışığında kuralcılık eğilimi–davranışsal değişim algısı arasındaki ilişkinin gelişime açıklık tarafından düzenlenmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Kuralcılık eğilimi ile toplam değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici rolünü görmek için yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 35'te görülmektedir.

Tablo 35'in sonuçlarına bakıldığında tüm tahmin değişkenlerinin toplam değişim algısındaki değişimin yaklaşık %20'sini ($R^2=.197$) açıkladığı görülmektedir. Toplam değişim algısına, kuralcılık eğiliminin olumsuz yönde ($b=-.145$, $p<.001$), gelişime açıklığın ise ($b=.547$, $p<.001$) olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkilerinin olduğu bulunmuştur. Kuralcılık eğilimi ve gelişime açıklığın (*X.W*) toplam değişim algısı üzerindeki etkisinin (düzenleyici etki) ise anlamlı olmadığı ortaya konmuştur ($b=-.057$, $p>.05$) Bu bulgular ışığında kuralcılık eğilimi–toplam değişim algısı arasındaki ilişkinin gelişime açıklık tarafından düzenlenmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 35. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları

Değişkenler	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>
Sabit	4.80*** [4.77, 4.83]	.017	280.07
Kuralcılık Eğilimi (<i>X</i>)	-.145*** [-22, -06]	.040	-3.70
Gelişime Açıklık (<i>W</i>)	.547*** [45, 63]	.046	11.82
<i>X.W</i>	-.057 [-24, 13]	.096	-.58

Not: $R = .44$, $R^2 = .20$; *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. *S.H.:* Standart Hata, Parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır. Standardize edilmemiş beta katsayıları (*b*) raporlanmıştır.

5.5.4. Klan eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi ve gelişime açıklığın düzenleyici rolü

Örgüt kültürü eğilimlerinden klan eğiliminin bilişsel, duygusal, davranışsal ve toplam değişim algısı üzerindeki etkisini görebilmek için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 36'da 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'unu ($F=31.991$, $P<0.001$) 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.

Tablo 36. Klan Eğiliminin Örgütsel Değişim Algısı ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi

	Bilişsel Değişim Algısı		Duygusal Değişim Algısı		Davranışsal Değişim Algısı		Toplam Değişim Algısı	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Klan Eğilimi	.145	5.385***	.144	4.651***	.147	5.072***	.145	5.656***
R	.189		.164		.179		.198	
R ²	.036		.027		.032		.039	
Uyarlanmış R ²	.035		.026		.030		.038	
F Değişimi	28.999***		21.636***		25.726***		31.991***	

*p<0,05; ***p<0,001

Klan eğilimi ile bilişsel değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici rolünü görmek için yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 37’de görülmektedir.

Tablo 37. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları

Değişkenler	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>
Sabit	4.94*** [4.91, 4.98]	.018	267.90
Klan Eğilimi (X)	.075** [.023, 12]	.026	2.85
Gelişime Açıklık (W)	.497*** [39, 59]	.050	9.92
X.W	.090 [-.040, .22]	.066	1,35

Not: $R = .39$, $R^2 = .15$; *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. *S.H.*: Standart Hata, Parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır. Standardize edilmemiş beta katsayıları (*b*) raporlanmıştır.

Tablo 37'nin sonuçlarına bakıldığında tüm tahmin değişkenlerinin bilişsel değişim algısındaki değişimin yaklaşık %15'ini ($R^2=.149$) açıkladığı görülmektedir. Bilişsel değişim algısına, klan eğiliminin ($b=.075$, $p<.01$) ve gelişime açıklığın ($b=.497$, $p<.001$) olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkisinin olduğu fakat klan eğilimi ve gelişime açıklığın ($X.W$) bilişsel değişim algısı üzerindeki etkisinin (düzenleyici etki) anlamlı olmadığı bulunmuştur ($b=.090$, $p>.05$). Bu bulgular ışığında klan eğilimi–bilişsel değişim algısı arasındaki ilişkinin gelişime açıklık tarafından düzenlenmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Klan eğilimi ile duygusal değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici rolünü görmek için yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 38'de görülmektedir.

Tablo 38. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları

Değişkenler	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>
Sabit	4.64*** [4.59, 4.68]	.021	217.07
Klan Eğilimi (<i>X</i>)	.069* [.008, 12]	.030	2.24
Gelişime Açıklık (<i>W</i>)	.532*** [41, 64]	.058	9.18
<i>X.W</i>	102 [-.048, .25]	.076	1,34

Not: $R = .36$, $R^2 = .13$; *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. *S.H.:* Standart Hata, Parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır. Standardize edilmemiş beta katsayıları (*b*) raporlanmıştır.

Tablo 38'in sonuçlarına bakıldığında tüm tahmin değişkenlerinin duygusal değişim algısındaki değişimin yaklaşık %13'ünü ($R^2=.127$) açıkladığı görülmektedir. Duygusal değişim algısına, klan eğiliminin ($b=.069$, $p<.05$) ve gelişime açıklığın ($b=.532$, $p<.001$) olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkisinin olduğu fakat klan eğilimi ve gelişime açıklığın ($X.W$) duygusal değişim algısı üzerindeki etkisinin (düzenleyici etki) anlamlı olmadığı bulunmuştur ($b=.102$, $p>.05$). Bu bulgular ışığında klan eğilimi–duygusal değişim algısı arasındaki ilişkinin gelişime açıklık tarafından düzenlenmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Klan eğilimi ile davranışsal değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici rolünü görmek için yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 39’da görülmektedir.

Tablo 39. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları

Değişkenler	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>
Sabit	4.81*** [4.77, 4.85]	.019	249.41
Klan Eğilimi (<i>X</i>)	.055* [.002, .10]	.027	2.00
Gelişime Açıklık (<i>W</i>)	.622*** [.52, .72]	.052	11.88
<i>X.W</i>	.174*** [.037, .30]	.069	2,50

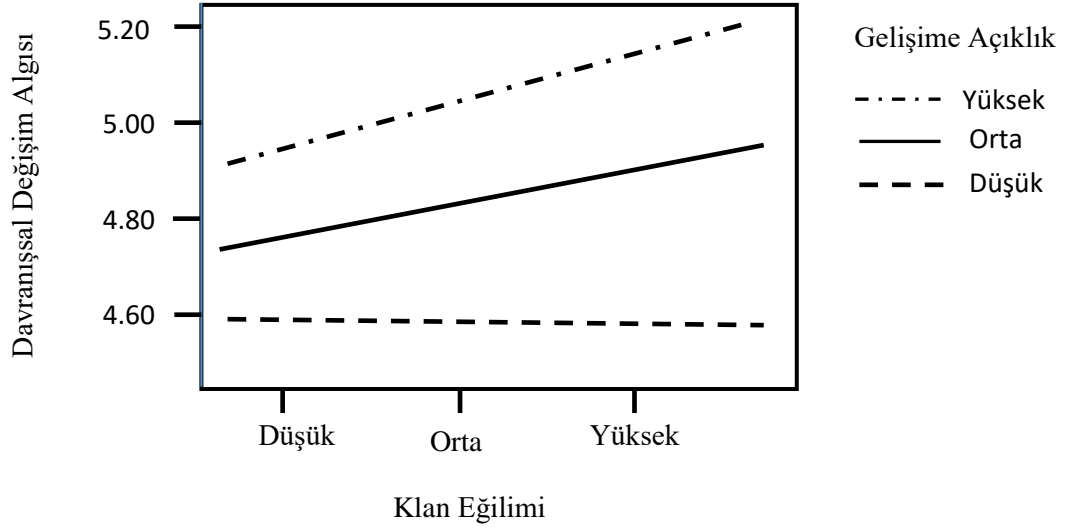
Not: $R = .44$, $R^2 = .19$; *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. *S.H.:* Standart Hata, Parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır. Standardize edilmemiş beta katsayıları (*b*) raporlanmıştır.

Tablo 39’un sonuçlarına bakıldığında tüm tahmin değişkenlerinin davranışsal değişim algısındaki değişimin yaklaşık %19’unu ($R^2=.192$) açıkladığı görülmektedir. Davranışsal değişim algısına, klan eğiliminin ($b=.055$, $p<.05$) ve gelişime açıklığın ($b=.62$, $p<.001$) olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkisinin olduğu bulunmuştur. Klan eğilimi ve gelişime açıklığın davranışsal değişim algısı üzerindeki etkisinin (düzenleyici etki) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($b=.174$, $p<.05$).

Eğim analizi sonucunda gelişime açıklığın (düzenleyici değişken) etkileri Şekil 12’de grafiksel biçimde sunulmuştur.

Gelişime açıklığın düzenleyici etkisinin ayrıntılarına bakıldığında, gelişime açıklığın orta ($b=.057$, $p<.05$) ve yüksek ($b=.127$, $p<.001$) olduğu durumlarda klan eğiliminin davranışsal değişim algısı üzerindeki etkisinin daha da arttığı gözlenmiştir. Gelişime açıklığın yüksek olduğu durumda bu ilişki daha kuvvetlidir. Buna karşın, gelişime açıklık düşük olduğunda klan eğiliminin davranışsal değişim algısı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı ($b=-.011$, $p=.783$) tespit edilmiştir. Sonuç olarak gelişime açıklığın yüksek olması

durumunda, klan eğiliminin davranışsal değişim algısına etkisi daha fazla olmaktadır ve bu durum klan eğilimi–davranışsal değişim algısı arasındaki ilişkinin gelişime açıklık tarafından düzenlendiği anlamına gelmektedir.



Şekil 12. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisinin Grafikselleştirilmesi

Klan eğilimi ile toplam değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici rolünü görmek için yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 40'ta görülmektedir.

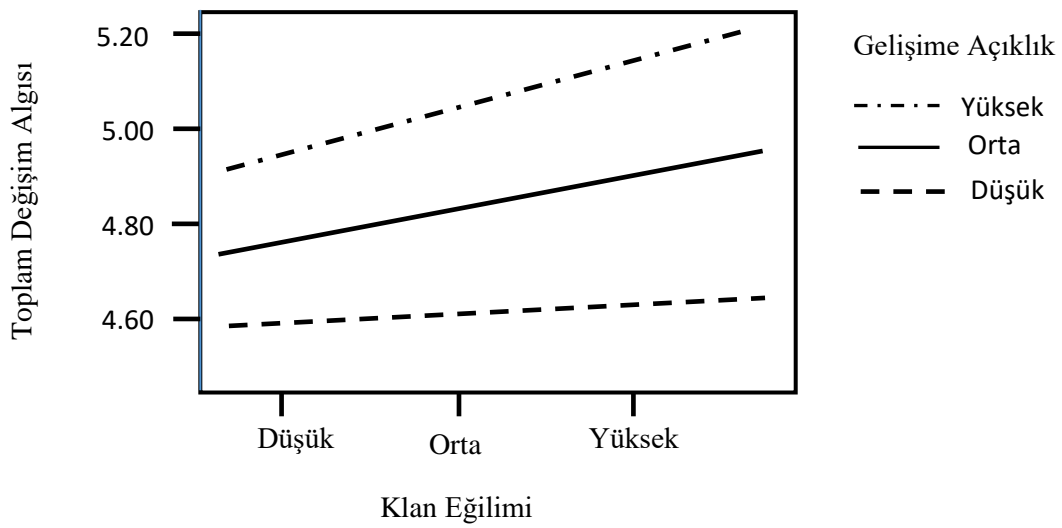
Tablo 40. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları

Değişkenler	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>
Sabit	4.80*** [4.76, 4.83]	.017	279.66
Klan Eğilimi (<i>X</i>)	.066** [.018, .11]	.024	2.70
Gelişime Açıklık (<i>W</i>)	.550*** [.45, .64]	.046	11.82
<i>X.W</i>	.122*** [.001, .24]	.060	2.00

Not: $R = .44$, $R^2 = .19$; *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. *S.H.*: Standart Hata, Parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır. Standardize edilmemiş beta katsayıları (*b*) raporlanmıştır.

Tablo 40'in sonuçlarına bakıldığında tüm tahmin değişkenlerinin toplam değişim algısındaki değişimin yaklaşık %19'unu ($R^2=.194$) açıkladığı görülmektedir. Toplam değişim algısına, klan eğiliminin ($b=.066, p<.01$) ve gelişime açıklığın ($b=.550, p<.001$) olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkisinin olduğu bulunmuştur. Klan eğilimi ve gelişime açıklığın toplam değişim algısı üzerindeki etkisinin (düzenleyici etki) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($b=.122, p<.05$).

Eğim analizi sonucunda gelişime açıklığın (düzenleyici değişken) etkileri Şekil 13'te grafiksel biçimde sunulmuştur.



Şekil 13. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisinin Grafiksel Gösterimi

Gelişime açıklığın düzenleyici etkisinin ayrıntılarına bakıldığında, gelişime açıklığın orta ($b=.068, p<.01$) ve yüksek ($b=.117, p<.001$) olduğu durumlarda klan eğiliminin toplam değişim algısı üzerindeki etkisinin daha da arttığı gözlenmiştir. Gelişime açıklığın yüksek olduğu durumda bu ilişki daha kuvvetlidir. Buna karşın, gelişime açıklık düşük olduğunda klan eğiliminin toplam değişim algısı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı ($b=-.019, p=.593$) tespit edilmiştir. Sonuç olarak gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, klan eğiliminin toplam değişim algısına etkisi daha fazla olmaktadır ve bu durum klan eğilimi–toplam değişim algısı arasındaki ilişkinin gelişime açıklık tarafından düzenlendiği anlamına gelmektedir.

5.5.5. Destekleyicilik eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi ve gelişime açıklığın düzenleyici rolü

Örgüt kültürü eğilimlerinden destekleyicilik eğiliminin bilişsel, duygusal, davranışsal ve toplam değişim algısı üzerindeki etkisini görebilmek için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 41’de görülmektedir.

Tablo 41. Destekleyicilik Eğiliminin Örgütsel Değişim Algısı ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi

	Bilişsel Değişim Algısı		Duygusal Değişim Algısı		Davranışsal Değişim Algısı		Toplam Değişim Algısı	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Destekleyicilik Eğilimi	.162	6.109***	.144	4.690***	.166	5.818***	.157	6.208***
R	.214		.166		.204		.217	
R ²	.046		.027		.042		.047	
Uyarlanmış R ²	.044		.026		.040		.046	
F Değişimi	37.319***		21.995***		33.852***		38.534***	

*p<0,05; ***p<0,001

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.

Destekleyicilik eğilimi ile bilişsel değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici rolünü görmek için yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 42’de görülmektedir.

Tablo 42’nin sonuçlarına bakıldığında tüm tahmin değişkenlerinin bilişsel değişim algısındaki değişimin yaklaşık %16’sını ($R^2=.156$) açıkladığı görülmektedir. Bilişsel değişim algısına, destekleyicilik eğiliminin ($b=.098, p<.01$) ve gelişime açıklığın ($b=.488, p<.001$) olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkisinin olduğu fakat destekleyicilik eğilimi ve gelişime açıklığın ($X.W$) bilişsel değişim algısı üzerindeki etkisinin (düzenleyici etki) anlamlı olmadığı bulunmuştur ($b=.089, p>.05$). Bu bulgular ışığında destekleyicilik eğilimi–bilişsel değişim algısı arasındaki ilişkinin gelişime açıklık tarafından düzenlenmediği sonucuna ulaşılmıştır

Tablo 42. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları

Değişkenler	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>
Sabit	4.94*** [4.91, 4.98]	.018	268.13
Destekleyicilik Eğilimi (<i>X</i>)	.098** [.047, .14]	.025	3.79
Gelişime Açıklık (<i>W</i>)	.488*** [.39, .558]	.050	9.77
<i>X.W</i>	.089 [-.044, .22]	.068	1,30

Not: $R = .39, R^2 = .16$; *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. *S.H.*: Standart Hata, Parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır. Standardize edilmemiş beta katsayıları (*b*) raporlanmıştır.

Destekleyicilik eğilimi ile duygusal değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici rolünü görmek için yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 43’te görülmektedir.

Tablo 43’ün sonuçlarına bakıldığında tüm tahmin değişkenlerinin duygusal değişim algısındaki değişimin yaklaşık %13’ünü ($R^2=.128$) açıkladığı görülmektedir. Duygusal değişim algısına, destekleyicilik eğiliminin ($b=.073, p<.05$) ve gelişime açıklığın ($b=.529, p<.001$) olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkisinin olduğu fakat destekleyicilik eğilimi ve

gelişime açıklığın ($X.W$) duygusal değişim algısı üzerindeki etkisinin (düzenleyici etki) anlamlı olmadığı bulunmuştur ($b=.125$, $p>.05$). Bu bulgular ışığında destekleyicilik eğilimi–duygusal değişim algısı arasındaki ilişkinin gelişime açıklık tarafından düzenlenmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 43. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları

Değişkenler	b	$S.H.$	t
Sabit	4.63*** [4.59, 4.68]	.021	216.59
Destekleyicilik Eğilimi (X)	.073* [.014, 13]	.030	2.43
Gelişime Açıklık (W)	.529*** [41, 64]	.058	9.14
$X.W$.125 [-.030, .28]	.079	1,58

Not: $R = .36$, $R^2 = .13$; *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. $S.H.$: Standart Hata, Parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır. Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır.

Destekleyicilik eğilimi ile davranışsal değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici rolünü görmek için yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 44'te görülmektedir.

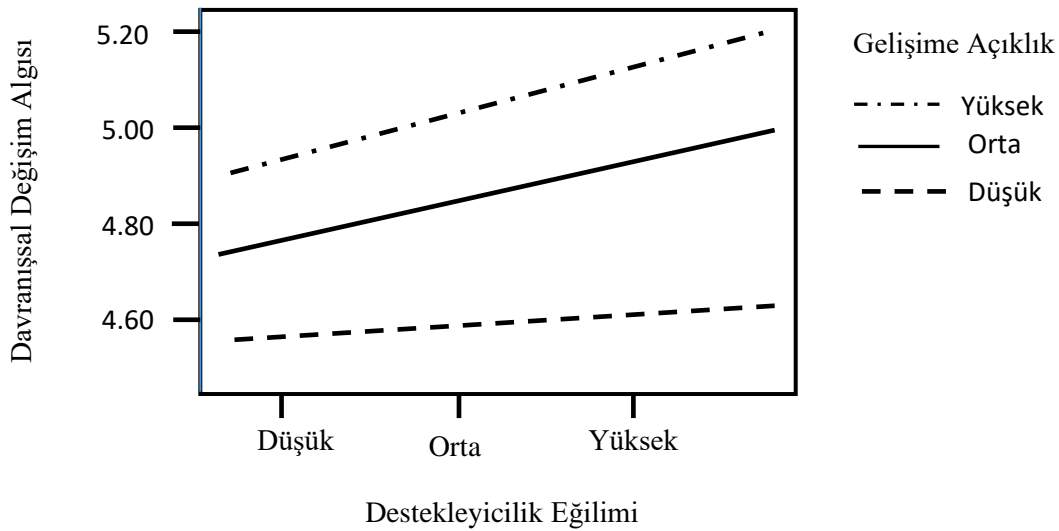
Tablo 44'ün sonuçlarına bakıldığında tüm tahmin değişkenlerinin davranışsal değişim algısındaki değişimin yaklaşık %20'sini ($R^2=.197$) açıkladığı görülmektedir. Davranışsal değişim algısına, destekleyicilik eğiliminin ($b=.084$, $p<.01$) ve gelişime açıklığın ($b=.61$, $p<.001$) olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkisinin olduğu bulunmuştur. Destekleyicilik eğilimi ve gelişime açıklığın davranışsal değişim algısı üzerindeki etkisinin (düzenleyici etki) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($b=.180$, $p<.01$).

Tablo 44. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları

Değişkenler	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>
Sabit	4.82*** [4.76, 4.84]	.019	250.01
Destekleyicilik Eğilimi (<i>X</i>)	.084** [.030, .13]	.027	3.10
Gelişime Açıklık (<i>W</i>)	.611*** [.50, .71]	.052	11.70
<i>X.W</i>	.180** [.040, .32]	.071	2,54

Not: $R = .45$, $R^2 = .20$; *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. *S.H.*: Standart Hata, Parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır. Standardize edilmemiş beta katsayıları (*b*) raporlanmıştır.

Eğim analizi sonucunda gelişime açıklığın (düzenleyici değişken) etkileri Şekil 14'te grafiksel biçimde sunulmuştur.



Şekil 14. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisinin Grafiksel Gösterimi

Gelişime açıklığın düzenleyici etkisinin ayrıntılarına bakıldığında, gelişime açıklığın orta ($b=.086$, $p<.01$) ve yüksek ($b=.158$, $p<.001$) olduğu durumlarda destekleyicilik eğiliminin davranışsal değişim algısı üzerindeki etkisinin daha da arttığı gözlenmiştir. Gelişime açıklığın yüksek olduğu durumda bu ilişki daha kuvvetlidir. Buna karşın, gelişime

açıklık düşük olduğunda destekleyicilik eğiliminin davranışsal değişim algısı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı ($b=.014$, $p=.725$) tespit edilmiştir. Sonuç olarak gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, destekleyicilik eğiliminin davranışsal değişim algısına etkisi daha fazla olmaktadır ve bu durum destekleyicilik eğilimi–davranışsal değişim algısı arasındaki ilişkinin gelişime açıklık tarafından düzenlendiği anlamına gelmektedir.

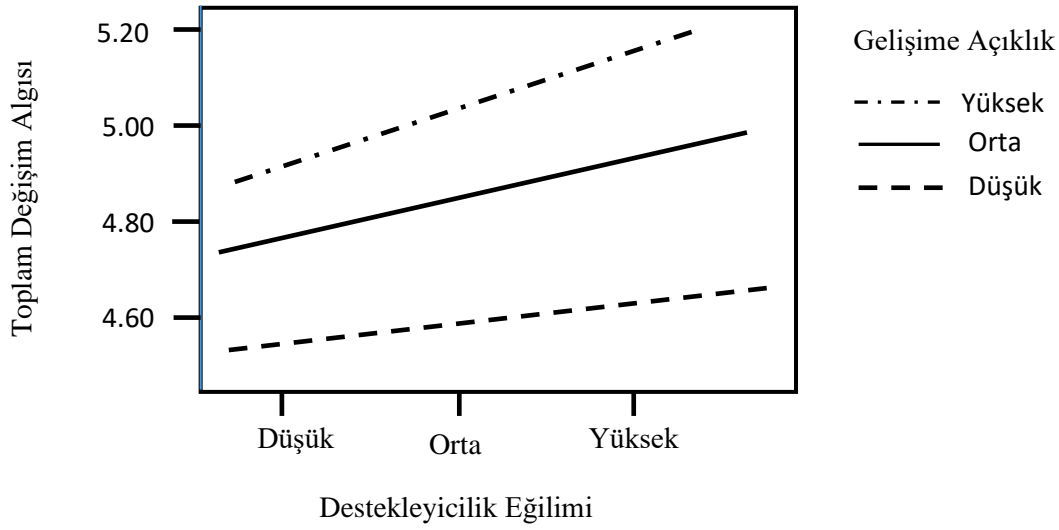
Destekleyicilik eğilimi ile toplam değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici rolünü görmek için yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 45'te görülmektedir. Tablo 45'in sonuçlarına bakıldığında tüm tahmin değişkenlerinin toplam değişim algısındaki değişimin yaklaşık %20'sini ($R^2=.198$) açıkladığı görülmektedir. Toplam değişim algısına, destekleyicilik eğiliminin ($b=.085$, $p<.01$) ve gelişime açıklığın ($b=.54$, $p<.001$) olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkisinin olduğu bulunmuştur. Destekleyicilik eğilimi ve gelişime açıklığın toplam değişim algısı üzerindeki etkisinin (düzenleyici etki) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($b=.132$, $p<.05$).

Tablo 45. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları

Değişkenler	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>
Sabit	4.80*** [4.76, 4.83]	.017	279.71
Destekleyicilik Eğilimi (<i>X</i>)	.085** [.037, .13]	.024	3.52
Gelişime Açıklık (<i>W</i>)	.543*** [.45, .63]	.046	11.70
<i>X.W</i>	.132* [.007, .26]	.071	2,07

Not: $R = .45$, $R^2 = .20$; *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. *S.H.*: Standart Hata, Parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır. Standardize edilmemiş beta katsayıları (*b*) raporlanmıştır.

Eğim analizi sonucunda gelişime açıklığın (düzenleyici değişken) etkileri Şekil 15'te grafiksel biçimde sunulmuştur.



Şekil 15. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisinin Grafikselleştirilmesi

Gelişime açıklığın düzenleyici etkisinin ayrıntılarına bakıldığında, gelişime açıklığın orta ($b=.087, p<.001$) ve yüksek ($b=.140, p<.001$) olduğu durumlarda destekleyicilik eğiliminin toplam değişim algısı üzerindeki etkisinin daha da arttığı gözlemlenmiştir. Gelişime açıklığın yüksek olduğu durumda bu ilişki daha kuvvetlidir. Buna karşın, gelişime açıklık düşük olduğunda destekleyicilik eğiliminin toplam değişim algısı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı ($b=.034, p=.332$) tespit edilmiştir. Sonuç olarak gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, destekleyicilik eğiliminin toplam değişim algısına etkisi daha fazla olmaktadır ve bu durum destekleyicilik eğilimi–toplam değişim algısı arasındaki ilişkinin gelişime açıklık tarafından düzenlendiği anlamına gelmektedir.

5.5.6. Gelişme eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi ve gelişime açıklığın düzenleyici rolü

Örgüt kültürü eğilimlerinden gelişme eğiliminin bilişsel, duygusal, davranışsal ve toplam değişim algısı üzerindeki etkisini görebilmek için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 46’da görülmektedir.

Tablo 46. Gelişme Eğiliminin Örgütsel Değişim Algısı ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi

	Bilişsel Değişim Algısı		Duygusal Değişim Algısı		Davranışsal Değişim Algısı		Toplam Değişim Algısı	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Gelişme Eğilimi	.206	6.374***	.197	5.296***	.204	5.877***	.202	6.572***
R	.224		.186		.206		.230	
R ²	.050		.035		.042		.052	
Uyarlanmış R ²	.048		.033		.041		.051	
F Değişimi	40.632***		28.043***		34.542***		43.187***	

*p<0,05; ***p<0,001

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.

Gelişme eğilimi ile bilişsel değişim algısı arasındaki ilişkide gelişme açıklığın düzenleyici rolünü görmek için yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 47'de görülmektedir.

Tablo 47'nin sonuçlarına bakıldığında tüm tahmin değişkenlerinin bilişsel değişim algısındaki değişimin yaklaşık %15'ini ($R^2=.154$) açıkladığı görülmektedir. Bilişsel değişim algısına, gelişme eğiliminin ($b=.116$, $p<.001$) ve gelişme açıklığın ($b=.482$, $p<.001$) olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkisinin olduğu fakat gelişme eğilimi ve gelişme açıklığın (X.W) bilişsel değişim algısı üzerindeki etkisinin (düzenleyici etki) anlamlı

olmadığı bulunmuştur ($b=.102$, $p>.05$). Bu bulgular ışığında gelişme eğilimi–bilişsel değişim algısı arasındaki ilişkinin gelişime açıklık tarafından düzenlenmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 47. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları

Değişkenler	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>
Sabit	4.94*** [4.91, 4.98]	.018	266.73
Gelişme Eğilimi (<i>X</i>)	.116*** [.054, .17]	.032	3.65
Gelişime Açıklık (<i>W</i>)	.482*** [.38, .58]	.050	9.56
<i>X.W</i>	.102 [-.056, .25]	.080	1,26

Not: $R = .39$, $R^2 = .15$; *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. *S.H.:* Standart Hata, Parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır. Standardize edilmemiş beta katsayıları (*b*) raporlanmıştır.

Gelişme eğilimi ile duygusal değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici rolünü görmek için yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 48’de görülmektedir.

Tablo 48. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları

Değişkenler	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>
Sabit	4.63*** [4.59, 4.68]	.021	215.77
Gelişme Eğilimi (<i>X</i>)	.098** [.025, .17]	.037	2.65
Gelişime Açıklık (<i>W</i>)	.518*** [.40, .63]	.058	8.87
<i>X.W</i>	.156 [-.025, .33]	.092	1,68

Not: $R = .36$, $R^2 = .13$; *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. *S.H.:* Standart Hata, Parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır. Standardize edilmemiş beta katsayıları (*b*) raporlanmıştır.

Tablo 48'in sonuçlarına bakıldığında tüm tahmin değişkenlerinin duygusal değişim algısındaki değişimin yaklaşık %13'ünü ($R^2=.130$) açıkladığı görülmektedir. Duygusal değişim algısına, gelişme eğiliminin ($b=.098, p<.01$) ve gelişime açıklığın ($b=.518, p<.001$) olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkisinin olduğu fakat gelişme eğilimi ve gelişime açıklığın ($X.W$) duygusal değişim algısı üzerindeki etkisinin (düzenleyici etki) anlamlı olmadığı bulunmuştur ($b=.156, p>.05$). Bu bulgular ışığında gelişme eğilimi–duygusal değişim algısı arasındaki ilişkinin gelişime açıklık tarafından düzenlenmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Gelişme eğilimi ile davranışsal değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici rolünü görmek için yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 49'da görülmektedir.

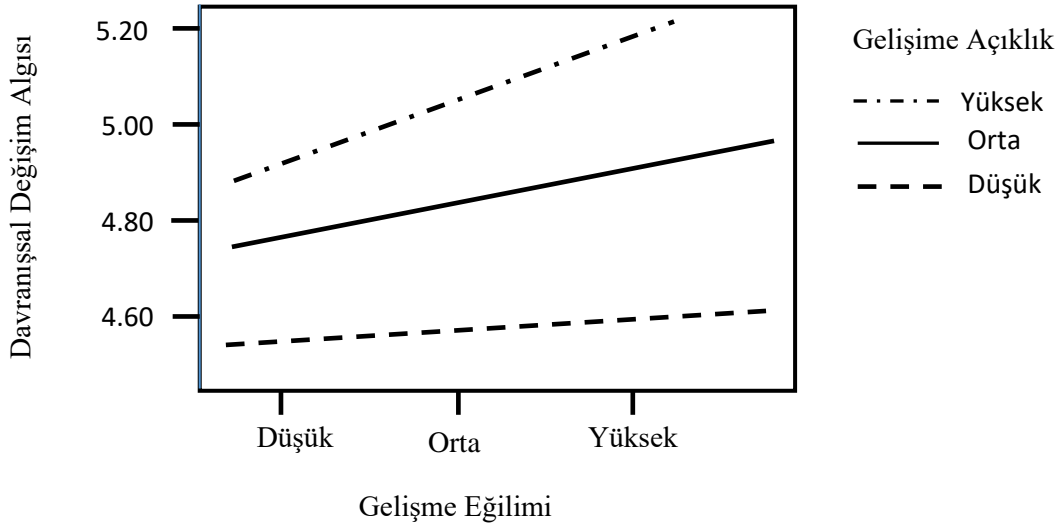
Tablo 49'un sonuçlarına bakıldığında tüm tahmin değişkenlerinin davranışsal değişim algısındaki değişimin yaklaşık %19'unu ($R^2=.194$) açıkladığı görülmektedir. Davranışsal değişim algısına, gelişme eğiliminin ($b=.087, p<.01$) ve gelişime açıklığın ($b=.61, p<.001$) olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkisinin olduğu bulunmuştur. Gelişme eğilimi ve gelişime açıklığın davranışsal değişim algısı üzerindeki etkisinin (düzenleyici etki) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($b=.199, p<.01$).

Tablo 49. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları

Değişkenler	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>
Sabit	4.81*** [4.77, 4.84]	.020	247.85
Gelişme Eğilimi (<i>X</i>)	.087** [.021, .15]	.033	2.60
Gelişime Açıklık (<i>W</i>)	.610*** [.50, .71]	.052	11.56
<i>X.W</i>	.199** [.034, .36]	.084	2,37

Not: $R = .44, R^2 = .19$; *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. *S.H.*: Standart Hata, Parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır. Standardize edilmemiş beta katsayıları (*b*) raporlanmıştır.

Eğim analizi sonucunda gelişime açıklığın (düzenleyici değişken) etkileri Şekil 16’da grafiksel biçimde gösterilmiştir.



Şekil 16. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisinin Grafiksel Gösterimi

Gelişime açıklığın düzenleyici etkisinin ayrıntılarına bakıldığında, gelişime açıklığın orta ($b=.090, p<.01$) ve yüksek ($b=.170, p<.001$) olduğu durumlarda gelişme eğiliminin davranışsal değişim algısı üzerindeki etkisinin daha da arttığı gözlenmiştir. Gelişime açıklığın yüksek olduğu durumda bu ilişki daha kuvvetlidir. Buna karşın, gelişime açıklık düşük olduğunda gelişme eğiliminin davranışsal değişim algısı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı ($b=.010, p=.834$) tespit edilmiştir. Sonuç olarak gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, gelişme eğiliminin davranışsal değişim algısına etkisi daha fazla olmaktadır ve bu durum gelişme eğilimi–davranışsal değişim algısı arasındaki ilişkinin gelişime açıklık tarafından düzenlendiği anlamına gelmektedir.

Gelişme eğilimi ile toplam değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici rolünü görmek için yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 50’de görülmektedir.

Tablo 50’nin sonuçlarına bakıldığında tüm tahmin değişkenlerinin toplam değişim algısındaki değişimin yaklaşık %20’sini ($R^2=.199$) açıkladığı görülmektedir. Toplam değişim algısına, gelişme eğiliminin ($b=.100, p<.001$) ve gelişime açıklığın ($b=.54, p<.001$) olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkisinin olduğu bulunmuştur. Bu bulgular ışığında

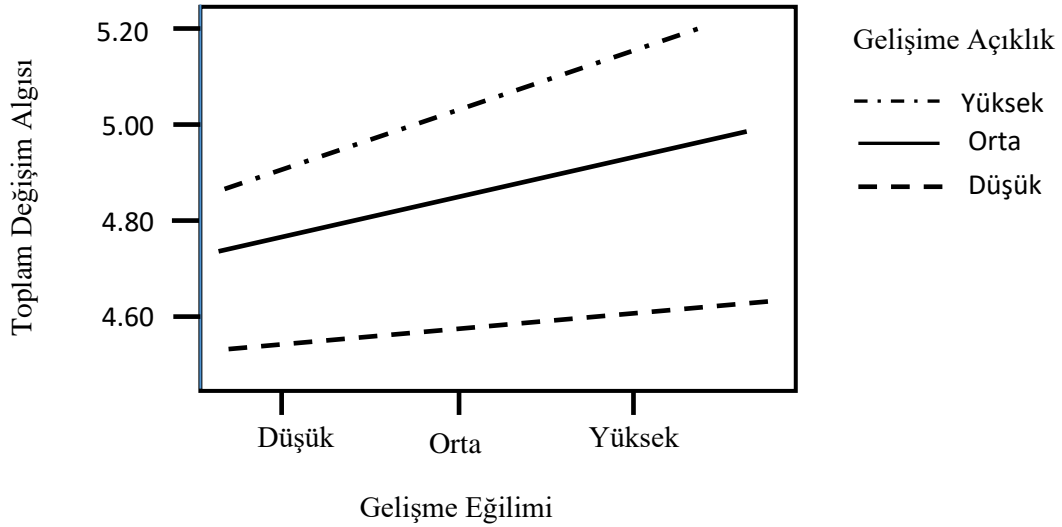
gelişme eğilimi ve gelişime açıklığın toplam değişim algısı üzerindeki etkisinin (düzenleyici etki) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($b=.152, p<.05$).

Tablo 50. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları

Değişkenler	b	$S.H.$	t
Sabit	4.80*** [4.76, 4.83]	.017	278.30
Gelişme Eğilimi (X)	.100*** [.042, .15]	.029	3.39
Gelişime Açıklık (W)	.536*** [.44, .62]	.046	11.45
X.W	.152* [.006, .29]	.074	2.04

Not: $R = .45, R^2 = .20$; *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. $S.H.$: Standart Hata, Parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır. Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır.

Eğim analizi sonucunda gelişime açıklığın (düzenleyici değişken) etkileri Şekil 17’de grafiksel biçimde sunulmuştur.



Şekil 17. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisinin Grafiksel Gösterimi

Gelişime açıklığın düzenleyici etkisinin ayrıntılarına bakıldığında, gelişime açıklığın orta ($b=.103$, $p<.001$) ve yüksek ($b=.164$, $p<.001$) olduğu durumlarda gelişme eğiliminin toplam değişim algısı üzerindeki olan etkisinin daha da arttığı gözlenmiştir. Gelişime açıklığın yüksek olduğu durumda bu ilişki daha kuvvetlidir. Buna karşın, gelişime açıklık düşük olduğunda gelişme eğiliminin toplam değişim algısı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı ($b=.042$, $p=.338$) tespit edilmiştir. Sonuç olarak gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, gelişme eğiliminin toplam değişim algısına etkisi daha fazla olmaktadır ve bu durum gelişme eğilimi–toplam değişim algısı arasındaki ilişkinin gelişime açıklık tarafından düzenlendiği anlamına gelmektedir.

5.5.7. Açıklık eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi ve gelişime açıklığın düzenleyici rolü

Örgüt kültürü eğilimlerinden açıklık eğiliminin bilişsel, duygusal, davranışsal ve toplam değişim algısı üzerindeki etkisini görebilmek için yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 51’de 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

Tablo 51. Açıklık Eğiliminin Örgütsel Değişim Algısı ve Alt Boyutları Üzerine Etkisi

	Bilişsel Değişim Algısı		Duygusal Değişim Algısı		Davranışsal Değişim Algısı		Toplam Değişim Algısı	
	β	t	β	t	β	t	β	t
Açıklık Eğilimi	.216	6.424***	.194	4.980***	.194	5.333***	.201	6.252***
R	.224		.176		.188		.218	
R ²	.050		.032		.035		.048	
Uyarlanmış R ²	.049		.030		.034		.047	
F Değişimi	41.271***		24.796***		28.436***		39.089***	

* $p < 0,05$; *** $p < 0,001$

Açıklık eğilimi ile bilişsel değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici rolünü görmek için yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 52'de görülmektedir.

Tablo 52. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları

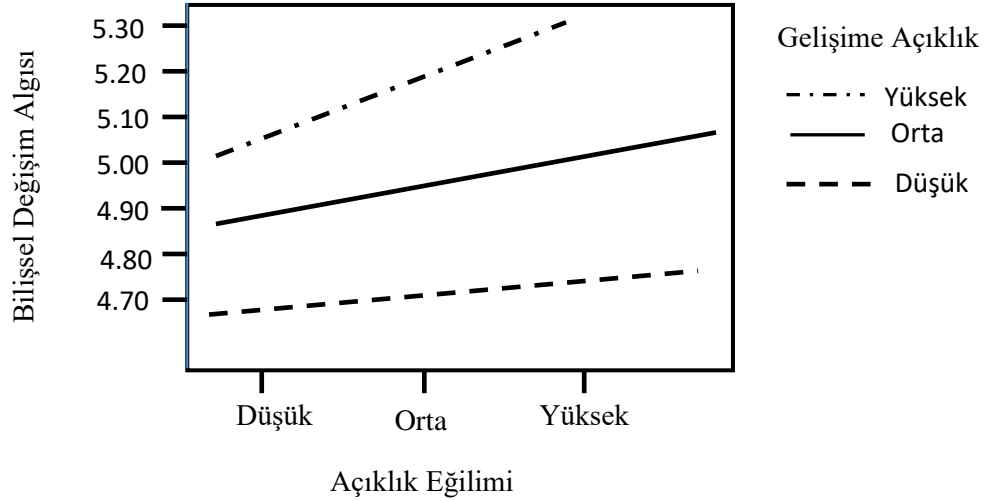
Değişkenler	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>
Sabit	4.94*** [4,90, 4,98]	.018	270.97
Açıklık Eğilimi (<i>X</i>)	.135*** [.070, 19]	.032	4.12
Gelişime Açıklık (<i>W</i>)	.486*** [38, 58]	.049	9.81
<i>X.W</i>	.175* [.007, 34]	.085	2,04

Not: $R = .40$, $R^2 = .16$; *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. *S.H.*: Standart Hata, Parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır. Standardize edilmemiş beta katsayıları (*b*) raporlanmıştır.

Tablo 52'nin sonuçlarına bakıldığında tüm tahmin değişkenlerinin bilişsel değişim algısındaki değişimin %16'sını ($R^2 = .161$) açıkladığı görülmektedir. Bilişsel değişim algısına açıklık eğiliminin ($b = .13$, $p < .001$) ve gelişime açıklığın ($b = .49$, $p < .001$) olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkilerinin olduğu bulunmuştur. Açıklık eğilimi ve gelişime açıklığın

bilişsel değişim algısı üzerindeki etkisinin (düzenleyici etki) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($b=.175, p<.05$).

Eğim analizi sonucunda gelişime açıklığın (düzenleyici değişken) etkileri Şekil 18’de grafiksel biçimde sunulmuştur.



Şekil 18. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisinin Grafiksel Gösterimi

Gelişime açıklığın düzenleyici etkisinin ayrıntılarına bakıldığında, gelişime açıklığın orta ($b=.137, p<.001$) ve yüksek ($b=.208, p<.001$) olduğu durumlarda açıklık eğiliminin bilişsel değişim algısı üzerindeki etkisinin daha da arttığı gözlenmiştir. Gelişime açıklığın yüksek olduğu durumda bu ilişki daha kuvvetlidir. Buna karşın, gelişime açıklık düşük olduğunda açıklık eğiliminin bilişsel değişim algısı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı ($b=.067, p=.157$) tespit edilmiştir. Sonuç olarak gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, açıklık eğiliminin bilişsel değişim algısına etkisi daha fazla olmaktadır ve bu durum açıklık eğilimi–bilişsel değişim algısı arasındaki ilişkinin gelişime açıklık tarafından düzenlendiği anlamına gelmektedir.

Açıklık eğilimi ile duygusal değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici rolünü görmek için yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 53’te görülmektedir.

Tablo 53. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları

Değişkenler	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>
Sabit	4.63*** [4.59, 4.68]	.021	217.32
Açıklık Eğilimi (<i>X</i>)	.105** [.030, .17]	.038	2.76
Gelişime Açıklık (<i>W</i>)	.529*** [.41, .64]	.057	9.19
<i>X.W</i>	.178 [-.017, .37]	.099	1,78

Not: $R = .36$, $R^2 = .13$; *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. *S.H.*: Standart Hata, Parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır. Standardize edilmemiş beta katsayıları (*b*) raporlanmıştır.

Tablo 53'ün sonuçlarına bakıldığında tüm tahmin değişkenlerinin duygusal değişim algısındaki değişimin yaklaşık %13'ünü ($R^2=.132$) açıkladığı görülmektedir. Duygusal değişim algısına, açıklık eğiliminin ($b=.105$, $p<.01$) ve gelişime açıklığın ($b=.529$, $p<.001$) olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkisinin olduğu fakat açıklık eğilimi ve gelişime açıklığın (*X.W*) duygusal değişim algısı üzerindeki etkisinin (düzenleyici etki) anlamlı olmadığı bulunmuştur ($b=.178$, $p>.05$). Bu bulgular ışığında açıklık eğilimi–duygusal değişim algısı arasındaki ilişkinin gelişime açıklık tarafından düzenlenmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Açıklık eğilimi ile davranışsal değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici rolünü görmek için yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 54'te görülmektedir.

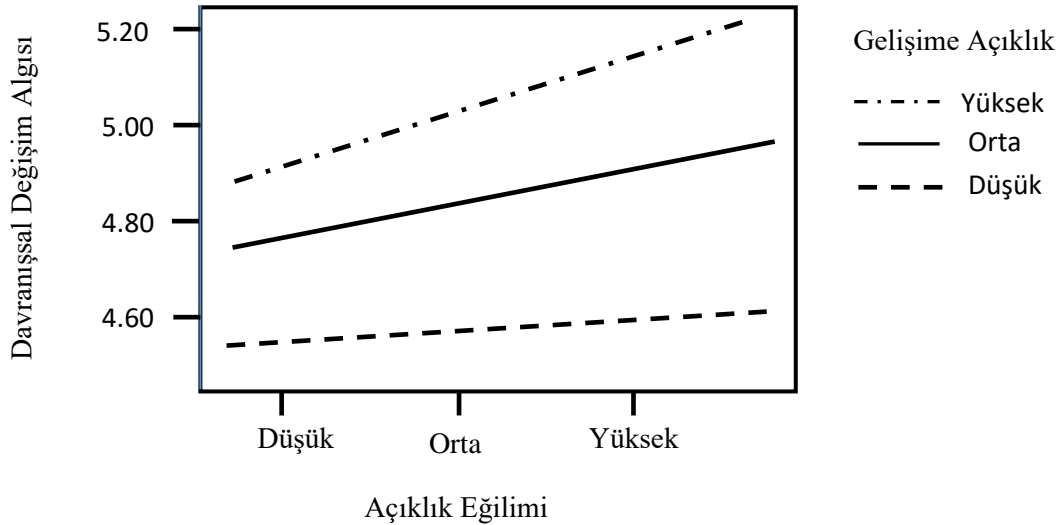
Tablo 54'ün sonuçlarına bakıldığında tüm tahmin değişkenlerinin davranışsal değişim algısındaki değişimin yaklaşık %19'unu ($R^2=.193$) açıkladığı görülmektedir. Davranışsal değişim algısına açıklık eğiliminin ($b=.090$, $p<.01$) ve gelişime açıklığın ($b=.62$, $p<.001$) olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkisinin olduğu bulunmuştur. Açıklık eğilimi ve gelişime açıklığın davranışsal değişim algısı üzerindeki etkisinin (düzenleyici etki) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($b=.201$, $p<.05$).

Tablo 54. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları

Değişkenler	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>
Sabit	4.81*** [4.77, 4.85]	.019	249.39
Açıklık Eğilimi (<i>X</i>)	.090** [.022, .16]	.034	2.62
Gelişime Açıklık (<i>W</i>)	.624*** [.52, .72]	.052	11.99
<i>X.W</i>	.201* [.025, .37]	.089	2,24

Not: $R = .44$, $R^2 = .19$; *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. *S.H.*: Standart Hata, Parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır. Standardize edilmemiş beta katsayıları (*b*) raporlanmıştır.

Eğim analizi sonucunda gelişime açıklığın (düzenleyici değişken) etkileri Şekil 19’da grafiksel biçimde sunulmuştur.



Şekil 19. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisinin Grafiksel Gösterimi

Gelişime açıklığın düzenleyici etkisinin ayrıntılarına bakıldığında, gelişime açıklığın orta ($b = .093$, $p < .01$) ve yüksek ($b = .174$, $p < .001$) olduğu durumlarda açıklık eğiliminin davranışsal değişim algısı üzerindeki etkisinin daha da arttığı gözlenmiştir. Gelişime açıklığın yüksek olduğu durumda bu ilişki daha kuvvetlidir. Buna karşın gelişime açıklık düşük olduğunda açıklık eğiliminin davranışsal değişim algısı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı ($b = .012$, $p = .803$) tespit edilmiştir. Sonuç olarak gelişime açıklığın yüksek olması durumunda açıklık eğiliminin davranışsal değişim algısına etkisi daha fazla olmaktadır ve

bu durum açıklık eğilimi-davranışsal değişim algısı arasındaki ilişkinin gelişime açıklık tarafından düzenlendiği anlamına gelmektedir.

Açıklık eğilimi ile toplam değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici rolünü görmek için yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 55'te görülmektedir.

Tablo 55. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisini Gösteren Analiz Sonuçları

Değişkenler	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>t</i>
Sabit	4.80*** [4.76, 4.83]	.017	280.52
Açıklık Eğilimi (<i>X</i>)	.110*** [.050, .17]	.030	3.61
Gelişime Açıklık (<i>W</i>)	.546*** [.45, .63]	.046	11.84
<i>X.W</i>	.184* [.028, .34]	.079	2,32

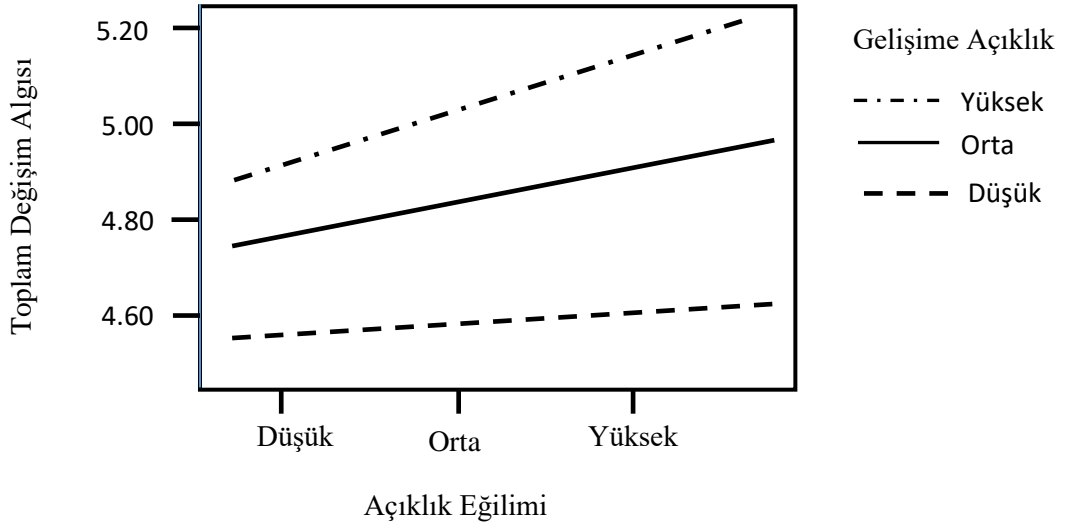
Not: $R = .45$, $R^2 = .20$; *** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$. *S.H.:* Standart Hata, Parantez içindeki değerler güven aralıklarıdır. Standardize edilmemiş beta katsayıları (*b*) raporlanmıştır.

Tablo 55'in sonuçlarına bakıldığında tüm tahmin değişkenlerinin toplam değişim algısındaki değişimin yaklaşık %20'sini ($R^2=.208$) açıkladığı görülmektedir. Toplam değişim algısına, açıklık eğiliminin ($b=.110$, $p<.001$) ve gelişime açıklığın ($b=.54$, $p<.001$) olumlu yönde ve anlamlı düzeyde etkisinin olduğu bulunmuştur. Açıklık eğilimi ve gelişime açıklığın toplam değişim algısı üzerindeki etkisinin (düzenleyici etki) anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($b=.184$, $p<.05$).

Eğim analizi sonucunda gelişime açıklığın (düzenleyici değişken) etkileri Şekil 20'de grafiksel biçimde sunulmuştur.

Gelişime açıklığın düzenleyici etkisinin ayrıntılarına bakıldığında, gelişime açıklığın orta ($b=.112$, $p<.001$) ve yüksek ($b=.187$, $p<.001$) olduğu durumlarda açıklık eğiliminin toplam değişim algısı üzerindeki etkisinin daha da arttığı gözlenmiştir. Gelişime açıklığın yüksek olduğu durumda bu ilişki daha kuvvetlidir. Buna karşın gelişime açıklık düşük

olduğunda açıklık eğiliminin toplam değişim algısı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı ($b=.039$, $p=.381$) tespit edilmiştir. Sonuç olarak gelişime açıklığın yüksek olması durumunda açıklık eğiliminin toplam değişim algısına etkisi daha fazla olmaktadır ve bu durum açıklık eğilimi–toplam değişim algısı arasındaki ilişkinin gelişime açıklık tarafından düzenlendiği anlamına gelmektedir.



Şekil 20. Gelişime Açıklığın Düzenleyici Etkisinin Grafikselleştirilmesi

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgulardan yola çıkarak öncelikle araştırmanın bağımlı değişkeni, bağımsız değişkeni, düzenleyici değişkeni ve araştırmanın yapıldığı örgüte yönelik değerlendirmeler yapılmakta, elde edilen bulgular ışığında hipotezler tartışılmakta, çalışmanın alan yazına katkısı ve gelecekte konu ile ilgili yapılacak araştırmalar için önerilerde bulunmaktadır.

6.1. Araştırmanın Değişkenleri ile İlgili Değerlendirmeler

Araştırma kapsamında oluşturulan model çerçevesinde örgüt kültürü eğilimleri bağımsız değişken, örgütsel değişim algısı ve alt boyutları (bilişsel, duygusal, davranışsal) bağımlı değişken, gelişime açıklık kişilik özelliğide düzenleyici değişken olarak ele alınmıştır. Bu bölümde anılan değişkenlerle ilgili bulgular değerlendirilmiştir.

6.1.1. Örgüt kültürü eğilimleri ile ilgili değerlendirmeler

Örgüt kültürü eğilimlerinin aritmetik ortalamaları incelendiğinde kuralcılık eğilimi dışındaki tüm kültürel eğilimlerin orta noktanın üzerinde olduğu görülmektedir. Destekleyicilik ve açıklık eğiliminin puan ortalamaları en yüksek iken kuralcılık eğiliminin puan ortalaması en düşüktür. Örgüt kültürü boyutlarının kendi aralarındaki korelasyon değerlerine bakıldığında kuralcılık eğiliminin diğer boyutlarla negatif yönlü anlamlı ilişkisi olduğu görülmektedir. Kuralcılık eğiliminin ters yönlü olarak en güçlü ilişkili olduğu boyut ise açıklık eğilimidir. Hiyerarşi, klan, destekleyicilik, gelişme ve açıklık eğilimleri birbirleriyle pozitif yönlü anlamlı ilişkilidir. En güçlü ilişkilere baktığımızda ise gelişme ile açıklık eğilimi, açıklık ile destekleyicilik eğilimi ve klan ile gelişme eğilimi arasında olduğu görülmektedir.

Örgüt kültürü eğilimlerinin demografik değişkenlerle ilişkisine bakıldığında, cinsiyetin örgüt kültürü eğilimlerinde farklılık yarattığı görülmüştür. Buna göre erkeklerin kuralcılık ve hiyerarşi eğilimleri, kadınların ise klan, destekleyicilik, gelişme ve açıklık

eğilimlerinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yalçın (2012) çalışmasında cinsiyetin gelişme eğiliminde farklılık yaratırken diğer örgüt kültürü eğilimlerinde farklılık yaratmadığını ve kadınların gelişme eğiliminin erkeklere göre daha yüksek olduğunu bulmuştur. Şeşen (2010) ise çalışmasında cinsiyetin klan, destekleyicilik, gelişme ve açıklık eğilimlerinde anlamlı bir farklılık yarattığını, erkeklerin kadınlara göre daha çok grup halinde davranma eğiliminde, destekleyici, gelişime açık ve çalıştıkları örgütü açıklık eğilimi yüksek olarak değerlendirdiklerini bulmuştur. Yaş demografik değişkeni ile örgüt kültürü eğilimleri arasındaki ilişki incelendiğinde, yaşın kuralcılık, klan, destekleyicilik, gelişme ve açıklık eğilimlerinde farklılık yarattığı görülmektedir. Yaş arttıkça kuralcılık eğilimi artarken, klan, destekleyicilik, gelişme ve açıklık eğilimleri azalmaktadır. Yalçın (2012) çalışmasında yaşın hiyerarşi ve açıklık eğiliminde farklılık yarattığını, yaş arttıkça çalışanların hiyerarşi ve açıklık eğilimlerinin azaldığını, Şeşen (2010) ise çalışmasında yaşın örgüt kültürü eğilimleri üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığını belirtmiştir. Hizmet süreleri ile örgüt kültürü eğilimleri arasındaki ilişki incelendiğinde çalışma süresi arttıkça kuralcılık ve hiyerarşi eğilimleri artarken klan, destekleyicilik, gelişme ve açıklık eğilimlerinin azaldığı görülmektedir. Şeşen (2010) çalışmasında hizmet süresinin örgüt kültürü eğilimleri üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığını belirtmiştir. Demografik değişkenlerden eğitim ile örgüt kültürü eğilimleri arasındaki ilişki incelendiğinde, doktora mezunlarının kuralcılık ve hiyerarşi eğilimlerinin lisans ve yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksek, lisans ve yüksek lisans mezunlarının klan, destekleyicilik, gelişme ve açıklık eğilimlerinin ise doktora mezunlarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Yalçın (2012) ve Şeşen (2010) çalışmalarında eğitim düzeyinin örgüt kültürü eğilimleri üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığını bulmuştur.

6.1.2. Örgütsel değişim algısı ile ilgili değerlendirmeler

Örgütsel değişim algısı ve alt boyutları incelendiğinde bilişsel, duygusal ve davranışsal değişim algısı puan ortalamalarının orta noktanın üzerinde olduğu ve boyutlarla doğru orantılı olarak toplam değişim algısında orta noktanın üzerinde olduğu görülmektedir. Örgütsel değişim algısı ve alt boyutlarının kendi aralarındaki korelasyon değerlerine bakıldığında tüm boyutlar arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu görülmektedir. Bilişsel ve duygusal değişim algısı arasında pozitif yönlü orta düzeyde; bilişsel ve davranışsal değişim algısı arasında pozitif yönlü güçlü düzeyde; bilişsel ve toplam

değişim algısı arasında pozitif yönlü güçlü düzeyde; duygusal ve davranışsal değişim algısı arasında pozitif yönlü güçlü düzeyde; duygusal ve toplam değişim algısı arasında pozitif yönlü güçlü düzeyde; davranışsal ve toplam değişim algısı arasında pozitif yönlü güçlü düzeyde anlamlı ilişki olduğu görülmektedir.

Örgütsel değişim algısı ve alt boyutlarının örgüt kültürü eğilimleri ile ilişkisine baktığımızda kuralcılık eğilimi ile bilişsel, duygusal, davranışsal ve toplam değişim algısı arasında negatif yönlü; hiyerarşi eğilimi ile bilişsel, duygusal, davranışsal ve toplam değişim algısı arasında pozitif yönlü; klan eğilimi ile bilişsel, duygusal, davranışsal ve, toplam değişim algısı arasında pozitif yönlü; destekleyicilik eğilimi ile bilişsel, duygusal, davranışsal ve toplam değişim algısı arasında pozitif yönlü; gelişme eğilimi ile bilişsel, duygusal, davranışsal ve toplam değişim algısı arasında pozitif yönlü; açıklık eğilimi ile bilişsel, duygusal, davranışsal ve toplam değişim algısı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki vardır. Dolayısıyla kuralcılık eğilimi dışındaki diğer örgüt kültürü boyutlarının örgütsel değişim algısı ile pozitif yönlü anlamlı ilişki içinde oldukları ve kuralcılık eğiliminin diğer örgüt kültürü boyutlarından ayrıştığı görülmektedir. Örgütsel değişim algısı ve alt boyutlarını yordayan örgüt kültürü boyutlarını belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi bulgularına göre kuralcılık eğilimi dışındaki diğer boyutların pozitif yönlü ve anlamlı olarak yordadığı görülmüştür.

Demografik değişkenlerle örgütsel değişim algısı ve alt boyutları ilişkisine bakıldığında, cinsiyetin örgütsel değişim algısında farklılık yarattığı görülmektedir. Buna göre kadınların bilişsel, duygusal, davranışsal ve toplam değişim algılarının erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Klecker ve Loadman (2000) çalışmalarında kadınların değişim algılarının erkeklere göre daha yüksek olduğunu, Ocaklı (2006) ve Sağır (2010) çalışmalarında cinsiyet ile örgütsel değişim algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını, Bingül (2006) ise çalışmasında erkeklerin örgütsel değişim algılarının kadınlara göre daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Yaş ile örgütsel değişim algısı arasındaki ilişki incelendiğinde ise yaşın değişim algısında farklılık yaratmadığı görülmektedir. Sağır (2010), Datta ve diğerleri (2003) çalışmalarında değişim algısının bilişsel boyutunun düşük yaştakilerin yüksek, yüksek yaştakilerin ise düşük olduğunu, Bingül (2006) ise çalışmasında değişim algısını en düşük 30-40 yaş arasında, en yüksek ise 40-45 yaş arasında bulmuştur. Hizmet süreleri ile örgütsel

değişim algısı arasındaki ilişki incelendiğinde davranışsal boyutta farklılık yaratmadığı fakat bilişsel, duygusal ve toplam değişim algısında farklılık yarattığı görülmüştür. Çalışma süresi arttıkça bilişsel, duygusal ve toplam değişim algısı azalmakta, çalışma süresi azaldıkça bilişsel, duygusal ve toplam değişim algıları artmaktadır. Başka bir ifadeyle çalışma süresi ile değişim algısı ters yönlüdür. Sağır (2010) çalışmasında hizmet süresinin bilişsel değişim algısı üzerinde anlamlı bir farklılık yarattığını, duygusal, davranışsal ve toplam değişim algılarında anlamlı bir farklılık yaratmadığını belirtmiştir. Sağır (2010)'ın bulgularına göre bilişsel değişim algısı hizmet süresi arttıkça azalmakta, hizmet süresi azaldıkça yükselmektedir. Klecker ve Loadman (2000) ise çalışmalarında hizmet süresi ile değişim algısı arasında anlamlı bir farklılık göstermediğini belirtmiştir. Eğitim demografik değişkeni ile örgütsel değişim algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, davranışsal değişim algısı üzerinde bir farklılık yaratmadığı, bilişsel, duygusal ve toplam değişim algısı üzerinde farklılık yarattığı görülmektedir. Buna göre yüksek lisans ve lisans mezunlarının bilişsel, duygusal ve toplam değişim algısının doktora mezunlarına göre daha yüksek olduğu dolayısıyla değişime açıklıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bingül (2006) çalışmasında öğrenim durumu ile değişim algısı arasında anlamlı bir farklılık olduğunu ve lisans mezunlarının değişime açıklıklarının yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Klecker ve Loadman (2000) ile Sağır (2010) ise çalışmalarında eğitim ile değişim algısı arasında anlamlı farklılık bulunmadığı sonucuna varmıştır. Araştırmalardaki bu farklı bulguların örneklem farklılığından kaynaklandığı düşünülmektedir.

6.1.3. Gelişime açıklık ile ilgili değerlendirmeler

Gelişime açıklık kişilik özelliğinin aritmetik ortalaması incelendiğinde puan ortalamasının orta noktanın üzerinde olduğunu ve gelişime açıklık boyutunun yüksek olduğunu görmekteyiz. Örgüt kültürü eğilimleri ile örgütsel değişim algısı ve alt boyutları arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici etkisini incelediğimizde; hiyerarşi eğilimi ile bilişsel, duygusal, davranışsal ve toplam değişim algısı ilişkisinde gelişime açıklığın olumlu yönde anlamlı düzeyde etkisinin olduğu ve gelişime açıklığın yüksek olduğu durumlarda düzenleyici etkinin daha güçlü olduğu görülmüştür. Klan, destekleyicilik ve gelişme eğilimleri ile bilişsel ve duygusal değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici etkisinin olmadığı, davranışsal ve toplam değişim algısı üzerinde

olumlu yönde ve anlamlı etkisinin olduğu bulunmuş ve gelişime açıklığın yüksek olduğu durumlarda düzenleyici değişkenin etkisinin daha da güçlü olduğu görülmüştür. Açıklık eğilimi ile duygusal değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici etkisinin olmadığı, bilişsel, davranışsal, toplam değişim algısı üzerinde ise olumlu yönde anlamlı etkisinin olduğu, gelişime açıklığın yüksek olduğu durumlarda düzenleyici etkinin daha da güçlü olduğu görülmüştür. Kuralcılık eğilimi ile örgütsel değişim algısı ve alt boyutları arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici etkisinin olmadığı görülmüştür. Demografik değişkenlerle gelişime açıklığın ilişkisine bakıldığında, cinsiyetin gelişime açıklıkta farklılık yarattığı ve kadınların erkeklere göre daha fazla gelişime açık kişilik özelliği gösterdikleri görülmektedir.

6.2. Araştırmanın Yapıldığı Örgüte Yönelik Değerlendirmeler

Bu araştırmanın örneklemini üniversiterde görevli akademisyenler oluşturduğundan bu bölümde üniversiteler ve akademisyenler ile ilgili bulgular değerlendirilmiştir. Araştırmanın bulgularına baktığımızda akademisyenlerin kuralcılık eğilimi dışındaki tüm kültürel eğilimlerinin yüksek olduğu görülmektedir. Destekleyicilik ve açıklık eğiliminin diğer boyutlardan daha yüksek olması akademisyenlerin anlaşmazlıklarda ve çatışmalarda sorunlarını açıklıkla ve rahatlıkla tartışabildiklerinin, inisiyatif kullanabildiklerinin ve bilgilerini serbestçe paylaşabildiklerinin bir göstergesidir diyebiliriz. Akademisyenlerin kuralcılık eğiliminin düşük olması araştırmada beklenen bir sonuçtu. Çünkü sıkı sıkı kurallara bağlı kalmaları, kendilerini kuralların ve bürokrasinin yoğun baskısında hissetmeleri amaçları bilime katkı yapmak olan akademisyenlerin bu temel amaçlarına ulaşmasında büyük bir engeldir. Daha önce yapılan çalışmalarda kuralcılık eğiliminin yenilikçilik ve yenilikçi davranışlarla bir arada olamayacağını göstermektedir.

Araştırma bulguları erkek akademisyenlerin hiyerarşi ve kuralcılık eğilimlerinin daha yüksek olduğunu, kadın akademisyenlerin ise destekleyicilik, gelişme, açıklık ve klan eğilimlerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Buna göre erkek akademisyenlerin otoriteye, emir komuta zincirine, rol ve pozisyonlara, kurallara uymaya daha fazla önem verdiklerini, kadın akademisyenlerin ise diğer çalışanları bir aile ferdi gibi görerek onların sorunlarıyla ilgilendiklerini, diğer çalışanlar ile ilişkilere önem verdiklerini, grup ya da takım halinde çalışmaya daha fazla eğilimli olduklarını, değişim ve yeniliklere daha açık

olduklarını söyleyebiliriz. Akademisyenlerin yaşları ile örgüt kültürü eğilimleri arasındaki ilişki incelendiğinde akademisyenlerin yaşlarının arttıkça kuralcı eğilimlerinin arttığını, klan destekleyicilik, gelişme ve açıklık eğilimlerinin azaldığını görmekteyiz. Akademisyenlerin hizmet süreleri ile örgüt kültürü eğilimleri arasındaki ilişki incelendiğinde çalışma sürelerinin arttıkça kuralcılık ve hiyerarşi eğilimlerinin artarken, klan, destekleyicilik, gelişme ve açıklık eğilimlerinin azaldığı görülmektedir.

Akademisyenlerin görevli oldukları üniversitelerin devlet ve vakıf üniversitesi olmasının örgüt kültürü eğilimleri ile ilişkisi incelendiğinde, devlet üniversitelerinde görevli akademisyenlerin kuralcılık ve hiyerarşi eğilimlerinin vakıf üniversitelerine göre daha yüksek, vakıf üniversitelerinin ise klan, destekleyicilik, gelişme ve açıklık eğilimlerinin devlet üniversitelerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Akademisyenlerin eğitim düzeyi ile örgüt kültürü eğilimleri arasındaki ilişki incelendiğinde, doktora mezunlarının kuralcılık ve hiyerarşi eğilimlerinin lisans ve yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksek, lisans ve yüksek lisans mezunlarının klan, destekleyicilik, gelişme ve açıklık eğilimlerinin ise doktora mezunlarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Akademik ünvanlar ile örgüt kültürü eğilimleri arasındaki ilişki incelendiğinde, Prof.Dr. ve Doç.Dr. ların kuralcılık eğilimleri diğer akademik personele göre daha yüksektir. Hiyerarşi eğilimi en yüksek olanlar ise kuralcılık eğiliminde olduğu gibi Prof.Dr. lar iken klan, destekleyicilik, gelişme ve açıklık eğilimleri en yüksek olanlar ise Öğretim görevlileridir. Yönetici akademisyenler (rektör yardımcısı, dekan, bölüm başkanı, vb.) ile diğer akademisyenlerin örgüt kültürü eğilimleri arasındaki ilişki incelendiğinde, yönetici akademisyenlerin kuralcılık eğilimlerinin diğer akademisyenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bu bağlamda akademisyenlerin yaşlarının, hizmet sürelerinin ve üst pozisyonlarda yönetici olarak görev yapmalarının onların kuralcılık ve hiyerarşi eğilimlerini artırdığını söyleyebiliriz. Yani üst pozisyonda olanlar otoriteye saygıya, emir komura zincirine, rol ve pozisyonlara, kurallara uymaya bağlı olma hususunda daha istekliken, diğer alt pozisyonda olanların grup veya takım halinde çalışmaya eğilimli olduklarını ve birbirleriyle olan ilişkilerine daha fazla önem verdiklerini söyleyebiliriz.

Akademisyenlerin örgütsel değişim algılarına bakıldığında bilişsel, duygusal ve davranışsal değişim algısı puan ortalamalarının orta noktanın üzerinde olduğu ve dolayısıyla değişime açıklıklarının yüksek olduğu görülmektedir. Akademisyenlerin cinsiyetinin

örgütsel değişim algısı üzerindeki etkisine baktığımızda anlamlı bir fark yarattığı görülmektedir. Buna göre kadın akademisyenlerin bilişsel, duygusal, davranışsal ve toplam değişim algılarının erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Akademisyenlerin hizmet süreleri ile örgütsel değişim algısı arasındaki ilişki incelendiğinde davranışsal boyutta farklılık yaratmadığı fakat bilişsel, duygusal ve toplam değişim algısında farklılık yarattığı görülmüştür. Çalışma süresi arttıkça bilişsel, duygusal ve toplam değişim algısı azalmakta, çalışma süresi azaldıkça bilişsel, duygusal ve toplam değişim algıları artmaktadır. Başka bir ifadeyle çalışma süresi ile değişim algısı ters yönlüdür. Akademisyenlerin eğitim düzeyleri ile örgütsel değişim algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, davranışsal değişim algısı üzerinde bir farklılık yaratmadığı, bilişsel, duygusal ve toplam değişim algısı üzerinde farklılık yarattığı görülmektedir. Buna göre yüksek lisans ve lisans mezunlarının bilişsel, duygusal ve toplam değişim algısının doktora mezunlarına göre daha yüksek olduğu dolayısıyla değişime açıklıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Akademisyenlerin görev yaptıkları üniversitelerin devlet ve vakıf üniversitesi olmasının örgütsel değişim algısı ile ilişkisi incelendiğinde, görev yapılan üniversite türünün değişim algısını farklılaştırdığı görülmüştür. Vakıf üniversitelerinde görev yapanların bilişsel, duygusal, davranışsal ve toplam değişim algılarının devlet üniversitelerinde görev yapanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre vakıf üniversitelerinde görev yapanların devlet üniversitelerinde görev yapanlara göre değişime açıklıklarının daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Akademik ünvanlar ile örgütsel değişim algısı arasındaki ilişki incelendiğinde, akademik ünvanların örgütsel değişim algısını farklılaştırdığı görülmüştür. Buna göre Öğretim görevlilerinin bilişsel, duygusal ve toplam değişim algılarının diğer akademisyenlere göre daha yüksek olduğunu ve dolayısıyla öğretim görevlilerinin değişime açıklıklarının daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Gelişime açıklık kişilik özelliğinin aritmetik ortalaması incelendiğinde puan ortalamasının orta noktanın üzerinde olduğunu, dolayısıyla akademisyenlerin gelişime açıklık düzeyinin yüksek olduğunu görmekteyiz. Demografik değişkenlerden cinsiyetin değişim algılarında farklılık yarattığını kadın akademisyenlerin erkeklere göre daha fazla gelişime açık oldukları görülmektedir. Vakıf üniversitelerinde görevli akademisyenlerin devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenlere göre gelişime açıklıklarının daha yüksek olduğu ve akademik ünvanlarda ise gelişime açıklığı en yüksek olanların öğretim görevlileri en düşük Prof. Dr.'ların olduğu görülmektedir.

6.3. Araştırma Hipotezlerine Yönelik Değerlendirmeler

Araştırmada kullandığımız hipotezlerle ilgili sonuçlara baktığımızda; korelasyon ve regresyon analiz sonuçları örgüt kültürü ile örgütsel değişim algısı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Bu bulgular sonucunda Hipotez 1 desteklenmiştir.

Gelişime açıklık kişilik özelliğinin örgüt kültürü eğilimleri ile örgütsel değişim algısı arasındaki düzenleyici etkisine baktığımızda kuralcılık eğilimi dışındaki diğer örgüt kültürü eğilimleri ile örgütsel değişim algısı ve alt boyutları ile arasındaki ilişkide düzenleyici etkisinin olduğu görülmüştür. Bu bulgular sonucunda Hipotez 2 kısmen desteklenmiştir.

Açıklık, gelişme, hiyerarşi, destekleyicilik ve klan eğilimlerinin örgütsel değişim algısı ve alt boyutları (bilişsel, duygusal, davranışsal) ile ilişkisine baktığımızda anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki içindedir. Regresyon analizi bulgularında açıklık, gelişme, hiyerarşi, destekleyicilik ve klan eğilimlerinin örgütsel değişim algısını ve alt boyutlarını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediğini ortaya koymuştur. Elde edilen tüm bu bulgular sonucunda Hipotez 1a, Hipotez 1b, Hipotez 1c, Hipotez 1d ve Hipotez 1e desteklenmiştir.

Kuralcılık eğiliminin örgütsel değişim algısı ve alt boyutları (bilişsel, duygusal, davranışsal) ile korelasyon bulgularına baktığımızda negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki içinde olduklarını görmekteyiz. Regresyon analizi bulguları da kuralcılık eğiliminin örgütsel değişim algısını ve alt boyutlarını negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediğini ortaya koymuştur. Elde edilen tüm bu bulgular sonucunda Hipotez 1f desteklenmiştir.

Örgüt kültürü eğilimlerinin örgütsel değişim algılarına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolünü test etmek için bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi process makro kullanılarak test edilmiştir. Analizler sonucunda;

Gelişme eğilimi ile bilişsel ve duygusal değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici etkisinin anlamlı olmadığı, davranışsal ve toplam değişim algısı arasındaki ilişkide olumlu ve anlamlı etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen tüm bu bulgular sonucunda Hipotez 2a kısmen desteklenmiştir.

Açıklık eğilimi ile duygusal değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici etkisinin anlamlı olmadığı, bilişsel, davranışsal ve toplam değişim algısı arasındaki ilişkide olumlu ve anlamlı etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen tüm bu bulgular sonucunda Hipotez 2b kısmen desteklenmiştir.

Hiyerarşi eğilimi ile bilişsel, duygusal, davranışsal ve toplam değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın olumlu ve anlamlı etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen tüm bu bulgular sonucunda Hipotez 2c desteklenmiştir.

Destekleyicilik eğilimi ile bilişsel ve duygusal değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici etkisinin anlamlı olmadığı, davranışsal ve toplam değişim algısı arasındaki ilişkide olumlu ve anlamlı etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen tüm bu bulgular sonucunda Hipotez 2d kısmen desteklenmiştir.

Klan eğilimi ile bilişsel ve duygusal değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici etkisinin anlamlı olmadığı, davranışsal ve toplam değişim algısı arasındaki ilişkide olumlu ve anlamlı etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Elde edilen tüm bu bulgular sonucunda Hipotez 2e kısmen desteklenmiştir.

Kuralcılık eğilimi ile bilişsel, duygusal, davranışsal ve toplam değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici etkisinin anlamlı olmadığı sonucuna varılmıştır. Elde edilen tüm bu bulgular sonucunda Hipotez 2f desteklenmemiştir.

Tablo 56. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotez No	Hipotez	Sonuç
Hipotez 1	Örgüt kültürü ile örgütsel değişim algısı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir
Hipotez 2	Örgüt kültürü ile örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici etkisi vardır.	Kısmen Desteklenmiştir
Hipotez 1a	Gelişme eğiliminin örgütsel değişim algısına aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmiştir
Hipotez 2a	Gelişme eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, gelişme eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha yüksek olacaktır.	Kısmen Desteklenmiştir
Hipotez 1b	Açıklık eğiliminin örgütsel değişim algısına aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmiştir
Hipotez 2b	Açıklık eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, açıklık eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha yüksek olacaktır.	Kısmen Desteklenmiştir
Hipotez 1c	Hiyerarşi eğiliminin örgütsel değişim algısına aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmiştir
Hipotez 2c	Hiyerarşi eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, hiyerarşi eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha yüksek olacaktır.	Desteklenmiştir
Hipotez 1d	Destekleyicilik eğiliminin örgütsel değişim algısına aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmiştir
Hipotez 2d	Destekleyicilik eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, destekleyicilik eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha yüksek olacaktır.	Kısmen Desteklenmiştir
Hipotez 1e	Klan eğiliminin örgütsel değişim algısına aynı yönde ve anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmiştir
Hipotez 2e	Klan eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, klan eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha yüksek olacaktır.	Kısmen Desteklenmiştir
Hipotez 1f	Kuralcılık eğiliminin örgütsel değişim algısına ters yönde ve anlamlı etkisi vardır.	Desteklenmiştir
Hipotez 2f	Kuralcılık eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisinde gelişime açıklığın düzenleyici rolü vardır. Şöyle ki; gelişime açıklığın yüksek olması durumunda, kuralcılık eğiliminin örgütsel değişim algısına etkisi daha az olacaktır.	Desteklenmemiştir

6.4. Sonuç

Bu çalışma örgüt kültürü ve örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklık kişilik özelliğinin düzenleyici etkisini bütüncül bir yaklaşımla ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaçla üniversitelerde görevli 782 akademisyenden anket yöntemi ile toplanan verilerle görgül bir araştırma yapılmış ve değişkenler arasındaki ilişkileri belirleyebilmek amacıyla oluşturulan araştırma modeli test edilmiştir. Araştırmada örgüt kültürü eğilimleri, hiyerarşi, kuralcılık, destekleyicilik, klan, gelişme ve açıklık boyutları ile örgütsel değişim algısı ise bilişsel, duygusal, davranışsal boyutları ve toplam değişim algısı ile gelişime açıklık kişilik özelliği ise düzenleyici değişken olarak ele alınmıştır.

Örgüt kültürü eğilimlerinden yenilikçilik, yenilikçi davranışlar geliştirme, istikrar gibi özelliklerin bir yansıması olan gelişme eğiliminin çalışanların örgütsel değişim algıları üzerinde olumlu etkisinin olduğu ve bu kültüre sahip örgütlerde çalışanların gelişime açıklık kişilik özelliklerinin yüksek olması durumunda bu olumlu etkinin daha yüksek olduğu, 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 ve bu kültüre sahip örgütlerde çalışanların gelişime açıklık kişilik özelliklerinin yüksek olması durumunda bu olumlu etkinin daha yüksek olduğu ortaya konmuştur.

Bireysel kararlar ve bireysel sorumluluktan ziyade takım veya grup halinde 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 ve bu kültüre sahip örgütlerde çalışanların gelişime açıklık kişilik özelliklerinin yüksek olması durumunda bu olumlu etkinin daha yüksek olduğu, 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 ve bu kültüre sahip örgütlerde çalışanların gelişime açıklık kişilik özelliklerinin yüksek olması durumunda bu olumlu etkinin daha yüksek olduğu, örgütte genellikle emir ve komuta zincirine, otoriteye saygıya ve rol ve pozisyonlara önem verme derecesiyle ilgili olan hiyerarşi eğiliminin çalışanların örgütsel değişim algıları

üzerinde olumlu etkisinin olduğu ve bu kültüre sahip örgütlerde çalışanların gelişime açıklık kişilik özelliklerinin yüksek olması durumunda bu olumlu etkinin daha yüksek 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. Örgüt kültürü eğilimlerinin kendi aralarındaki ilişkilere baktığımızda da kuralcılık eğiliminin diğer örgüt kültürü eğilimlerinden ayrıştığını görmekteyiz. Kuralcılık eğiliminin negatif yönlü olarak en güçlü ilişkili eğilimin açıklık eğilimi olduğunu göz önüne aldığımızda, sıkı sıkıya kurallara bağlı ve gelenekselci örgüt yönetimi uygulamalarının yenilikçilik ve değişimle beraber olamayacağı bu çalışmada bir kez daha ortaya konmuştur.

Örgüt kültürü eğilimlerinden gelişme ile açıklık eğilimi, açıklık ile destekleyicilik eğilimi ve klan ile gelişme eğilimi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olması ve bu eğilimlerin çalışanların örgütsel değişim algıları üzerindeki olumlu etkisinde göz önüne alındığında bu örgüt kültürüne sahip örgütlerdeki çalışanların gelişime daha açık oldukları sonucuna varabiliriz.

Araştırmada düzenleyici değişken olarak ele aldığımız gelişime açıklık kişilik özelliği ile ilgili en önemli sonuçlardan birinin davranışsal değişim algısı boyutuyla ilgili olduğunu görmekteyiz. Davranışsal değişim algısı ile bütün örgüt kültürü eğilimleri arasında (kuralcılık eğilimi hariç) gelişime açıklığın düzenleyici etkisinin olması bu örgüt kültürlerine sahip örgütlerdeki çalışanların örgütsel değişim isteklerinin bilişsel ve duygusal olmaktan öte bu isteklerini davranışsal olarak gösterdiklerinin, örgütlerinde değişim olması için çaba harcadıklarının ve değişim sürecinin gerçekleşmesi için örgütteki diğer çalışanları da ikna etme rollerini üstlendiğinin dolayısıyla bir değişim ajanı gibi çalıştıklarının göstergesi olduğunu söyleyebiliriz.

Çalışmanın en önemli sonuçlarından bir diğeri ise araştırmanın yapıldığı örgüt olan üniversitelerle ilgilidir. Araştırma sonucunda devlet ve vakıf üniversitelerindeki örgüt kültürü eğilimlerinin, örgütsel değişim algılarının ve gelişime açıklık kişilik özelliklerinin farklılık gösterdikleri bulunmuştur. Devlet üniversitelerinin vakıf üniversitelerine göre daha kuralcı ve hiyerarşiye önem veren kültürleri öne çıkarken, vakıf üniversitelerinin gelişme,

destekleyicilik, açıklık ve klan örgüt kültürüne sahip olduğu görülmektedir. Gelişime açıklık boyutunda vakıf üniversitelerinde daha yüksek olduğu göz önüne alındığında örgütsel değişim uygulamalarında vakıf üniversitelerinin daha açık ve destekleyici bir yapıya sahip oldukları sonucuna ulaşabiliriz. Ayrıca demografik değişkenlerden cinsiyetin örgütsel değişim algısında ve gelişime açıklık kişilik özelliğinde önemli bir değişken olduğu, kadınların gelişime açıklık kişilik özellikleri sergilemede ve bu bağlamda örgütsel değişim uygulamalarındaki tutumlarının daha olumlu ve destekleyici yönde olduğu ortaya konmuştur.

6.5. Çalışmanın Alan Yazına Katkısı ve Gelecekte Yapılacak Araştırmalara Öneriler

Bu araştırmada örgüt kültürü eğilimleri (kuralcılık, hiyerarşi, klan, destekleyicilik, gelişme ve açıklık) ile örgütsel değişim algısı ve alt boyutları (bilişsel, duygusal, davranışsal) arasındaki ilişkide gelişime açıklık kişilik özelliğinin düzenleyici etkisi oluşturulan model çerçevesinde incelenmiştir. Araştırma sonucunda ortaya çıkan temel bulgu çalışanların örgütsel değişim algılarında örgüt kültürü eğilimlerinin ve gelişime açıklık kişilik özelliğinin önemli etkisi olduğudur. Elde edilen bu temel bulgu ve diğer bulgular göz önüne alındığında örgüt yöneticileri tarafından kullanılabilir bir çok 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. Diğer yandan araştırmanın düzenleyici değişkeni olan gelişime açıklık kişilik özelliğinin örgütsel değişim algısını olumlu yönde etkilediği göz önüne alındığında örgütlerin insan kaynakları bölümü içinde katkısının olduğunu söyleyebiliriz. Örneğin örgüte yeni personel seçimi sürecinde kişilik anketi yapılarak personelin kişilik yapısı belirlenebilir ve örgütün kültürüyle personelin kişiliğinin uyumlu olup olmamasına göre değerlendirme yapılabilir. Alan yazında daha önce yapılan çalışmalar kişi-örgüt uyumunun kişilerin performansında ve örgüte olan bağlılığında

etkisinin olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda eğer örgüt gelişme ya da açık kültüre sahipse seçilen personelinde gelişime açıklık kişilik özelliğinin yüksek olması durumunda kişi- örgüt uyumunun sağlanacağını söyleyebiliriz.

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 gelişime açıklık kişilik özelliği tek düzenleyici değişken olarak kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgular bazı demografik değişkenlerin (cinsiyet, üniversite türü) bağımlı ve bağımsız değişkenleri farklılaştırdığını göstermektedir. Bu bağlamda gelecekte yapılacak araştırmalarda bu demografik değişkenlerin aracılık, düzenleyicilik ya da durumsal etkilerinin olup olmadığının araştırılması da alan yazına önemli katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKLAR

- Allport, G. W. 1961. *Pattern and growth in personality*. Rinehart and Winston. Holt, New York.
- Alvesson, M. 1987. Organizations, culture and ideology. *International Studies of Management Organization*, 17 (3): 4-18.
- Askarany, D. 2006. Characteristics of adopters and organizational changes. *Thunderbird International Business Review*, 48 (5): 705-725.
- Anderson, D. ve Anderson, L. A. 2001. *Beyond change management: Advanced strategies for today's transformational leaders*. Jossey-Bass Pfeiffer. San Francisco.
- Aronson, E., Wilson, T. D. ve Akert, R. M. 2005. *Social psychology*. Pearson Education. New Jersey.
- Aykaç, B. 1999. *İnsan kaynakları yönetimi ve insan kaynaklarının stratejik planlaması*. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- Baer, M. ve Frese, M. 2003. Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (1): 45-68.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. 2007. *Örgütlerde değişim ve öğrenme*. Gazi Kitapevi. Ankara.
- Basım, H. N., Çetin, F. ve Tabak, A. 2009. Beş faktör kişilik özelliklerinin kişilerarası çatışma çözme yaklaşımları ile ilişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 24 (63): 20-34.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, Ç. 2004. *Örgüt surlarının çözümünde örgüt kültürü. Teorik ve ampirik yaklaşım*. Aktüel Yayınları. Bursa.
- Bakan, İ. 2013. *Çağdaş yönetim yaklaşımları: İlkeler, kavramlar ve yaklaşımlar*. Beta Yayıncılık. İstanbul.
- Baker, E. C. 1980. Managing organizational culture. *Management Review*, 8-13
- Barutçugil, İ. 2004. *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Kariyer Yayıncılık. İstanbul.
- Barutçugil, İ. 2002. *Organizasyonlarda duyguların yönetimi*. Kariyer Yayıncılık. İstanbul.
- Barrick, M. ve Mount, M. 1991. The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44.
- Barrick, M., Mount, M. ve Strauss, P. 1994. Validity of observer ratings of the big five personality factors. *Journal of Applied Psychology*, 79 (2): 272-280.

- Barrick, M. ve Mount, M. 1995. The big five personality dimensions: Implications for research and practice in human resources management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13: 153-200.
- Bartunek, J. M. 1984. Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order. *Administrative Science Quarterly*, 29: 355-372.
- Beer, M. 1980. *Organizational change and development: A system view*. California.
- Beer, M., Russell, A. E. ve Spector, B. 1990. Why change programs don't produce change. *Harvard Business Review*. Kasım–Aralık: 7-12.
- 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.
- Bolger, N. ve Schilling, E. A. 1991. Personality and the problems of everyday life: The role of neuroticism in exposure and reactivity to daily stressors. *Journal of Personality*, 59 (3): 355-386.
- Bono, J. E., Boles, T. L., Judge, T. A. ve Lauver, K. J. 2002. The role of personality in task and relationship conflict. *Journal of Personality*, 70 (3): 311-344.
- Borgatta, E. F. 1964. The structure of personality characteristics. *Behavioral Science*, 9: 8-17.
- Burke, W. W. 2011. *Organization change: Theory and practice*. Sage Publishers. California.
- Bingül, B. 2006. Study to investigate the relationship between crises and openness to change in organizations (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. İstanbul.
- Birinci, S. ve Yıldırım, N. 2013. Impacts of organizational culture and leadership on business performance: A case study on acquisitions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 71–82.
- Brooks, I. 2003. *Organizational Behaviour*. Prentice Hall. London.
- Bruckman, J. C. 2008. Overcoming resistance to change: Causal factors, interventions and critical values. *The Psychologist-Manager Journal*, 11, 211–219.
- Caldwell, R. 2003. Models of change agency: A fourfold classification. *British Journal of Management*, 14, 137-140.
- Caldwell, S. D., Herold, D. M. ve Fedor, D. B., 2007. Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employee commitment to change. *Journal Applied Psychology*, 92 (4): 942-951.

- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. 1989. *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison-Wesley, New York.
- Carver, C. S. ve Scheier, M. F. 1996. *Perspectives on personality*. Allyn and Bacon. Boston.
- Cheng, Y. C. 1990. An investigation of the relationship of organizational commitment and job attitudes to organizational culture, organizational structure, leadership and social norms. *Dissertation Abstracts International*, 50-11:3434-A.
- Cooper, C. L., Cartwright, S. ve Earley, P. C. 2001. *Organizational culture and climate*. John Wiley and Sons Publishers. Newyork.
- Cooke, R. A. ve Rousseau, D. M. 1998. Behavioral norm and expectations: A quantitative approach to assessment of organizational culture. *Group and Organization Studies*, 13 (3): 219-231.
- Costa, P. T. ve McCrae, R. R. 1999. A five factor theory of personality. *Handbook Of Personality*. The Guilford Press. New York.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D. ve Brown, J. 2002. Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioral correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75: 377-392.
- Chen, L. ve Wang, L. 2007. Locus of control and the three components of commitment to change personality and individual differences, 42:503-512.
- 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.
- Çetin, F. 2008. Kişilerarası ilişkilerde kendilik algısı, kontrol odağı ve kişilik yapısının çatışma çözme yaklaşımları üzerine etkileri: Uygulamalı bir araştırma. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim Dalı. Ankara.
- Daft, R. L. 2000. *Management*. Harcourt College Publishers. United States of America.
- Daft, R. L. 2001. *Organization theory and design*. South-Western College Publishing. United States of America.
- Daher, N. 2016. The relationships between organizational culture and organizational innovation. *International Journal of Business and Public Administration*, 13 (2).
- 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.

- Danışman, A. ve Özgen, H. 2008. Örgütsel alt kültürler ve kaynakları: Bir sanayi firmasında görgül bir araştırma. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35 (2), 277-304.
- Danışman, A. 2010. Good intentions and failed implementations: Understanding culture based resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19 (2): 200–220.
- Datta, D., Rajagopalan, N. ve Zhang, Y. 2003. New CEO openness to change and strategic persistence: The moderating role of industry characteristics. *British Journal of Management*, 14:101-114.
- Deal, T. E. ve Kennedy, A. 1982. *Corporate cultures*. Addison–Wesley Publishing. Massachusetts.
- Demers, C. 2007. *Organizational change theories*. Sage Publications. California.
- Destler, K. N. 2016. Creating a performance culture: Incentives, climate, and organizational change. *American Review of Public Administration*, 46 (2): 201-225.
- Dengiz, G. M. 2000. *Takım çalışması teknikleri*. Academyplus Yayınevi. Ankara.
- Denison, D. R. 1990. *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley and Sons Inc. New York.
- Devos, G., Buelens, M. ve Bouckennooghe, D. 2007. Contribution of content, context and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *The Journal of Social Psychology*, 147 (6): 607-629.
- Digman, J. M. 1990. Personality structure: Emergence of the five factor model. *Annual Review of Psychology*, 41: 417-440.
- Dipboye, R. L., Smith, C. S. ve Howell, W. C. 1994. *Understanding industrial and organizational psychology*. Harcourt College Publishers. Orlando.
- Doğan, B. 2007. *Örgüt kültürü*. Beta Yayınevi. Ankara.
- Dubrin, A. J. 2005. *Fundamentals of organizational behavior*. Thomson South-Western, Louseville. Canada.
- Duobiene, J. 2008. The role of organizational culture in sustaining corporate entrepreneurship. *Economics and Management*, 13: 350-356.
- Duncan, W. J. 1989. Organizational culture: Getting a fix on an elusive concept. *The Academy of Management Executive*, 11 (3): 229-236.
- 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.

- Dursun, İ. T. 2013. Örgüt kültürü ve strateji ilişkisi: Hofstede'nin boyutları açısından bir değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (4): 43-56.
- Drucker, P. 2011. *Büyük değişimler çağında yönetim*. (Çev: Zülfü Dicleli). Optimist Yayıncılık. İstanbul.
- Drucker, P. 1985. *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper-Row. New York.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. ve Gaby, S. H. 2000. Perceptions of organizational readiness for change: factors related to employees reactions to the implementation of team based selling. *Human Relations*, 53 (3): 419-442.
- 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.
- Engler, B. 1985. *Personality theories: An introduction*. Houghton Mifflin Company. Boston.
- Eren, E. 1998. *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Yayınları. İstanbul.
- Eren, E. 2013. *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. Beta Yayınları. İstanbul.
- Eser, G. 2017. Değişim yönetimi uygulamalarında başarı faktörlerinin belirlenmesi ve uygulamaya yönelik bir model önerisi. *Business and Economics Research Journal*, 8 (4): 815-834.
- Eysenk, H. 1951. The organization of personality. *Journal of Personality*. 20 (1): 101-107.
- Faulkner, D. ve Johnson, G. 1992. *The challenge of strategic management*. Kogan Page. London.
- Fairholm, G. W. 1994. *Leadership and the culture of trust*. Preager Publishers. London.
- Fiş, A. M. ve Wasti, S. A. 2009. Örgüt kültürü ve girişimcilik yönelimi ilişkisi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35: 127-165.
- 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.
- Funder, D. 2001. Personality. *Annual Review of Psychology*, 52. 197-221.
- George, J. ve Jones, G. 2005. *Understanding and managing organizational behavior*. Pearson Prentice Hall. New Jersey.
- Gill, R. 2003. Change management or change leadership? *Journal of Change Management*, 3(4): 307-318.
- Gizir, S. 2008. Örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 4 (2): 182-196.

- Goldberg, L. R. 1990. An alternative description of personality: The big five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1216-1229.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. 2000. *Behavior in organizations*. Prentice Hall. New Jersey.
- Graziano, W.G., Jensen-Campbell, A. L. ve Hair, C. E. 1996. Perceiving interpersonal conflict and reacting to it. The case for agreeableness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70: 820-835.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. 2014. *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- Gürbüz, S. 2019. *Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri*. Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- Hall, C. S., Lindzey, G. Ve Campbell, J. B. 1998. *Theories of personality*. John Wiley and Sons. New York.
- Handy, C. 1993. *Understanding organizations*. Oxford University Press. New York
- Hardy, C. 1994. *Managing strategic action: Mobilizing change*. Sage Publications. London.
- Harvey, D. F. ve Brown, R. 1988. *An experimental approach to organization development*. Prentice Hall. New Jersey.
- Hatch, M. J.ve Schultz, M. 1997. Relations between organizational culture, identity and image. *Journal of Marketing*, 31: 356-365.
- Hayes, A. F. 2018. *Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis: A regression-based approach*. The Guilford Press. New York
- Hofstede, G. 2010. *Cultures and organizations*. Mcraw-Hill Book Company. London.
- Hofstede, G. 1989. Corporate culture: Organizing for cultural diversity. *European Management Journal*. 7 (1): 81-94.
- Hofstede, G. 1998. Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of Management Studies*, 35 (1): 1-12.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. C. 1991. *Educational administration: Theory research and practice*. Mc Graw Hill Inc.
- Hussey, D. 1997. *Kurumsal değişimi başarmak* (Çev. Tülay Savaşer). Rota Yayınları. İstanbul.
- Hunsaker, P. L. ve Coombs, M.W. 1988. Mergers and acquisitions: Managing the emotional issues. *Personal Journal*, 67: 56-78.

- Iverson, R. 1996. Employee acceptance of organizational change: The role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resources Management*, 7 (1): 122-149.
- İnce, M. 2005. Değişim olgusu ve örgütlerde insan kaynakları yönetiminin değişen fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14: 310-340.
- Jensen-Campbell, L. A. ve Malcolm, K. T. 2007. The importance of conscientiousness in adolescent interpersonal relationships. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33 (3): 368-383.
- Johnson, D. 2001. What is innovative and entrepreneurship? Lessons for larger organizations. *Industrial and Commercial Training*, 33 (4): 135-140.
- Johnson, G. ve Scholes, K. 2002. *Exploring corporate culture: Text and cases*. Prentice Hall. Harlow.
- Jones, R. G. 1983. Transaction costs, property rights and organizational culture: An exchange perspective. *Administrative Science Quarterly*, 28 (458): 461-464.
- Jorgensen, H. H., Owen, L. ve Neus, A. 2009. Stop improvising change management. *Strategy and Leadership*, 37 (2): 38- 44.
- Jong, J. D. ve Hartog, D. D. 2010. Measuring innovative work behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19 (1): 23-36.
- Jick, T. D. 1993. *Managing change*. McGraw-Hill. New York.
- Jimmieson, N. L., Terry, D. J. ve Callan, V. J. 2004. Longitudinal study of employee adaptation to organizational change: The role of change related information and change related self-efficacy. *Journal Occupational Health Psychology*, 9 (1):11-27.
- Jex, S. M. 2002. *Organizational psychology*. John Wiley and Sons. New York.
- Kanar, M. 2006. The relationship between openness to change and employees perception of organizational routines and the effects of empowerment (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. İstanbul.
- Kaya, H. 2008. Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma. *Maliye Dergisi*, 155.
- Karp, T. ve Helgo, T. T. 2008. From change management to change leadership: Embracing chaotic change in public service organizations. *Journal of Change Management*, 8 (1): 85-96.

- Kerman, U. ve Öztop, S. 2014. Kamu çalışanlarının örgütsel değişim yönetimine yönelik algısı. *S.D.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (19): 89-112.
- Kiefer, T. 2005. Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in going change. *Journal of Organizational Behavior*, 26: 875-897.
- Klecker, B. M. ve Loadman, W. E. 2000. Measuring principals openness to change on three dimensions: Affective, cognitive and behavioral. *Journal of Instructional Pyychology*, 26 (4): 213-225.
- Koçel, T. 2014. *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları. İstanbul.
- Kotter, J. P. 1995. “Why transformation efforts fail”. *Harvard Business Review*, March-April, 59-67.
- Kotter, J. P. 2012. *Leading change*. Harvard Business Review Press. Boston/ Massachusetts.
- Kotter, J. P. ve Schlesinger, L. A. 1979. Choosing strategies for change. *Harward Business Review*, Nisan, 106-114.
- Kwantes, C. ve Boglarsky, C. 2007. Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International Management*, 13 (2): 204-230.
- Lau, C.M. ve Ngo, H. Y. 2004. The HR system, organizational culture and product innovation. *International Business Review*, 13: 685-703.
- Liebert, M. L. ve Spiegler, M. D. 1990. *Personality strategies and issues*, Brooks Cole Publishing Company. California.
- 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.
- Louis, M. R. 1985. An investigator’s guide to workplace culture. *Organizational culture*. (Ed.) Frost, P. J., Moore, L. F. Louis, M. R. ve Lundberg, C. Sage. California.
- Lok, P. ve Crawford, J. 1999. The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership, style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership and Organization Development Journal*, 20 (7): 365-374.
- Lundberg, C. 1985. On the feasibility of cultural interventions in organizations. *Organizational culture*. Sage Pub. California.
- Luthans, F. 1995. *Organizational Behavior*. McGraw Hill Co. New York.

- Martin, J. 1992. *Culture in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press. New York.
- McClelland, D. P. 2006. *The person: A new introduction of personality psychology*, John Wiley and Sons. Hoboken.
- McClelland, D. P. 1995. What do we know when we know a person? *Journal of Personality*, 63: 365-396.
- McCrae, R. R., ve John, O. P. 1992. An introduction to the five factor and its applications. *Journal of Personality*, 60 (2): 175-215.
- McCrae, R. R., Jang, K. L., Livesley, W. J., Riemann, R. ve Angleitner, A. 2001. Sources of structure. Genetic, environmental and artifactual influences on the covariations personality traits. *Journal of Personality*, 69 (4): 511-535.
- McCrae, R.R. (1987). Creativity, divergent thinking and openness to experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52: 1258- 1265.
- McClean, L. D. 2005. Organizational culture's influence on creativity and innovation: A review of the literature and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 7 (2): 226-246.
- Meek, V. L. 1988. Organizational culture: Origins and weaknesses. *Organization Studies*, 9(4): 453-473.
- Meydan, C. H. 2010. Örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının bireyin iş tatmini ve örgüte bağlılığı üzerine etkisi: Kamuda bir araştırma (Yayınlanmış Doktora Tezi). Kara Harp Okulu. Ankara.
- Mischel, W. 1993. *Introduction to personality*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers. Florida.
- Mischel, W. ve Shoda, Y. 1995. A cognitive-affective system theory of personality: Reconceptualizing situations, dispositions. *Psychological Review*, 102 (2): 246-269.
- Mintzberg, H. 1989. *Mintzberg on management. Inside our strange world of organizations*. Macmillan Publishers.
- Nelson, D. L., ve Quick, J. C. 2005. *Understanding organizational behavior*. Thomson South-Western. Ohio.
- Newstrom, J. W. ve Davis, K. 1993. *Organizational behavior. Human behavior at work*. McGraw-Hill. New York.
- 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.

- Ocaklı, E. 2006. Okul müdürlerinin duygusal, bilişsel ve davranışsal boyutlarda değişime açıklıklarının ölçülmesi (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü. İstanbul.
- Ouchi, W. G. 1989. *Teori Z-Japonların yönetim tarzı nasıl işliyor*. (Çev.Yakut Güneri). İlgı Yayınları. İstanbul.
- Ouchi, W. G. ve Wilkins, A. L. 1985. Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 11: 457-483.
- Oakland, J. S. ve Tanner, S. 2007. Successful change management. *Total Quality Management and Business Excellence*, 18: 1-2.
- Osland, J. S. ve Turner, M. E. 2011. *The organizational behavior reader*. Pearson. Prentice Hall. New Jersey.
- Ott, J. S. 1989. *The organizational culture perspective*. Dorsey Press. Chicago.
- Owens, R. G. 1987. *Organizational behavior in education*. Prentice-Hall International. New Jersey.
- Owens, R. G. ve Steinhoff, C. R. 1989. Towards a theory of organizational culture. *Journal of Educational Administration*, 27 (3): 6-16.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. 2010. *Örgütsel davranış*. Ekin Yayınevi. Bursa.
- Özkalp, E. 1995. Örgüt kültürü ve kuramsal gelişmeler. *Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 1.
- 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.
- Pascale, R. T. 1985. The paradox of corporate culture: Reconciling ourselves to socialization. *California Management Review*, 27 (2): 26-41.
- Peters, T. ve Waterman, R. H. 1987. *Yönetme ve yükselme sanatı, mükemmeli arayış*. (Çev. Selami Sargut) Altın Kitapları. İstanbul.
- Pettigrew, A. M. 1979. On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24: 570-581.
- Piderit, S. K. 2000. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25:783-794.
- Rafferty, A. ve Griffin, M. 2006. Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91 (5): 1154-1162.

- 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.
- Reynolds, P. D. 1986. Organizational culture as related to industry position and performance. *Journal of Management Studies*, 23: 333-345.
- Russell, R. D. 1989. How organizational culture can help to institutionalise the spirit of innovation in entrepreneurial ventures. *Journal of Organizational Change Management*, 2 (3): 7-15.
- Rye, C. 1996. *Change management*. Kogan Page Limited. London.
- Robbins, S. P. 1988. *Essentials of organizational behavior*. Prentice Hall. New Jersey.
- Robbins, S. P. 2001. *Organizational behavior*. Prentice Hall. New Jersey.
- Rogers, E. M. 1983. *Diffusion of innovation*. The Free Press. New York.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. 2001. *Örgütsel psikoloji*. Ezgi Kitapevi. Bursa.
- Sackman, S. A. 1991. Uncovering culture in organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27: 295-318.
- Sargut, S. 2001. *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. İmge Yayıncılık. Ankara.
- Sargut, S. 1985. Kültürlerarası farklılaşma açısından yönetim ve örgüt yapıları. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (2): 389-413.
- Sargut, S. 1975. Örgütsel değişim, yaratıcılık ve bürokratik çelişki. *AİTİA Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6:1-2.
- Sağır, A. 2010. Yöneticilerin liderlik yaklaşımları ile değişime açıklıkları arasındaki ilişki: Eğitim sektöründe bir araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Bilimleri Anabilim Dalı. Ankara.
- Schmitt, D. P., Allik, J., McCrae, R. R. ve Benet-Martinez, V. 2007. The geographic distribution of big five personality traits: Patterns and profiles of human self-description across 56 nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38 (2): 173-212.
- Sığrı, Ü. ve Gürbüz, S. 2013. *Örgütsel Davranış*. Beta Yayınları. İstanbul.
- Sümer, N. 2005. Beş faktör kişilik özellikleri (Big Five Inventory) anketi türkçeleştirme çalışması, (Yayınlanmamış eser).
- Sümer, N., Lajunen, T. ve Özkan, T. 2005. Big five personality traits as the distal predictors of road accident involvement. G. Underwood (Ed.), *Traffic and Transport Psychology*. Elsevier Ltd.

- Schein, E. H. 1991. What is culture? P. J. Frost, I. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lunberg ve J. Martin (Ed.) ***Reframing Organizational Culture***. Sage. Newbury.
- Schein, E.H. 2000. Sense and nonsense about culture and climate. N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom ve F. Peterson (Ed.), ***Handbook of Organizational Culture and Climate***. Sage. Thousand Oaks.
- Schein, E. H. 2010. ***Organizational culture and leadership***. Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- Schein, E. H. 1970. ***Organizational psychology***. Prentice-Hall. New Jersey.
- Schein, E. H. 1984. Coming to a new awareness of organizational culture. ***Sloan Management Review***.
- Schultz, D ve Schultz, S. E. 1998. ***Psychology and work today. An introduction to industrial organizational psychology***. Prentice-Hall. New Jersey.
- Schwartz, H. ve Davis, S. M. 1981. Matching corporate culture and business strategy. ***Organizational Dynamics***, 30-48.
- Seren, S. ve Baykal, Ü. 2007. Relationships between change and organizational culture in hospitals. ***Journal of Nursing Scholarship***, 39 (2): 191-197.
- Sergiovanni, T. J. ve Corbally, J. E. 1984. ***Leadership and organizational culture***. University of Illinois Press. Urbana.
- Silverzweig, S. ve Allen, R. F. 1976. Changing the corporate culture. ***Sloan Management Review***, 17:33-49.
- Simircich, L. 1983. Concepts of culture and organizational analysis. ***Administrative Science Quarterly***, 28 (3):339-358.
- Smither, R. D. 1998. ***The psychology of work and human performance***. Longman. New York.
- Strebel, P. 1996. Why do employees resist change? (Çev: Meral Tüzel) ***Harvard Business Review***, Mayıs,138-154.
- Sümer, N. 2000. Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. ***Türk Psikoloji Yazıları***, 3 (6): 49-74.
- Swales, C. 1995. ***Organizational structures and processes***. Blackwell Business.
- Şeşen, H. 2010. Öncülleri ve sonuçları ile örgüt içi girişimcilik: Türk savunma sanayinde bir araştırma (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim Dalı. Ankara.
- Şişman, M. 2014. ***Örgütler ve kültürler***. Pegem Yayınevi. Ankara.

- Şişman, M. 1995. Örgüt kavramının kültürel açıdan çözümlenmesi ve eğitim örgütleri. *Eğitim Yönetimi*, 1:79-94.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. 2008. *Çağdaş yönetim ve örgütsel başarımlar*. Eğitim Kitapevi. Konya.
- Terzi, A. R. 2000. *Örgüt kültürü*. Nobel Yayıncılık. Ankara.
- Tınar, M. Y. 1990. Kurumsal kültür örgütlerin yönetiminde görünmeyen el. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (5): 1 (2): 78-87.
- Tüz, M. V. 2004. *Değişim ve kaos ortamında işletme davranışı*. Alfa Yayınevi. Bursa.
- Trice, M. H. ve Beyer, J. M. 1984. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, 9 (4): 653-669.
- Trompenaars, F. 1993. Riding the waves of culture. *Understanding cultural diversity in business*. The Economist Book. London.
- Thompson, J. L. 1993. *Strategic management*. Awareness and change. Chapman and Hall. London.
- Tokat, B., Kara, H. ve Kara, Y. 2013. A-B tipi kişilik özelliklerine sahip işgörenlerin olası bir örgütsel değişime yatkınlıklarının araştırılması. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8 (8): 1874-1988.
- Tosi, H. L., Mero, N. P. ve Rizzo, J. R. 1996. *Managing organizational behavior*. Blackwell Publisher. Massachusetts.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. 2006. *İşletmelerde stratejik yönetim*. Literatür Yayıncılık. İstanbul.
- Varoğlu, M. A. 2013. Örgüt kültürü. İçinde *Örgütsel Davranış*. Ağlargoz, O. ve Kırel, Ç. (ed.) Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitabı. Eskişehir.
- Yalçın, R. 2012. Bazı öncülleri ve sonuçları ile duygusal emek: Görgül bir araştırma (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim Dalı. Ankara.
- Yeniçeri, Ö. 2002. *Örgütsel Değişimin Yönetimi*. Nobel Yayınları. Ankara.
- Zhao, H. ve Seibert, S. E. 2006. The big five personality dimensions and entrepreneurial status: A meta analytical review. *Journal of Applied Psychology*, 91(2): 259-271.
- Wanberg, C. R., Banas, J. T. 2000. Predictors and outcomes of openness to change in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85 (1): 132-142.
- Weick, K. E. ve Quinn, R. E. 1999. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50: 361-386.

- Weick, K. E. 1987. Organizational culture as a source of high reliability. *California Management Review*, 29 (2): 112-127.
- Weiner, Y. 1988. Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of Management Review*, 13: 534-54.
- Wilkins, A. L. ve Ouchi, W. G. 1983. Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28: 468-481.
- 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.
- Williams, A., Dobson, P. ve Walters, M. 1994. *Changing culture: New organisational approaches*. Cromwell Press. Wiltshire.

EKLER

EK 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket formu Suat GÜRBÜZ'ün Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programında hazırladığı “Örgüt Kültürü ile Örgütsel Değişim Algısı Arasındaki İlişkide Gelişime Açıklığın Düzenleyici Rolü: Üniversitelerde Bir Araştırma” konulu doktora tez çalışması için hazırlanmıştır.

Anket toplam 4 sayfadan oluşmakta ve ankette cevaplanması gereken 3 farklı ölçek bulunmaktadır. Ankette yer alan sorulara içtenlikle ve hiçbir soruyu atlamadan yanıt vermeniz, araştırmanın bilimsel geçerliliği ve güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Ankete verilecek yanıtlar istatistiksel kurallara uygun olarak genellenecek ve sadece anılan bilimsel araştırma için kullanılacaktır.

Bu bakımdan anket formunda kimliğinizin belirlenmesine gerek olmadığı için, lütfen isminizi yazmayınız. Samimi ve değerli fikirleriniz için teşekkür ederim.

Suat GÜRBÜZ
Doktora Öğrencisi

Prof.Dr. Abdülkadir VAROĞLU
Tez Danışmanı

Size uygun olan seçeneği işaretleyiniz (×) veya doldurunuz

1.**Cinsiyetiniz** : Kadın (), Erkek ()

2.**Yaşınız**:

3.**Eğitiminiz**: Lisans (), Yüksek Lisans (), Doktora ()

4.**Meslekte Hizmet Süreniz**:

5.**Görev yaptığınız Üniversite**: Devlet Üniversitesi (), Vakıf Üniversitesi ()

6.**Akademik Ünvanınız**:

7.**Görev Yaptığınız Fakülte / Bölüm / MYO**

8.**İdari Göreviniz varsa Lütfen Belirtiniz**:

EK 2: Örgüt Kültürü Ölçeği

Aşağıda çalıştığınız üniversite ile ilgili olabilecek bazı ifadeler bulunmaktadır. Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı size uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.						
1: Hiç Katılmıyorum		2: Az Katılıyorum		3: Bir Ölçüde Katılıyorum		
4: Çoğunlukla Katılıyorum		5: Tamamen Katılıyorum				
1	Çalışanlara hareket alanı daraltılmış hissi verecek şekilde yürürlükte çok fazla kural vardır.	1	2	3	4	5
2	Kurallara uymaya çok fazla önem verilir.	1	2	3	4	5
3	Çalışanlar aile ferdi gibi görülür.	1	2	3	4	5
4	Makul ölçüde risk yüklenmede çalışanlara inisiyatif tanınır.	1	2	3	4	5
5	Bilgi, işletme içinde diğerleri ile serbestçe paylaşılabilir.	1	2	3	4	5
6	Yeni koşul ve durumlara anında cevap verebilecek şekilde esneklik vardır.	1	2	3	4	5
7	Yeni yaklaşım ve fikirler teşvik edilir.	1	2	3	4	5
8	Çatışma ve anlaşmazlıklarla ilgili açık tartışmaya imkan tanınır.	1	2	3	4	5
9	Yönetim eleştiriyeye açıktır.	1	2	3	4	5
10	Üstler tarafından verilen emirlere uymak zorunludur.	1	2	3	4	5
11	Sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde statüler arasında önemli farklılıklar vardır.	1	2	3	4	5
12	Çalışanların kişisel sorunlarına ilgi ve alaka gösterilir.	1	2	3	4	5
13	Kişisel haklara saygıya önem verilir.	1	2	3	4	5
14	Çalışanların kişisel menfaatlerine önem verilir.	1	2	3	4	5
15	Fırsatlardan yararlanmada çabuk hareket edilir.	1	2	3	4	5
16	Kaliteye son derece önem verilir.	1	2	3	4	5
17	Çalışanların yaptıkları hatalara karşı tolerans gösterilir.	1	2	3	4	5
18	Kullanılan alet ve makinelerle ilgili son derece standart ve katı işletme prosedürleri bulunur.	1	2	3	4	5
19	Otoriteye saygı son derece önemlidir.	1	2	3	4	5
20	Emir komuta zincirine son derece önem verilir.	1	2	3	4	5
21	Çalışanların birbirlerine gayri resmi şekilde davranmalarına müsamaha gösterilir.	1	2	3	4	5
22	Bağımsız olarak hareket edebilmeyi sağlayacak şekilde serbestlik hissi verilir.	1	2	3	4	5
23	Her gün aynı şey yapıyormuş hissi verecek şekilde çok fazla rutin iş vardır.	1	2	3	4	5
24	Çalışanlar yöneticileri aile büyüğü gibi görür.	1	2	3	4	5

EK 3: Örgütsel Değişim Algısı Ölçeği

Aşağıda örgütsel değişim algı düzeyinin tespit edilmesi ile ilgili bazı ifadeler bulunmaktadır. Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı, sizce uygun olan seçeneği işaretleyerek belirtiniz.							
		1: Kesinlikle katılmıyorum	2: Büyük ölçüde katılmıyorum	3: Kısmen katılmıyorum			
		4: Kısmen katılıyorum	5: Büyük ölçüde katılıyorum	6: Kesinlikle katılıyorum			
1	Değişim kurumun yararına olacaktır.	1	2	3	4	5	6
2	Değişiklikleri pek sevmem.	1	2	3	4	5	6
3	Değişim eğer benim bölümümde oluyorsa rahatsız olabilirim.	1	2	3	4	5	6
4	Ben de kurumumda değişiklikler olmasını öneririm.	1	2	3	4	5	6
5	Genelde değişiklikler rahatsızlık yaratır.	1	2	3	4	5	6
6	Değişikliklerde önde olmak konusunda duraksarım.	1	2	3	4	5	6
7	Kurumumda değişim olmasını dört gözle bekliyorum.	1	2	3	4	5	6
8	Değişime direnç gösteririm.	1	2	3	4	5	6
9	Kurumumdaki bir çok çalışan değişimden olumlu etkilenecektir.	1	2	3	4	5	6
10	Değişiklikleri denemeye eğilimli olacağım.	1	2	3	4	5	6
11	Değişimi desteklerim.	1	2	3	4	5	6
12	Diğer çalışanlar, benim değişimi destekleyeceğimi düşünüyor.	1	2	3	4	5	6
13	Değişim daha yüksek performans göstermeme yardımcı olacaktır.	1	2	3	4	5	6
14	Değişimin beni olumlu yönde ateşleyici etkisi vardır.	1	2	3	4	5	6
15	Değişim, kurumdaki istenmeyen durumların iyileştirilmesine yardımcı olacaktır.	1	2	3	4	5	6
16	Değişimi desteklemek için ne gerekiyorsa yaparım.	1	2	3	4	5	6
17	Olası bir değişimden kazançlı çıkarım.	1	2	3	4	5	6
18	Değişimden geçmenin, kişisel olarak beni mutlu edeceğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6

EK 4: Kişilik Ölçeği

Aşağıda sizi kısmen tanımlayan (ya da pek tanımlamayan) bir takım özellikler sunulmaktadır. Lütfen verilen özelliklerin sizi ne oranda yansıttığını ya da yansıtmadığını belirtmek için size en uygun seçeneği işaretleyiniz.

1: Kesinlikle katılmıyorum

3: Kararsızım

2: Katılmıyorum

4: Katılıyorum

5: Tamamen katılıyorum

		1	2	3	4	5
1	Konuşkan	1	2	3	4	5
2	Başkalarında hata arayan	1	2	3	4	5
3	İşini tam yapan	1	2	3	4	5
4	Bunalımlı, melankolik	1	2	3	4	5
5	Orijinal, yeni görüşler ortaya koyan	1	2	3	4	5
6	Çekingen	1	2	3	4	5
7	Yardımsaver ve çıkarıcı olmayan	1	2	3	4	5
8	Umursamaz	1	2	3	4	5
9	Rahat, stresle kolay baş eden	1	2	3	4	5
10	Çok değişik konuları merak eden	1	2	3	4	5
11	Enerji dolu	1	2	3	4	5
12	Başkalarıyla sürekli didişen	1	2	3	4	5
13	Güvenilir bir çalışan	1	2	3	4	5
14	Gergin olabilen	1	2	3	4	5
15	Maharetli, derin düşünen.	1	2	3	4	5
16	Heyecan yaratabilen	1	2	3	4	5
17	Affedici bir yapıya sahip	1	2	3	4	5
18	Dağmık olma eğiliminde	1	2	3	4	5
19	Çok endişelenen	1	2	3	4	5
20	Hayal gücü yüksek	1	2	3	4	5
21	Sessiz bir yapıda	1	2	3	4	5
22	Genellikle başkalarına güvenen	1	2	3	4	5
23	Tembel olma eğiliminde olan	1	2	3	4	5
24	Duygusal olarak dengeli, kolayca keyfi kaçmayan	1	2	3	4	5
25	Keşfeden, icat eden.	1	2	3	4	5
26	Atılgan bir kişiliğe sahip	1	2	3	4	5
27	Soğuk ve mesafeli olabilen	1	2	3	4	5
28	Görevi tamamlanıncaya kadar sabır gösterebilen	1	2	3	4	5
29	Dakikası dakikasına uymayan	1	2	3	4	5
30	Sanata ve estetik değerlere önem veren.	1	2	3	4	5
31	Bazen utangaç, çekingen olan	1	2	3	4	5
32	Hemen hemen herkese karşı saygılı ve nazik olan	1	2	3	4	5
33	İşleri verimli yapan	1	2	3	4	5
34	Gergin ortamlarda sakin kalabilen	1	2	3	4	5
35	Rutin işleri yapmayı tercih eden	1	2	3	4	5
36	Sosyal, girişken	1	2	3	4	5
37	Bazen başkalarına kaba davranabilen	1	2	3	4	5
38	Planlar yapan ve bunları takip eden	1	2	3	4	5
39	Kolayca sinirlenen	1	2	3	4	5
40	Düşünmeyi seven, fikirler geliştirebilen	1	2	3	4	5
41	Sanata ilgisi çok az olan	1	2	3	4	5
42	Başkalarıyla işbirliği yapmayı seven	1	2	3	4	5
43	Kolaylıkla dikkati dağılabilen	1	2	3	4	5
44	Sanat, müzik ve edebiyatta çok bilgili olan	1	2	3	4	5