

Örgütsel Değişimi Başarmak Yolunda Değişime Direnmeyi Ortadan Kaldırmak İçin Örgüt Kültürünün Rolü ve Önemi: Sanayi Sektörüne Yönelik Bir Araştırma

Rıfat İRAZ* 
Melek Sermin EFEÖĞLU** 

ÖZ

Piyasa koşullarının dinamikliği ve teknolojik gelişmeler örgütlerde değişimi kaçınılmaz kılmaktadır. Değişim sürecinin etkin ve iyi yönetimi, güçlü örgüt kültürünün de desteği ile muhtemel direnç kaynaklarını aşabilecektir. Bu çalışmada, örgütsel değişimi başarmak yolunda değişime direnmeyi ortadan kaldırmak için örgüt kültürünün rolü ve önemi vurgulanmıştır. Bu kapsamda çalışanların örgüt kültürü algıları ile örgütsel değişim düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bursa'da sanayi sektörüne yönelik bir işletmenin 103 çalışanına ulaşılmış ve kolayda örnekleme yöntemiyle gönüllü 87 kişiye anket çalışması uygulanmış, sonuçlar SPSS 23.0 programı ile analiz edilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular kapsamında; örgüt kültürü ile örgütsel değişim arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu ve örgüt kültürü ile örgüt kültürünün alt boyutlarından destekleyici eğilimli örgütsel kültür, gelişme eğilimli örgütsel kültür ve açıklayıcı eğilimli örgütsel kültür ile örgütsel değişim ve örgütsel değişimin alt boyutlarından bilişsel örgütsel değişim, duygusal örgütsel değişim ve davranışsal örgütsel değişim arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgütsel Değişim, Değişime Direnç.

The Role and Importance of Organizational Culture to Remove Resistance to Change in Achievement of Organizational Change: A Research for the Industrial Sector

ABSTRACT

The dynamism of market conditions and technological developments make change inevitable in organizations. Effective and good management of the change process will be able to overcome possible sources of resistance with the support of a strong organizational culture. In this research, the role and importance of organizational culture is emphasized in order to eliminate resistance to change in order to achieve organizational change. In this context, it is aimed to determine the relationship between organizational culture perceptions of employees and organizational change levels. A survey study was applied to 87 people randomly selected among 103 employees with the convenience sampling method in an industrial sector enterprise in Bursa, and the results were analyzed with the SPSS 23.0 program. Within the scope of the findings obtained from the research, it was found that there is a statistically significant and positive relationship between organizational culture and organizational change, and organizational culture and sub-dimensions of organizational culture, supportive-oriented organizational culture, development-oriented organizational culture and explanatory-oriented organizational culture and organizational change and organizational change sub-dimensions. It has been determined that there is a statistically significant and positive relationship between cognitive organizational change, emotional organizational change and behavioral organizational change.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Change, Resistance to Change.

1. Giriş

Örgütlerin devamlılığının sağlanabilmesi ve örgütsel rekabet ortamında yaşayabilmesi önemlidir. Örgütlerin gelişebilmesi ve yaşamını sürdürebilmesi için alınan tedbir ve yapılan değişiklikler örgütsel değişim olarak tanımlanabilir. Örgüt kültürü, organizasyondaki bireylerin var olan kültürü benimseyip

* Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi, rifat@selcuk.edu.tr

** **Corresponding Author/Sorumlu Yazar**, Doktora Öğrencisi, Selçuk Üniversitesi, melek.efeoğlu@lisansustu.selcuk.edu.tr
Makalenin Gönderim Tarihi: 20.12.2022; Makalenin Kabul Tarihi: 22.06.2023

Citation/Atf: İraz, R., Efeoğlu, M. S. (2023). Örgütsel değişimi başarmak yolunda değişime direnmeyi ortadan kaldırmak için örgüt kültürünün rolü ve önemi: sanayi sektörüne yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51, 34-53.
https://doi.org/10.52642/susbed.1222052

geliştirdikçe, örgütü ve bireyleri birleştiren, örgütün devamlılığında ve ilerlemesinde değişken, yararlı ve soyut bir değerdir.

Her örgütteki değişim süreci, örgütün ve iş usullerinin doğası, örgüt kültürü, yönetim ve liderlik tarzları ile çalışanların tutum ve davranışlarındaki farklılıklar sebebiyle benzersizdir (Rashid vd., 2004, s. 161). Örgütlerin iç ve dış ortam değişimlerinde, örgüt yapısına uygun olarak yerinde ve zamanında şartların olgunlaştırılmasıyla sonuca ulaşılabilmesi gerekmektedir. Her örgütsel yapıda, alışkanlıklar ve benzeri sebeplerle değişime direnç meydana gelir. Bu değişime direnç durumunun çok iyi analiz edilerek yönetilmesi gerekir.

Kültür, örgüt psikolojisi için önemi giderek artan bir kavramdır (Schein, 1988, s. 43). Örgütte değerler, normlar ve davranış kalıpları, günlük uygulamaları ve olayları etkilemesiyle örgüt kültürünün önemi giderek artmıştır (Muijen, 1998, s. 129). Örgüt kültürü olmadan, değişimi veya değişime karşı direnmeyi anlamak mümkün değildir (Schein, 1988, s. 43).

Örgütsel değişimlerde değişime direnç durumu, örgüt kültürünün güçlü ya da zayıf olması ile doğrudan ilgilidir. Güçlü örgüt kültürünün bulunduğu örgütlerde işgörenler, yöneticilerine de duydukları güvenle, olması gereken değişimin işletmenin geleceği, karlılığı, yaşaması ile geleceğe ve gelecek kuşaklara taşınması için gerekli olduğunu bilirler. Ayrıca değişerek gelişen ve yenilikçi artan rekabet ortamında örgütün yaşaması için gerekirse kendileri de inanarak büyük destek verirler. Örgüt kültürünün zayıf olduğu örgütlerde; değişime direncin olması örgütsel değişimi ve gelişimi engelleyebileceği gibi, işletmenin belirli bir zaman sürecinde yok olmasına da sebep olacaktır. İşletmelerin devamlılığı için örgütsel değişimin olması gereken her alanda yapılması esnasında dirençle karşılaşıldığında, direncin ortadan kaldırılması ve değişimin sağlanabilmesi için, güçlü liderlik ve iyi yöneticilikle işgörelere değişimin gerekliliğinin etkin iletişim ve eğitimle çok iyi anlatılması gerekir. İyi yöneticilik özelliklerinin yanında örgüt kültürünün güçlendirilmesi ve gereken tedbirlerin alınması, uygulanması zorunludur.

Bu çalışmanın amacı, çalışanların algıladıkları örgüt kültürü ve alt boyutları ile örgütsel değişim ve alt boyutları düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Çalışma kendi içinde üç ayrı bölümden oluşmaktadır. Öncelikle örgüt kültürü, örgütsel değişim, değişime direnç ile örgüt kültürü ile örgütsel değişimin değerlendirilmesine dair literatür incelemesi yapılmıştır. Sonra, yöntem ve bulgular ele alınmıştır. Çalışma; sonuç, öneriler ve tartışma ile bitirilmiştir.

2. Literatür İncelemesi

Literatür incelemesi başlığı altında “Örgüt Kültürü”, “Örgütsel Değişim”, “Değişime Direnç” ile “Örgüt Kültürü ile Örgütsel Değişimin Değerlendirilmesi ve Hipotezlerin Geliştirilmesi” alt başlıklarına yer verilmiştir.

2.1. Örgüt Kültürü

Örgüt, belirli amaç ve nedenler ile birbirine bağlı insanların oluşturduğu bir gruptur. Ortak ve bireysel hedefleri ile sorumlulukları bulunmaktadır. Toplumda bir kurumun ya da bir grubun üyesi olmak, oraya uyumlu olma zorunluluğunu doğurur. Bu zorunluluğun temel koşulu ise, ortak amaçlar-standartlar-değerler-alışkanlıklardan oluşan inançları paylaşmaktan ileri gelmektedir (Eren, 2020, s. 135; Zerenler, 2019, s. 170).

Pettigrew (1979), örgüt kültürü kavramını ‘*On Studying Organizational Cultures*’ isimli çalışmasında ilk defa kullanarak; örgüt kültürünün oluşumuna inanç, ritüel, mit, sembol, dil ve ideoloji unsurları ile yaklaşmıştır. Bu unsurlarla çalışanların örgütlerine bağlılıklarının meydana geleceğini ifade etmiştir (Pettigrew, 1979).

“Örgütler farklı kültür mozaigine sahip bireylerden oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleki norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuştur. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eder. Bu oluşuma ‘örgüt kültürü’ adı verilmektedir.” (Eren, 2020, s. 135).

Örgüt kültürü öğrenilmiş veya sonradan kazanılmış bir olgudur, yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır. Ayrıca örgüt kültürü, düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir (Eren, 2020, ss. 138-139; Muijen, 1998, s. 119; Schein, 1988, s. 7; Şimşek vd., 2019, s. 67).

Örgüt kültürü grup üyelerinin ortak paylaşımıdır. Organizasyonun üyeleri ile organizasyonun amaçlarını ve hedeflerini birbirine bağlayan bir köprüdür. Kültürün toparlayıcı/bütünleştirici etkisi vardır. Organizasyonun amaç-karar-strateji-plan-politikalarının varlığında ve başarılmasında önemli bir noktadır. Kültür, örgüt hakkındaki değerlendirmelerin kimliği gibidir. Örgütün toplumsal standartlarını, değerlerini çevrede bulunan başka örgüt ve kişilerle ilişki biçimleri ve ilişki düzeylerini sergileyerek çevresinde tanınır kılmaktadır. Kurum içi-dışı tutum ve davranışlarda kültürün izlerine rastlanır. Güçlü örgüt kültürüne sahip organizasyonlarda çalışanlar nasıl davranmaları gerektiği hususunda davranışsal parametrelere sahip iken; zayıf örgütsel kültüre sahip organizasyonlarda bu parametreler oluşamaz ve zaman kaybına yol açar. Böylece örgüt kültürünün o kurumdaki çalışan yöneticiler ve diğer işgörenler açısından belirli yararları bulunmaktadır. Çalışanları birbirlerine ve organizasyona bağlayarak, biz duygusunun gelişmesine ve takım ruhunun oluşması ile örgüt iklimine olumlu katkı sağlamış olur. Çalışanlar açısından organizasyon kültürünün benimsenmesi, örgütsel bağlılığı etkiler. Güçlü bir kurum kültürü, güçlü bağlılıktır. Eğer kültür zayıf kalırsa çalışan-örgüt, çalışan-çalışan bağı zayıflar ve sadakatleri azalır. Örgüt kültürü, iş yapma yöntem ve süreçlerine belirli standartlar getirerek örgütsel verimliliği de artırır. Organizasyonda meydana gelmesi muhtemel çatışmalara, örgüt kültürünün oluşturduğu belirli standart uygulama ve süreçler ile daha hızlı bir şekilde çözüm sağlanabilir. Bu bakımdan örgüt kültürü, dış adaptasyon ve iç entegrasyon sorunlarıyla başa çıkmayı öğretir (Eren, 2020, ss. 166-169; Karasoy, 2019, s. 60; Pettigrew, 1979; Rashid vd., 2004, ss. 164-165; Schein, 1988, ss. 7-8; Şimşek vd., 2019, ss. 74-75).

Örgüt kültürü; kurumların amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli olduğu kadar yöneticiler için de seçilmiş olan stratejilerin yürütülmesinde uygulanacak araç ve tekniklerin başarısında kolaylık veya zorluk oluşturan bir etkidir (Koçel, 2014, s. 163). Örgüt kültürü yönetim kadrosu için kendilerince sorumluluktan bir kaçış yolu olarak işlev görebilmesi açısından tehlikelidir. Çünkü yönetim, örgütün olması gerektiği gibi çalışmaması durumunda kendi başarısızlığını değil de kültürün bu duruma neden olduğunu iddia edebilir. Başka bir deyişle, yönetim, örgüt kültürünün rolünü gerekçe göstererek kendi başarısızlıklarını gizleme eğilimi sergileyebilir (Muijen, 1998, s. 129).

Organizasyonel değerlerin, kurum üyelerince anlaşılması ve paylaşılmasının yoğunluğu, güçlü bir kültürün varlığıdır. Ancak bu her zaman istenen bir durum olmanın ötesine geçebilir. Çünkü genel itibarıyla, geleneksel ve kapalı organizasyonlarda örgüt üyeleri arasında güçlü değer paylaşımları gerçekleşebilir. Yoğun bir şekilde kültüre adanmışlık, organizasyonun çevresel ve içsel değişimlere uyumunda direnç olarak kendini gösterir (Zerenler, 2019, s. 170).

Örgüt kültüründe belirli koşullarda değişim gerekebilmektedir (Hofstede vd., 1990, s. 314). R. Kilmann'a göre, örgüt kültüründeki değişimin dört sebebi olabilmektedir. Örgüt kültürü, organizasyonun ana hedeflerini desteklemiyor ise; organizasyonun başarısını artıracak şekilde tetiklemiyor ise; organizasyondaki çıkar gruplarının, örgüt çıkarları doğrultusunda toparlayıcı rolünü gerçekleştiriyor ise; organizasyonun üyelerini, örgütün karışık ve zor olan sorunlarını ele almasında ve çözmeye teşvik etmesinde katılımcı bir role sahip olmadığı durumlar söz konusu ise değişim gerçekleşmelidir. İç çevre ve dış çevre şartlarına göre örgütsel kültürde değişim için küreselleşmenin varlığı kabul edilmeli ve bütün örgüt üyelerine örnek teşkil edecek inanç ve değerler sergilenerek standartlar ortaya konmalıdır. Tüm bunları gerçekleştirecek lider güçlü olmalıdır (Ehrhart vd., 2014, ss. 295-296; Eren, 2020, ss. 169-171).

2.2. Örgütsel Değişim

Değişim, 90'lı yıllardan itibaren kişisel ve örgütsel yaşamın en önemli konusu haline gelmiştir. "Değişimin örgütsel yaşam üzerindeki etkisini şu görüşler çok açık göstermektedir: Organizasyonlarda performans değerlemelerinde artık 'Satış tahminleri tuttu mu?', 'Bütçeyi aştı mı?', 'Kar hedefini tutturdu mu?' gibi sorular yerine 'Neyi değiştirdi?', 'Hangi hızda değiştirdi?', 'Neleri değiştirmeyi planladı?', 'Yeterli hızda değiştiriyor mu?' sorularının sorulması gerekir. Yani organizasyonlarda her iş, her ilişki, her iş yapma usulü, her süreç ve her prosedür sürekli olarak değiştirilmek zorundadır. Organizasyon mensupları da böyle bir sürekli değişim içinde yaşamaya alışacaklardır. Günlük yaşamda çok kullanılan terimlerle artık organizasyonlarda 'değişmeyen tek şey değişim' olmuştur." (Koçel, 2014, s. 783).

Örgütsel değişim, bir kurumdaki belirli bir zaman içerisinde iki nokta arasındaki dönüşümdür. Organizasyonun öncesinin ve sonrasının karşılaştırılması ile değişim fark edilir. Bu; bireylerin ve nesnelere

yerlerini değiştirmekten, şahsi bilgi ve yeteneklerin mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesine kadar gerçekleşen bütün farklılıklardır (Barnett & Carroll, 1995, s. 219; Koçel, 2014, s. 784; Rashid vd., 2004, s. 176). Örgütsel değişimin bilinen en yaygın hedefleri arasında; vizyon, strateji, kültür, yapı, sistem, üretim teknolojisi ve liderlik tarzı yer alır (İlhan, 2017, s. 1119).

Örgütsel değişimin ana amacı, örgütsel bütünlüğün korunması ile örgütte sürekliliğin sağlanmasıdır (Yeşil, 2018, s. 319). Geleceği öngörerek gerçekleştirilen her değişim önemlidir, uzun vadeli rekabet avantajı sağlanmasına olanak tanımaktadır. Organizasyonlar, değişimi sadece bir ihtiyaç olarak başlatmazlar. Örgütün devamlılığını ve bir süreç olarak ele alınmasını başarmak amacı ile de başlatırlar (Güney, 2020, s. 80; Palmer vd., 2017, s. 140).

Örgütsel değişimin nedenleri; dışsal ve içsel olarak ikiye ayrılır. Dışsal çevre olarak işletmeyi etkileyenleri politik koşullar, teknoloji, rakipler, müşteriler, finansal koşullar, ekonomik koşullar, sosyal koşullar, satıcılar ve kamuoyu olarak sıralamak mümkündür. İşletmenin küresel rekabet ortamında sözü geçen dış çevre unsurlarının her biri kendi içinde hızlı değişim yaşamaktadır. İşletme de bu hızlı değişimlere kayıtsız kalamamaktadır. Aksi durumda, dış çevre unsurlarına uyum sağlayamayan her organizasyon olumsuz etkilenme yaşayacaktır. İçsel çevre olarak işletmeyi etkileyen faktörleri ise, işletme fonksiyonları bünyesinde meydana gelen her türlü değişim ihtiyacı olarak tanımlamak mümkündür. Alt sistemlerde oluşan ve 'sorun' olarak atfedilen her gelişme, içsel değişimi zorunlu kılar. Bu sorunların başlıcaları ise; finansal sorunlar, büyüme, inovasyon çalışmaları, hatalı yönetim uygulamaları, düşük verimlilik, çatışmalar, iş yapma tekniklerini değiştirmek vb. durumlar içsel değişime sebep olmaktadır (İraz & Şimşek, 2004, ss. 102-104; Koçel, 2014, ss. 792-793; Robbins & Judge, 2017, s. 646; Yeşil, 2018, s. 319). Farklı bir ifadeyle örgütsel değişim sürecinin gerçekleştirilmesinde organizasyonun mevcut yapısının, iş süreçlerinin ve teknolojinin etkin olmaması, işgören yetkinliklerinin ve kurum vizyonunun arzu edilen hedeflere ulaşmasında yetersiz kalmasının nedenler arasında olduğu söylenebilmektedir (Güney, 2020, s. 80; Palmer vd., 2017, s. 140).

Örgütsel değişimin kapsamı ve gerçekleştirilme süresine bağlı olarak farklı sınıflandırılmalara tabi tutulmaktadır (İraz & Şimşek, 2004, ss. 101-102; Koçel, 2014, s. 787): *Planlı-Plansız Değişim*: Değişim sürecinin önceden karar verilip uygulanması planlı değişim iken, değişimin amacının-yönünün-süreçteki safhaların nasıl gerçekleştirileceğinin önceden düşünülmemesi ile kriz anına hazırlıksız yakalanıp değişimin gerçekleştirilmesi plansız değişimdir. *Makro-Mikro Değişim*: Örgütte değişim faktörü olan hususların sayısı ve kapsamı ile ilgili değişim türüdür. Kurumun tamamının değişime konu olması makro değişim iken, kurumdaki herhangi bir değişim mikro değişimi ifade eder. *Zamana Yayılmış-Ani Değişim*: Değişime neden olan hususların amacı, konusu ve zaman baskısına göre farklılık göstermektedir. *Proaktif (Öngörücü)-Reaktif (Tepkisel) Değişim*: Gelecekte olması muhtemel çevre şartlarına uygun, örgütün iş-faaliyet ve prosedürlerinin değiştirilmesi proaktif değişimi ifade ederken; organizasyonun fiilen gerçekleşen koşullara karşı tepki göstermesi ise reaktif değişimdir. *Aktif-Pasif Değişim*: Örgütün dış çevresinde gelişim gösteren şartlara uyum sağlaması için kendi bünyesinde değişim yapmaya yönelmesi pasif değişim iken; örgütün yenilik yaparak dış çevresini etkilemesi ve değiştirmesi aktif değişimdir. *Adım Adım-Radikal (Köklü) Değişim*: Adım adım ancak sürekli bir şekilde değişimin yapılması ile mevcut durumun tamamen ve radikal bir şekilde değişiminin yapılmasıdır. *Evrimsel-Devrimsel Değişim*: Kurum faaliyetlerinin kendi içlerinde ufak ilerlemelerle sürekli olarak değişmesi evrimsel değişim iken; kurum içerisindeki alışkanlıklarda (üretilen ürün, kullanılan teknoloji vs.) değişim öncesiyle karşılaştırılmayacak kadar büyük çapta meydana gelen değişim ise devrimsel değişimdir.

Kurt Lewin tarafından ortaya atılan sonrasında Edgar Schein ile birlikte geliştirilen örgütsel değişim hangi konuda veya hangi düzeyde gerçekleşirse gerçekleşsin, şu aşamaları içerir (Koçel, 2014, ss. 794-795; Lewin, 1947): Değişimi gerçekleştirecek değişkenlerin mevcut durumundan çözdürülmesi sağlanır (*unfreezing*), bu aşamada yapılması gereken en önemli hamle; değişimin gerekli olduğuna ilgilileri ikna etmek, sonuçlarından bahsetmek, yaşanan sorunların mevcut durumdan kaynaklandığı belirtmektir. Sonrasında çözdürülmüş değişkenlere yeni bir şekil verilir (*change*), bu aşamada değişim fiilen gerçekleşir. Böylelikle mevcut durumdan farklı duruma taşınmış olunur. Ardından yeni şekillendirilen değişkenler yeniden dondurulur (*refreezing*); bu son aşamada ise, değişimin devamlılığının sağlanması için çaba sarf edilmesidir. Böylelikle yeni durum, önceki duruma dönüşü engelleyici bir şekilde süreklilik kazanacaktır. Yaşanan

dönüşüm sürecinin başarı ile sonuçlandırılabilmesi için işgörenlerin yüksek düzeyde enerji harcamaları, dönüşümün bir vizyonu gerçekleştirmek amacıyla olması ve dönüşümcü bir liderin önderliğinde gerçekleştirilmesi oldukça önemlidir (Şimşek & İraz, 1999, s. 50).

Örgütsel değişimi gerçekleştirme adımlarında, işletmeler için şu öneriler sıralanabilir (Bozkurt, 2014, s. 89; Erdil & Keskin, 2004, s. 5; Özalp & Çetin, 2021, s. 152; Schulz-Knappe vd., 2019, s. 681): -Değişimin planlama aşamasında yapılacak olan görüşmelere kurumun tüm birimlerinin katılımının sağlanması ile düşüncelerinin ortaya çıkarılması önemlidir. -Kısa vadeli bir değişim planından ziyade uzun vadeli bir değişim planı hazırlanmalıdır. -İşgörelere örgütsel değişimin amacına yönelik eğitim verilmelidir. -Örgütsel değişim esnasında değişime direnç gösteren işgörelerin endişeleri dikkate alınarak, çözüme ulaştırılmasına yönelik destek ihmal edilmemelidir. İşgörelerin değişim sürecine katılımlarının sağlanması ile değişime yönelik tutumları olumlu etkilenebilir. -Organizasyonel değişimin bireysel boyutu çok önemlidir. Bireyler, değişimle birlikte kişisel boyutta bütünleşmedikçe, örgütsel anlamda değişim gerçekleşmez. -Kurum mensupları arasında iletişimin etkin kılınması adına düzenli seminerler verilebilir. -İşletmenin geleceğini etkileyen kararların kültür ekseninde oluşacağı unutulmamalıdır. -Kurumda yapılacak herhangi bir değişimin kolay bir süreç olmadığı, aynı anda pek çok faktörde değişiklik gerektirdiği de dikkate alınmalıdır.

2.3. Değişime Direnç

Örgütsel değişim sürecinde direnç gösterilmesi arzu edilen bir durum değildir. Fakat değişime direnç; değişimin doğasında mevcut olduğundan (Yener, 2021, s. 205) dolayı her daim vardır.

Değişime direnme; duygusal, davranışsal ve bilişsel olmak üzere üç boyutta değerlendirilmektedir. Duygusal boyut ile işgörelerin örgütsel değişim hakkında sahip oldukları duyguları ele alınırken; davranışsal boyutta, işgörelerin örgütsel değişime yönelik tutum ve davranışları; bilişsel boyutta ise, işgörelerin değişim ile ilgili sahip oldukları düşünce ve inançlar ele alınır (Dunham-Presenter vd., 1989; Oreg, 2006).

Değişime direnç gösterilmesinin altında yatan sebepler üç kademe değerlendirilebilir. İş ile ilgili nedenler, kişisel (psikolojik) nedenler ve sosyal nedenler şeklinde sıralanırken; genel olarak, değişimin statükoyu bozması, bilinenden uzaklaşmayı gerektirmesi ve alışıldan vazgeçilmesi gibi sebeplerin yoğun olduğu göze çarpar. Bu sebepler, rutin arayışı, bilişsel katılık, duygusal tepki ve kısa vadeli zihinsel boyutlar etrafında şekillenebilmektedir (Karabal, 2018, s. 21; Koçel, 2014, s. 798; Martin, 2013; Pearce & Robinson, 1989, s. 378). Değişime direnmeye sebep olan etmenlerden iş ile ilgili olan nedenleri sıralamak gerekirse; maliyet yüksekliği, iş koşullarında değişiklik korkusu, değişimi teknik olarak imkânsız görme, iş-ücret-ödül ilişkisinde değişiklik korkusu, teknik bilgi yetersizliği korkusu, iş yükü artışı korkusu, teknolojik işsizlik korkusu çalışanların zaman zaman değişime karşı çıkmalarına ve olumsuz tutum sergilemelerine sebep olur. Diğer bir direnme şekli olan kişisel (psikolojik) nedenleri ise; bilinenin verdiği rahatın bozulması, yetersiz hale gelme korkusu, kendine güvenmeme, başarısız olma endişesi, bilinmeyen korkusu, alışkanlıklardan vazgeçmenin zorluğu, değişim hakkında bilgi sahibi olunmaması olarak sıralamak mümkündür. Ancak bu kişisel nedenler tek bir bireyle kalmayıp, örgütteki diğer üyelere de yansımaktadır. Bir diğer direnç olan sosyal direnç ise; çalışanlar örgütte departman içi veya departmanlar arası oluşan ilişki ağından etkilenirler ve bağımsız hareket edemezler. Değişim amaçları ile grup normları/hedefleri arasında fark oluştuğunda, değişimi öneren ya da uygulayanlara karşı olumsuz tutum ve güvensizlik oluştuğunda değişime direnç gerçekleşecektir. Ayrıca yöneticiler de almış oldukları yanlış veya uygun olmayan kararları değiştirmeyi ya da düzeltmeyi, otoritelerini zedeleyen bir durum gibi algılayarak direnç gösterebilirler (Koçel, 2014, ss. 799-800).

Değişime direnç her zaman olumsuz olarak algılanmamalıdır. Değişime direncin yararları da olabilmektedir (Mabin vd., 2001; Piderit, 2000). Direnç gösteren tarafların ne konuda olumsuz tutum gösterdiği dikkate alınırsa, muhtemel yanlışların düzeltilmesi gibi faydalı bir duruma da dönüşebilir. Örneğin; değişiklik önerilerinin yeniden gözden geçirilmesine fırsat sağlar, daha etkin iletişim sistemini zorunlu kılar (Schulz-Knappe vd., 2019, s. 681), ciddi sorunlar meydana gelmeden önlem alınmasına (Tunçer, 2013, s. 376) olanak sağlar, değişim öncesi değişime uygun kültür altyapısına imkân tanır. Değişime direnme bir ağrıya benzetilebilir (Lawrence, 2009, s. 56); ağrının nerede olduğu belirsizdir ancak

bir tedavi gereklidir. Bu yüzden değişim için gerçekleşen direnme ile değişim sırasında/sonrasında problem unsuru olabilecek konuların erken teşhisine fayda sağlaması gibi hususlar sıralanabilmektedir (Koçel, 2014, s. 804).

2.3.1. Değişime Direncin Ortadan Kaldırılmasında Kullanılan Yöntemler

Değişimi yönetebilmek kolay değildir (Marques, 2007, s. 5). Bu durum yöneticilerin/liderlerin, değişimi etkin bir şekilde uygulamayı ve işgörenlerin değişimi kabul etmeleri için onları ikna etmenin yollarını aramasını gerektirir (Hitt vd., 2009, s. 26). Değişime karşı oluşan direnç kısa bir süre içinde elimine edilemezse; organizasyon, enerjisinin büyük bir kısmını örgütsel değişime harcamak yerine; direnmenin meydana getirdiği problemleri çözmeye harcamak zorunda kalacaktır (Tunçer, 2013, s. 373).

Değişime karşı direnmeyi mevcut durumdan kaldırmak için başvurulan yöntemler, değişimi gerçekleştirecek olan kişilere, değişimden etkilenen kişilerle, değişimin alanına-sistemine ve çevresel şartlara göre farklılık gösterebilmektedir. Örgütsel değişim sürecinde değiştirilmek istenen herhangi bir alan ile ilgili olarak değişime zorlayan içsel ve dışsal güçlerin belirlenmesinin ardından değişimi önlemeye çalışacak muhtemel direnç kaynaklarının tahmin edilmesi gerekmektedir. Sonrasında, direnç kaynaklarının şiddetini azaltıcı ve değişime zorlayan kuvvetlerin şiddetini artırıcı önlemler ile ulaşılmak istenen değişim gerçekleşebilecektir (İlhan, 2017, s. 1128; Koçel, 2014, s. 797). Kısacası, değişime direncin ortadan kaldırılabilmesi için öncelikle değişime dirence neden olan sebepler doğru analiz edilerek, uygun yöntemler geliştirilebilmelidir (Agarwal vd., 2020, s. 1175; Robbins & Judge, 2017, ss. 647-649; Sucu, 2000):

Tablo 1. Değişime Direncin Ortadan Kaldırılmasında Kullanılan Yöntemler

Empati ve Destek	Örgütte işgörenler, yalnız başlarına değişim ile başa çıkamayacaklarını düşünürler ve bu nedenle direnç gösterebilirler. Ancak değişime uyum sağlama sorunu yaşayan veya yaşayacak çalışanlara dinlenme zamanı verilmelidir ve işlerinde daha başarılı olabilecekleri pozisyonlara yerleştirilmeleri sağlanmalıdır.
Katılım	Organizasyon içerisindeki bireyin alınacak kararlara katılımının sağlanması ile kendisine ve görüşlerine değer verildiği hissettirilmelidir. Katılımda önemli olan; işgörenin fikirlerinin kabul olması değil, sürecin içine dahil edilmesiyle dışlanmamasıdır.
İletişim	Açık iletişim, kişilerin değişim sürecine doğru bir şekilde hazırlanmalarına olanak tanır. İşgörenlerin değişim ve sonrasında neler olacağına dair bilgi sahibi olmaları kaygı düzeylerini azaltacaktır. Ancak değişim sürecinin gizli yürütülmesi direnç oranını artıracaktır.
Eğitim	Yeni şartlara uygun eğitim verilmesi direnmeyi önleyecek güçlü bir adımdır. Eğitim ile iletişim, organizasyon üyelerinin tutum ve davranışlarının değişimine zemin hazırlayarak önceden tahmin edilemeyen çevre şartlarına uyumlarını kolaylaştırarak.
Ortak Amaçlar	İşgörenlerin gereksinim ve hedeflerini, örgütün hedefleri ve gereklilikleri ile ortak bir paydada yer almasına olanak tanınmalıdır.
Grup Gücü	Grup içerisindeki statüsü diğerlerine nazaran yüksek olan kişilerin, değişimi desteklemeleri sağlarsa, grup desteğini almak kolaylaşacaktır. Gruplar değişimi benimsediği takdirde üyelerinin de düşünce ve değerlerini değiştirmesi hızlanacaktır.
Müzakere ve Anlaşma	Değişime direnen işgörenler ile değişimin amacı-kapsamı-süresi ve metodu hususlarında iş birliği, müzakere ve anlaşmalar yapılması direnci azaltacaktır.
Taviz Verme	Yöneticiler değişime direnen işgörene terfi, ödül gibi çeşitli yollarla (değişim planı içinde olabilir/olmayabilir) taviz vererek sürecin içine dahil etmeye çalışmaları direncin azalmasına ve çalışanları değişime karşı istekli hale getirebilmektedir.
Manipülasyon ve Kooptasyon	Manipülasyon, kişilerin herhangi bir konuyu farklı algılamasını sağlayarak, mevcut halini farklı gösterme gayretidir. Kooptasyon; direnç noktasında yoğun olan bireylerin kilit rollere getirilmesi ve çözüm üretmelerinin sağlanmasıyla değişimin içine dahil edilmesidir. Ancak; yöneticilerinin bu yöntemleri uyguladığını fark eden çalışanlar, örgütte istenmeyen davranışların ve durumların yaşanmasına sebep olabilirler.
Açık ve Kapalı Zorlama	Yöneticilerin diğer yöntemler işe yaramadığında en son başvurdukları, çalışanları korkutarak hatta sindirerek direnci önlemeye çalıştıkları yöntemdir. Ancak bu yöntem, bir kriz durumunda acil olarak yapılması gereken bir değişiklik için doğal olarak başvurulan bir seçenektir.

Tablo 1’de yer alan değişime direncin ortadan kaldırılmasında kullanılan yöntemlerin seçimi değişime karşı direncin şiddetine göre farklılık gösterir.

İşgörenlerin konuşma ve kendilerini ifade etmelerine fırsat verilmedikçe, değişime direnmelerini önleme hususunda herhangi bir metoda başvurmak uygun değildir (Tunçer, 2013, s. 403). Karar verme süreçlerine örgüt üyelerinin müdahil olması (Schulz-Knappe vd., 2019, s. 670) ile çalışanlara sorumluluk devrilmiş olur (Kyurova, 2021, s. 392) ve organizasyonun işleyişine ilişkin geribildirim sağlanabilir (Ling vd., 2020, s. 728). Örgütsel değişimin başarısı, işgörelere sağlanan değişime yönelik eğitimlere de bağlıdır. Eğitimlerle değişime yönelik olumsuz bakış açılarının değişimi gerçekleştirerek, direnç yerine değişime destek sağlanacaktır (Tunçer, 2013, s. 373). Aktif etkilenen tarafların, değişim sürecine katılımı ile düşük direnç seviyeleri gerçekleşirken; değişime katılım göstermeyen ve çalıştıkları kültürü anlamada eksikliği olan çalışanlar yüksek direnç seviyeleri göstereceklerdir (Levasseur, 2001, ss. 71-73). Bu döngü yönetimin etkinliğine bağlıdır (Tunçer, 2013, s. 373).

Gruplarda değişime direnç; birey-grup standartlarına bağlıysa, grup kültür değerinin etkisi azaltılırsa veya değiştirilirse değişime direnç azalır. Grubun kültür değerlerini değiştirmek, kişilerin herhangi birini tek tek değiştirmekten daha kolay bir yöntemdir. Grup kültürü değiştirilemediği müddetçe, kişiler değişikliklere daha güçlü bir şekilde direneceklerdir. Bundan dolayı grup standartlarının değişimi ya da değişmemesi, bireyler ve grup standartı arasındaki ilişkiden kaynaklanan direnci ortadan kaldıracak veya güçlendirecektir (Lewin, 1947).

2.4. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Değişimin Değerlendirilmesi ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

İşletmeler, faaliyet gösterdikleri dinamik ortam koşullarından kaynaklı olarak zorluklar yaşayarak değişimleri gerekir. Ayrıca işletmeler, yeni fikirlere sahip olduklarında da değişime eğilimi gösterirler. Her değişimin maksadı, işletmenin etkinliğini artırmak ve örgütsel performansını etkilemektir. Bu sebeple, örgütsel değişiklikler iç veya dış ortam faktörleri ekseninde dayatılanlardır. Bu dinamikler arasında bir denge kurularak tasarlanan değişime yönelik aşamalar göz önünde bulundurulmalıdır (Furxhi, 2021, s. 30; İlhan, 2017, s. 1119). Örgüt kültürü, işgörenlerin değişim uygulamasına etkileri olabilecek tutum ve davranışların biçimlendirilmesinde önemli bir itici güçtür (Schein, 2010). Örgüt kültürü, örgütsel değişimin keşfedilmesine ve uygulanmasına katkı sağlayarak ileriye taşıyabilir, yardımcı olabilir ve tüm bu ihtimallerin tersine değişimi engelleyebilir (Kyurova, 2021, s. 393). Böylece, örgüt kültürü de dinamiktir. Çevre şartlarının ve beklentilerdeki değişimin bütünleşme sorunlarına odaklanarak kurumun yaşam süresi içinde var olduğundan dolayı kültürün de değişmesi gerekebilir. Örgüt kültüründeki zengin değerler, varsayımlar, inanç ve davranış bileşenlerinin değişimi, işgörenlerin performansını etkilemesi örgüt kültürü ve örgütsel değişimin birbirileri ile ilişkisini ortaya koymaktadır (Carlström & Ekman, 2012). Örgütsel değişim ile birlikte kültür değişiminin de gerçekleşmesi, örgüt üyelerinin kuruma karşı yabancılaşmasını ortadan kaldırarak örgütsel bağlılığa dönüştürecek; verimlilik, iş doyumunu ve dolayısıyla performans artışına sebep olarak örgütü geleceğe taşıyacaktır (Uyguç, 2019, s. 190).

Organizasyonlarda kültürün varlığı ile çalışanların nasıl davranacakları, ne söyleyecekleri ve ne yapacakları konusunda kurallar konulur (Kyurova, 2021, s. 387). Böylelikle her organizasyonun kendine ait bir kültürü yaratılmış olur. Kültür yapısı, yerleşmiş davranış kalıpları her organizasyonda birbirinden farklıdır. Her işletmenin kendi doğasına uygun değişimler diğer işletmelere uygunluk göstermeyebilir. Bu yüzden her organizasyonun sahip olduğu farklı özelliklerinin ve kültürünün anlaşılmasının, dolayısıyla her işletmede meydana gelecek değişim uygulamalarının ve değişim için kullanılacak yöntemlerin o örgüte has, içinde bulunduğu durum ve şartlara uygun olarak belirlenmesi gerektiği önem arz etmektedir (İlhan, 2017, s. 1120; Özençel, 2007, s. 27). Örgüt kültürü işletmede faaliyetlerin yapılış tarzları ile ilgilidir. Kurumda uygulanmaya konulacak herhangi bir değişim modeli, faaliyetlerin yapılış şeklini etkileyeceğinden ya da temelinden sarsacağından, çalışanların örgüt kültürü bağlamındaki ana değer ve inançlarını harekete geçirecektir. Bu sebeple, örgütlerdeki değişim uygulamaları kültürel bir değişim planlamasını gerekli kılmaktadır (Polat, 2003, s. 127).

Çalışanlar, örgütsel değişimi bir araç olarak kabul ederler (Kyurova, 2021, s. 392). Esnek, kendini yenileyebilen, çevresel değişimlere uyum sağlayabilen kurumlarda, değişim ve değişimin sürecinin yönetimi diğer kurumlara göre daha sorunsuz ilerlemeye yardımcı olmaktadır (İlhan, 2017, s. 1128). Zira, değişim sürecinde asıl sorun yaşayan organizasyonlar, değişimi ve yenilenmeyi sürekli erteleyen, devamlı değişmeye güç yetiremeyenlerdir. Değişimin uzun süre ertelenmesi ile örgütün çevresi ile olan uyumu arasındaki açığı

devamlı açılır. En sonunda, değişimi ele alan organizasyonun işgörenleri, uzun süre yaşamış oldukları davranışları ve alışkanlıkları değiştirmek istemezler ve direnişe geçerler (Tunçer, 2013, s. 402). Acele ile yapılan değişimlerde, bilgi eksikliğiyle birlikte sonrasında değişim onaylanmayacaksa gerçekleşen direnç yüzünden çalışanlarda gereksiz bir gerginliğe sebep olabilecektir (Schulz-Knappe vd., 2019). Değişim ne denli radikal olursa, işgörenlerin değişime karşı direnci o kadar fazla olur. Değişmeye alışık olmayan ve kendisini değişime hazırlamamış olan işgörenlerin tepkileri ciddi boyutlara varabilmektedir (Tunçer, 2013, s. 402). Bu nedenle yönetim biliminin ilgilendiği örgütsel değişim modeli esas itibarı ile planlı değişimdir. Örgütsel değişimin başarısı da değişim sürecinin rastgele olmasına değil, aksine planlı bir şekilde yürütülmesine bağlıdır (Yeşil, 2018, s. 320). Bu başarıda 'planlama' yeterli olmamakla beraber zorunlu bir unsurdur (Tunçer, 2013, s. 373).

Bir organizasyon kültürü ne kadar güçlü olursa, örgüt üyeleri tarafından sergilenen tutum ve davranışlar üzerinde de etkisi o kadar büyüktür. İşgörenler, değişime karşı olumlu tutum sergilediklerinde, değişim için hemfikir ve bu değişimi uygulamak için motive olurlar. Değişimin gerektirdiği bilgi, beceri ve donanıma sahip işgörenler, değişimi bir fırsat olarak değerlendirerek, değişime direnmek yerine ona sahip çıkarlar (Tunçer, 2013, s. 404). Burada bir bireyin genel öğrenme isteği (Szebel, 2015) değişime uyum sağlaması için önemli bir faktördür. Çünkü değişim, işgörenler için yeni bir şeydir ve onları etkilemektedir. Nitekim değişiminin uygulayıcısı yine onlardır. Fakat, olumsuz tutum gösteren işgörenlerin örgütsel değişime hazır olmadıklarını ve değişimi kabul etmedikleri anlaşılmaktadır. Sözü edilen çalışanlar, değişime dahil olmak için motive değildirlir ve zaten bu durumu reddetmektedirler (Furxhi, 2021, s. 30).

Başarılı bir değişim yönetiminin yöneticileri/liderleri; motive olmuş, değişimi benimseyen ve öğrenme odaklı işgörenlerle hareket ederek süreçte devamlılık sağlayabilir. Süreçte devamlılık olmazsa, değişime karşı açık veya kapalı gösterilen direnç; değişimde başarısızlığa yol açtığı gibi maliyet kaybına, kaynakların etkin ve verimli kullanılmayarak israfına ve gecikmelere sebep olarak örgüte de zarar verir. Bu nedenle direncin engellenmesi veya yok edilmesinde kullanılacak metotlarda kişisel özelliklere, duruma ve işlerin aciliyetine göre değişiklik gösterilebilir (Furxhi, 2021, s. 30; İlhan, 2017, s. 1117; Tunçer, 2013, s. 377).

Her koşulda değişim belirsizdir (Kyurova, 2021, s. 393) ve zordur. Bu yüzden örgütlerin küresel rekabet ortamına uygun olarak teknolojiye ve çevrede meydana gelen değişimlere kendilerini hızlı bir şekilde uyarlayabilmeleri, değişimi kabul ederek belirsizliği yönetmeleri gerekmektedir (İraz, 2000, s. 163). Örgüt yönetimi, çalışanlar ile daha fazla diyalog kurmalıdır. Bunun için, işgörenlerin iş yerlerinde kendilerini rahat hissetmeleri için iletişim departmanı ile birlikte çalışarak pozitif bir kültür ve iklimle çalışma ortamı sağlamalıdır. Böylece işgörenler örgütleri tarafından takdir edilmiş ve destek almış (İraz vd., 2012, s. 407) olacaklardır. İraz ve Altunışık (2016)'ya göre, bireylere fırsat verilmesi ile yaratıcılıklarını sergileyebilecekler ve yeni fikirler ortaya çıkarabilecekler ve ürettikleri bu fikirlerin uygulanmasına yönelik plan ve programlar geliştirebileceklerdir (İraz & Altunışık, 2016, s. 129). Bu durum, işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarını güçlendirecek ve değişim sürecine aktif katılım (Özalp & Çetin, 2021, s. 144) göstermeleri ile desteklerini artıracaktır. Bağlılıkları, motivasyon ve verimliliklerinin artmasına katkı sağlayacaktır (Kovancı vd., 2020, s. 303; Schulz-Knappe vd., 2019). Diyalogun eksik olması, işgörenlerde büyük ihtimalle değişim sürecinde işletme tarafından yalnız bırakılmış hissi yaratacaktır. Bir çalışanın örgüte kattığı değer düşünülürken; kendisini değişimler karşısında değersiz hisseden ve örgüte yabancılaşan işgören oldukça maliyetli olmakla (Özgüleş vd., 2020, s. 2) birlikte, bu durum da değişim sürecinin başarısız olma olasılığını artırarak dirence yol açacaktır (Schulz-Knappe vd., 2019). Özetlemek gerekirse, yöneticiler/liderler; değişim sırasında çalışanlarına rol-model olmalı, işgörelere enerji vermeli, onları motive etmeli ve dürüstçe iletişim (Özalp & Çetin, 2021, s. 144) kurmalıdır. Bunları uygulayan yöneticilerin/liderlerin örgütsel değişimde başarılı olma olasılığı yüksektir. Ancak bunları uygularken örgüt kültürünün gücünü unutmamak gerekir (Merrell & Watson, 2012; Musselwhite & Plouffe, 2011). Çünkü kültür, sosyal ve örgütsel yapıların temel taşıdır (Bozkurt, 2014, s. 89). Örgüt kültürünü dikkate almayan ve önemsemeyen değişim girişimleri genellikle olumsuz sonuçlara sebebiyet verecektir (Choi, 2011). Örgütsel değişime, örgütsel kültür perspektifinde yaklaşmak, değişime etki eden örgüt kültürü ve niteliklerini çözümlenmek, herhangi bir değişim girişiminin ve değişim yönetiminin başarısının ya da başarısızlığının başlıca belirleyicilerindendir (Bendor-Samuel, 2004; Bozkurt, 2014, s. 4).

Kyurova (2021); liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel değişime yönelik çalışmasında; ilgili bu kavramların net olarak anlaşılmasının, başarılı bir örgütsel değişime katkıda bulunacağını tespit etmiştir (Kyurova, 2021, s. 393).

Özalp ve Çetin (2021); çalışmalarında öğretmenlerin örgüt kültürü ve değişime ilişkin algılarının tespit edilmesini amaçlamışlardır. Nitel gerçekleştirilen çalışmada, örgüt kültürünün kaynağı olarak iletişim ve aidiyet tespit edilirken; örgüt kültüründeki öncelikli değişimin, iletişim ve kararlara katılım ile gerçekleştirilmesi gerektiği bulgular arasındadır. Örgüt kültüründe de değişimin engellerinin; değişime karşı çıkma ve organizasyon üyelerinin alışkanlıklarından vazgeçmemesi şeklinde olduğu tespit edilmiştir (Özalp & Çetin, 2021, s. 131).

Dark ve arkadaşları (2017); üç yıl boyunca ruh sağlığı merkezinde gerçekleştirdikleri örgütsel kültür algılarının planlı ve plansız değişime yönelik tutumlarını inceledikleri araştırmalarında, örgüt kültürünün nispeten sağlam ve değiştirilmesi zor olduğunu dile getirerek, bir organizasyonun üzerinde dış faktörlerin geçici de olsa örgüt kültürünü mutlaka etkileyeceği tespit edilmiştir. Planlanmamış değişikliklerin ve planlanmış ancak büyük örgütsel değişimin personelde ek strese yol açtığı bulguları arasındadır. Sonuç olarak, işgörenlerin örgüt kültürüne yönelik algılarının nispeten esnek olduğunu ve örgütsel kültürün bazı değişimleri kendi içinde absorbe edebildiği tespit edilmiştir (Dark vd., 2017, ss. 5-6).

Al-Ali, Singh, Al-Nahyan ve Sohal (2017); çalışmalarında BAE'deki kamu sektörü işletmelerinin değişim liderliğinin örgüt kültürü ve örgütsel değişim üzerine etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre; örgüt kültürü ve örgütsel değişimde liderliğin önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Örgüt kültürünün örgütsel değişim üzerindeki etkisinde ise; özellikle hiyerarşik kültürün, BAE koşullarında örgütsel değişimi etkin bir şekilde kolaylaştırmada en önemli rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak örgütsel kültürün, örgütsel değişimi olumlu ve önemli ölçüde etkilediği tespit edilmiştir (Al-Ali vd., 2017, s. 735).

Bozkurt (2014); tez çalışmasında her örgütün kendine has bir kültürü olduğunu vurgulayarak, örgütsel değişim sürecinde örgütsel kültürün etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Sonuç olarak, örgüt kültürünün değişimi kolaylaştırıcı etkisinin olduğunu ve örgüt kültürünü özümseyen işgörenlerin işletmelerinde değişim sürecinin daha kolay ve etkili gerçekleştirildiği tespit edilmiştir (Bozkurt, 2014, s. 4).

Chiloane-Tsoka (2013); farklı örgüt türlerinin farklı örgütsel değişime yönelik algıları olduğunu vurgularken, banka çalışanları ile gerçekleştirdiği çalışmada; örgüt kültürü ile örgütsel değişim arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır. Sonuç olarak, örgütsel kültür ile örgütsel değişim arasında bir ilişki olduğunu ve hiyerarşik kültürün baskın olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca değişimin kötü uygulanması ve ödül eksikliği gibi durumlarda değişime direnç gösterildiği ve işgörenlerde değişime karşı olumsuz yaklaşımlarına sebep olduğu tespit edilmiştir (Chiloane-Tsoka, 2013, ss. 22-23).

Örgüt kültürü kavramının ölçülebilmesinde altı alt boyut bulunmaktadır: Destekleyici eğilimli örgütsel kültür, gelişme eğilimli örgütsel kültür, açıklık eğilimli örgütsel kültür, kuralcılık eğilimli örgütsel kültür, hiyerarşi eğilimli örgütsel kültür, klan eğilimli örgütsel kültür (Şeşen, 2010). Örgütsel değişim algısının ölçülebilmesinde üç alt boyut bulunmaktadır: Bilişsel örgütsel değişim, duygusal örgütsel değişim, davranışsal örgütsel değişim (Bingül, 2006; Dunham-Presenter vd., 1989). Literatürdeki çalışmalar; (Al-Ali vd., 2017; Bozkurt, 2014; Chiloane-Tsoka, 2013; Çetin vd., 2013; Çetin vd., 2012; Dark vd., 2017; Kandemir, 2020; Naveed vd., 2016; Olafsen vd., 2021; Rashid vd., 2004; Şeşen, 2010) göz önüne alınarak bu araştırmanın hipotezleri geliştirilmiştir:

H1. Çalışanların örgüt kültürü algıları ile örgütsel değişim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1a. Çalışanların örgüt kültürü algıları ile örgütsel değişimin alt boyutlarından bilişsel örgütsel değişim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1b. Çalışanların örgüt kültürü algıları ile örgütsel değişimin alt boyutlarından duygusal örgütsel değişim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H1c. Çalışanların örgüt kültürü algıları ile örgütsel değişimin alt boyutlarından davranışsal örgütsel değişim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H2. Çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarından destekleyici eğilimli örgütsel kültür algıları ile örgütsel değişim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H2a. Çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarından destekleyici eğilimli örgütsel kültür algıları ile bilişsel örgütsel değişim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H2b. Çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarından destekleyici eğilimli örgütsel kültür algıları ile duygusal örgütsel değişim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H2c. Çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarından destekleyici eğilimli örgütsel kültür algıları ile davranışsal örgütsel değişim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H3. Çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarından gelişme eğilimli örgütsel kültür algıları ile örgütsel değişim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H3a. Çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarından gelişme eğilimli örgütsel kültür algıları ile bilişsel örgütsel değişim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H3b. Çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarından gelişme eğilimli örgütsel kültür algıları ile duygusal örgütsel değişim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H3c. Çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarından gelişme eğilimli örgütsel kültür algıları ile davranışsal örgütsel değişim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

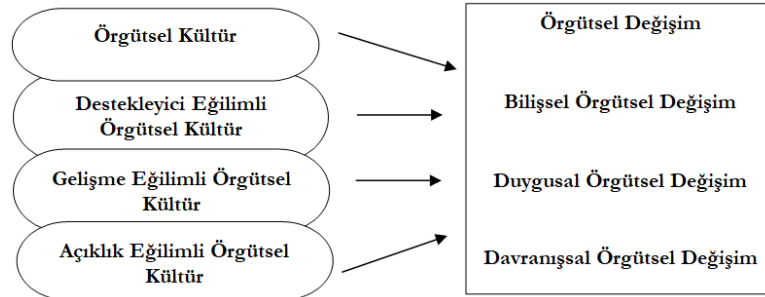
H4. Çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarından açıklık eğilimli örgütsel kültür algıları ile örgütsel değişim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H4a. Çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarından açıklık eğilimli örgütsel kültür algıları ile bilişsel örgütsel değişim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H4b. Çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarından açıklık eğilimli örgütsel kültür algıları ile duygusal örgütsel değişim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

H4c. Çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarından açıklık eğilimli örgütsel kültür algıları ile davranışsal örgütsel değişim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

Alanyazın incelemeleri ve hipotezler ışığında bu araştırmanın modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3. Yöntem

Yöntem başlığı altında “Araştırmanın Amacı ve Önemi”, “Araştırmanın Evreni ve Örneklemi”, “Araştırmanın Yöntemi ve Tekniği”, “Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları” ile “Araştırmanın Etik Kurul Kararı” alt başlıklarına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı; çalışanların örgüt kültürü algıları ile örgütsel değişim düzeyleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesidir. Araştırma çerçevesinde örgüt kültürü ve örgüt kültürünün alt boyutlarından; destekleyici eğilimli örgütsel kültür, gelişme eğilimli örgütsel kültür ile açıklık eğilimli örgütsel kültürün; örgütsel değişim ve örgütsel değişimin alt boyutlarından bilişsel örgütsel değişim, duygusal örgütsel değişim ile davranışsal örgütsel değişim ile ilişkisini incelemektir.

Örgütsel kültür ve örgütsel değişim ilişkisine ait literatürde yerli ve yabancı çalışmalar (Al-Ali vd., 2017; Bozkurt, 2014; Chiloane-Tsoka, 2013; Özalp & Çetin, 2021) mevcuttur. Tüm dünya ekonomileri için sanayi ve sanayi sektörü oldukça önemlidir. Bu yüzden araştırmada sanayi sektörüne ait çalışanların örgütsel kültür algıları ile örgütsel değişim düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, Bursa’da 103 kişinin bulunduğu sanayi sektörüne ait bir işletmenin çalışanları oluşturmaktadır. İşletme çalışanı 103 kişiye ulaşılmış, gönüllü 87 kişiden cevap alınmış ve bu cevapların hepsi değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu sebeple, araştırmanın örneklemini 87 katılımcı oluşturmaktadır. Baş (2013, s. 41)’a göre, araştırmanın analizi için 103 kişi içerisinde 87 kişilik örneklem yeterli gelmektedir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Tekniği

Araştırma, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda (keyfi) örnekleme yöntemidir. Bursa ilinde sanayi sektöründe bulunan bir işletmedeki çalışanların gönüllülük esasına bağlı olarak katılım sağlayabilecekleri anketler, online gönderilmiştir. Nicel araştırmanın anket yöntemiyle gerçekleştirilen bu çalışmada soru sorma tekniği kullanılmıştır.

3.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Çalışmanın verilerini elde etmek için anket yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda oluşturulan anket formu üç ana bölümden ve toplam 49 ifadeden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde demografik özelliklere yönelik ifadeler yer alırken, ikinci bölümde örgüt kültürü ve boyutlarına ilişkin ifadeler ve anket formunun üçüncü bölümünde ise örgütsel değişim ve boyutlarını ölçmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır.

Araştırma için hazırlanan veri toplama araçları sanayi sektörüne ait işletmeye online olarak gönderilmiş ve cevaplandırılmıştır. Yapılan geri dönüşler neticesinde, istatistiksel olarak yapılan analizde kullanılacak anket sayısı 87 olarak belirlenmiştir.

Anket formunun birinci bölümü demografik özelliklerden oluşmakla birlikte “Cinsiyet; Medeni Durum; Şirket Pozisyonu; Yaş; Eğitim Düzeyi; İşletmede Çalışma Yılı; Toplam Çalışma Süresi” şeklinde 7 ifadeden oluşmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde Danışman ve Özgen (2003) tarafından geliştirilen; Şeşen, 2010 tarafından değiştirilerek geliştirilen 24 ifade ve altı boyuttan oluşan “Örgütsel Kültür Ölçeği” bulunmaktadır. Ölçekte yer alan kuralcılık eğilimi (1.-2.-18.-23.) 4 ifadeden, hiyerarşi eğilimi (10.-11.-19.-20.) 4 ifadeden, klan eğilimi (3.-12.-21.-24.) 4 ifadeden, destekleyicilik eğilimi (4.-5.-13.-14.) 4 ifadeden, gelişme eğilimi (6.-7.-15.-16.) 4 ifadeden, açıklık eğilimi (8.-9.-17.-22.) 4 ifadeden oluşmaktadır.

Anket formunun üçüncü bölümünde Dunham-Presenter ve arkadaşları (1989) tarafından geliştirilmiş, Bingül (2006) tarafından Türkçe’ye uyarlanan 18 ifade ve üç boyuttan oluşan “Örgütsel Değişim Algısı Ölçeği” bulunmaktadır. Ölçekte 6 ifade (1.-9.-10.-11.-12.-13.) bireylerin değişim karşısındaki tutumlarının bilişsel boyutunu, 6 ifade (2.-3.-5.-7.-14.-18.) bireylerin değişim karşısındaki tutumlarının duygusal boyutunu, 6 ifade (4.-6.-8.-15.-16.-17.) bireylerin değişim karşısındaki tutumlarının davranışsal boyutunu oluşturmaktadır. Ters kodlama yapılan ifadeler “*” ile belirtilmiştir.

Demografik bilgiler haricindeki iki ölçekte Likert Ölçeği kullanılmıştır. 5 kategorili Likert Tipi Ölçekte “1-Kesinlikle Katılmıyorum; 2-Katılmıyorum; 3-Kararsızım; 4-Katılıyorum; 5-Kesinlikle Katılıyorum” ifadeleri yer almaktadır.

3.5. Araştırmanın Etik Kurul Kararı

Bu araştırmada yayın etiğine uyulmuş olup, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Bilimsel Etik Değerlendirme Kurulu’nun 15/02/2022 tarihli ve 03/12 sayılı Etik Kurul Kararı vardır.

4. Bulgular

Araştırmaya dahil olan katılımcılardan elde edilen verilerin analiz edilmesinde yararlanılan program, SPSS programının 23. versiyonudur.

Bulgular başlığı altında; katılımcıların demografik özellikleri, güvenilirlik ve geçerlilik analizi, ortalamalar ve standart sapma verileri, normallik testi, fark testleri ile korelasyon analizi alt başlıklarına yer verilmiştir.

4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özelliklerini inceleyebilmek için frekans analizi yapılmıştır. Buna göre katılımcıların %93,1'inin erkek, %6,9'unun kadın; %62,1'inin evli, %37,9'unun bekar; %12,6'sının yönetici, %87,4'ünün çalışan; %87,4'ünün 18-29 yaş aralığında, %10,3'ünün 30-64 yaş aralığında, %2,3'ünün 65 yaş ve üzeri; %3,4'ünün ortaokul, %47,1'inin lise, %35,6'sının önlisans, %9,2'sinin lisans, %2,3'ünün yüksek lisans ve %2,3'ünün doktora eğitim düzeyinde; %4,6'sı 1 yıldan az, %2,3'ü 1-3 yıl arası, %64,4'ü 4-6 yıl arası, %23'ü 7-9 yıl arası, %1,1'i 10-15 yıl, %1,1'i 16-20 yıl, %3,4'ü 21 yıl ve üzeri zaman dilimlerinde ilgili işletmede çalışmakta iken; toplam çalışma sürelerine göre %1,1'i 1 yıldan az, %2,3'ü 1-3 yıl arası, %32,2'si 4-6 yıl, %47,1'i 7-9 yıl arası, %6,9'u 10-15 yıl arası, %2,3'ü 16-20 yıl arası, %8'i 21 yıl ve üzeri zaman dilimlerinde çalışmış oldukları tespit edilmiştir.

4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Ölçeğin güvenilirliğini kontrol edebilmek için Cronbach's Alpha değeri incelenmiştir. Buna göre 24 ifadeden oluşan örgütsel kültür ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,826 olarak tespit edilmiştir. 18 ifadeden oluşan örgütsel değişim algısı ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,917 olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel kültür ve örgütsel değişim algısı ölçeklerinin alt boyutlarının güvenilirlik analizine ilişkin bulgular Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Değişkenlere Ait Güvenilirlik Analizi Bulguları

ÖLÇEKLER	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha
Desteleyici Eğilimli Örgütsel Kültür	4	0,700
Gelişme Eğilimli Örgütsel Kültür	4	0,765
Açıklık Eğilimli Örgütsel Kültür	4	0,809
Bilişsel Örgütsel Değişim	6	0,852
Duygusal Örgütsel Değişim	6	0,704
Davranışsal Örgütsel Değişim	6	0,730

Örgütsel kültür ve örgütsel değişim algısı ölçeklerinin alt boyutlarının güvenilirlik değerleri de beklenen değer (0,70) üzerinde tespit edilmiş ve böylece araştırmada kullanılan ölçeklerin yeterli düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerini test edebilmek için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen KMO test değeri Örgütsel Kültür Ölçeği için 0,753 ve Örgütsel Değişim Ölçeği için 0,890 olarak tespit edilmiştir. Barlett test değerleri ise her iki ölçek için istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (Örgütsel Kültür Ölçeği; $\chi^2=1225.826$, $df=276$, $p=0,000$ ve Örgütsel Değişim Ölçeği; $\chi^2=1095.680$, $df=153$, $p=0,000$). Açıklayıcı faktör analizi bulgularına göre örgütsel kültür ölçeği %70,310 varyans açıklama oranı ile 6 faktörde, örgütsel değişim ölçeği %68,594 varyans açıklama oranı ile 3 faktörde toplanmıştır.

4.3. Ortalamalar ve Standart Sapma Verileri

Değişkenlere ait ortalama ve standart sapma verileri incelendiğinde; örgüt kültürü ölçeğinin ortalaması 3,4564 ve standart sapma değeri 0,29749 iken; örgütsel değişim ölçeğinin ortalaması 3,5511 ve standart sapma değeri 0,40028 olarak tespit edilmiştir. Örgüt kültürünün alt boyutlarından, destekleyici eğilimli örgütsel kültürün ortalaması 3,4569 ve standart sapma değeri 0,52993; gelişme eğilimli örgütsel kültürün ortalaması 3,7126 ve standart sapma değeri 0,53446; açıklık eğilimli örgütsel kültürün ortalaması 3,0345 ve standart sapma değeri 0,56954 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel değişimin alt boyutlarından, bilişsel örgütsel değişimin ortalaması 3,6130 ve standart sapma değeri 0,43543; duygusal örgütsel değişimin ortalaması 3,5326 ve standart sapma değeri 0,41362; davranışsal örgütsel değişimin ortalaması 3,5077 ve standart sapma değeri 0,42447 olarak tespit edilmiştir. Bu doğrultuda katılımcıların örgütsel kültüre ait gelişme eğilimli örgütsel kültür algılarının ve örgütsel değişime ait bilişsel örgütsel değişim düzeylerinin yoğun olduğu gözlemlenmiştir.

4.4. Normallik Testi

Verilerin analizi gerçekleştirilmeden önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediği incelenmiştir. Kolmogorov-Smirnov testinin sonucuna (Örgütsel Kültür için, $p=0.04<0.05$; Örgütsel Değişim için, $p=0.00<0.05$) göre verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir.

4.5. Fark Testleri

İki grup karşılaştırması yapılırken; Mann-Whitney U testi gerçekleştirildi. Mann-Whitney U testi, cinsiyet; medeni durum ve şirketteki pozisyon ifadelerine yöneliktir. Ancak iki seçenekten fazla karşılaştırma yaparken; Kruskal Wallis tek yönlü testi gerçekleştirildi. Kruskal Wallis tek yönlü testi, yaş; eğitim düzeyi; işletmedeki çalışma yılı ve toplam çalışma süresi ifadelerine yöneliktir.

Örgütsel kültür için yapılan Mann-Whitney U testi ve Kruskal Wallis tek yönlü testi şu şekildedir. Örgütsel kültür için, cinsiyete yönelik yapılan Mann-Whitney U testi sonucuna göre; $U=216.50$, $p=0.657>0.05$ olduğu için cinsiyet açısından erkekler ve kadınlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Medeni duruma yönelik yapılan Mann-Whitney U testi sonucuna göre; $U=650.50$, $p=0.035<0.05$ olduğu için medeni durum açısından evli ve bekarlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Bu sonuç, *katılımcıların örgütsel kültür algılamalarının medeni duruma göre farklılaştığını göstermektedir*. Sonuçlar incelendiğinde, göre evli çalışanların ($X=48,45$) örgütsel kültür algılamalarının bekar çalışanlara ($X=36,71$) göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Şirketteki pozisyona yönelik yapılan Mann-Whitney U testi sonucuna göre; $U=380.50$, $p=0.631>0.05$ olduğu için şirketteki pozisyon açısından yönetici ve çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yaş sorusuna yönelik yapılan Kruskal Wallis tek yönlü test sonucuna göre; $p=0.439>0.05$ olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Eğitim düzeyine ilişkin yapılan Kruskal Wallis tek yönlü test sonucuna göre; $p=0.227>0.05$ olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. İşletmede çalışma yılına ilişkin yapılan Kruskal Wallis tek yönlü test sonucuna göre; $p=0.069>0.05$ olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Toplam çalışma süresine ilişkin yapılan Kruskal Wallis tek yönlü test sonucuna göre; $p=0.327>0.05$ olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Örgütsel değişim için yapılan Mann-Whitney U testi ve Kruskal Wallis tek yönlü testi şu şekildedir. Örgütsel değişim için, cinsiyete yönelik yapılan Mann-Whitney U testi sonucuna göre; $U=234.00$, $p=0.880>0.05$ olduğu için cinsiyet açısından erkekler ve kadınlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Medeni duruma yönelik yapılan Mann-Whitney U testi sonucuna göre; $U=646.50$, $p=0.032<0.05$ olduğu için medeni durum açısından evli ve bekarlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Bu sonuç, *katılımcıların örgütsel değişim düzeylerinin medeni duruma göre farklılaştığını göstermektedir*. Sonuçlar incelendiğinde, evli çalışanların ($X=48,53$) örgütsel değişim düzeylerinin bekar çalışanlara ($X=36,59$) göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Şirketteki pozisyona yönelik yapılan Mann-Whitney U testi sonucuna göre; $U=306.50$, $p=0.154>0.05$ olduğu için şirketteki pozisyon açısından yönetici ve çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yaş sorusuna ilişkin yapılan Kruskal Wallis tek yönlü test sonucuna göre; $p=0.375>0.05$ olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Eğitim düzeyine ilişkin yapılan Kruskal Wallis tek yönlü test sonucuna göre; $p=0.313>0.05$ olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. İşletmede çalışma yılına ilişkin yapılan Kruskal Wallis tek yönlü test sonucuna göre; $p=0.04<0.05$ olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Bu sonuç, *katılımcıların örgütsel değişim düzeylerinin işletmedeki çalışma yılına göre farklılaştığını göstermektedir*. Toplam çalışma süresine ilişkin yapılan Kruskal Wallis tek yönlü test sonucuna göre; $p=0.03<0.05$ olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Bu sonuç, *katılımcıların örgütsel değişim düzeylerinin çalışma yaşamında buldukları süreye göre farklılaştığını göstermektedir*.

4.6. Korelasyon Analizi

Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkileri görebilmek için Spearman korelasyon analizi yapılmıştır ve elde edilen bulgular Tablo 3'te gösterilmiştir. Buna göre örgüt kültürü ile örgütsel değişim arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($r = 0,588$; $p<0,01$). Dolayısıyla H1 hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 3. Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi Bulguları

ÖLÇEKLER	Örgütsel Değişim	Bilişsel Örgütsel Değişim	Davranışsal Örgütsel Değişim	Duygusal Örgütsel Değişim	Örgüt Kültürü	Destekleyici Eğilimli Örgütsel Kültür	Gelişme Eğilimli Örgütsel Kültür	Açıklayıcı Eğilimli Örgütsel Kültür
Örgütsel Değişim	1							
Bilişsel Örgütsel Değişim	0,934**	1						
Davranışsal Örgütsel Değişim	0,958**	0,844**	1					
Duygusal Örgütsel Değişim	0,939**	0,826**	0,884**	1				
Örgüt Kültürü	0,588**	0,538**	0,554**	0,601**	1			
Destekleyici Eğilimli Örgütsel Kültür	0,570**	0,567**	0,515**	0,597**	0,834**	1		
Gelişme Eğilimli Örgütsel Kültür	0,556**	0,533**	0,516**	0,570**	0,900**	0,723**	1	
Açıklayıcı Eğilimli Örgütsel Kültür	0,528**	0,502**	0,461**	0,579**	0,839**	0,803**	0,764**	1

Korelasyon, 0,05 düzeyinde anlamlıdır; $p < 0,05$ (*); $n = 87$.

Korelasyon, 0,01 düzeyinde anlamlıdır; $p < 0,01$ (**); $n = 87$.

Örgüt kültürü ile örgütsel değişim arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyon vardır ($r = 0,588$). Örgüt kültürü ile bilişsel örgütsel değişim arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyon vardır ($r = 0,538$). Örgüt kültürü ile duygusal örgütsel değişim arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyon vardır ($r = 0,601$). Örgüt kültürü ile davranışsal örgütsel değişim arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyon vardır ($r = 0,554$). *Dolayısıyla, H1, H1a, H1b ve H1c hipotezleri doğrulanmıştır.*

Destekleyici eğilimli örgütsel kültür ile örgütsel değişim arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyon vardır ($r = 0,570$). Destekleyici eğilimli örgütsel kültür ile bilişsel örgütsel değişim arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyon vardır ($r = 0,567$). Destekleyici eğilimli örgütsel kültür ile duygusal örgütsel değişim arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyon vardır ($r = 0,597$). Destekleyici eğilimli örgütsel kültür ile davranışsal örgütsel değişim arasında orta, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyon vardır ($r = 0,515$). *Dolayısıyla, H2, H2a, H2b ve H2c hipotezleri doğrulanmıştır.*

Gelişme eğilimli örgütsel kültür ile örgütsel değişim arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyon vardır ($r = 0,556$). Gelişme eğilimli örgütsel kültür ile bilişsel örgütsel değişim arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon vardır ($r = 0,533$). Gelişme eğilimli örgütsel kültür ile duygusal örgütsel değişim arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyon vardır ($r = 0,570$). Gelişme eğilimli örgütsel kültür ile davranışsal örgütsel değişim arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyon vardır ($r = 0,516$). *Dolayısıyla, H3, H3a, H3b ve H3c hipotezleri doğrulanmıştır.*

Açıklayıcı eğilimli örgütsel kültür ile örgütsel değişim arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyon vardır ($r = 0,528$). Açıklayıcı eğilimli örgütsel kültür ile bilişsel örgütsel değişim arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyon vardır ($r = 0,502$). Açıklayıcı eğilimli örgütsel kültür ile duygusal örgütsel değişim arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı

korelasyon vardır ($r = 0,579$). Açıklayıcı eğilimli örgütsel kültür ile davranışsal örgütsel değişim arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı korelasyon vardır ($r = 0,461$). *Dolayısıyla, H4, H4a, H4b ve H4c hipotezleri doğrulanmıştır.*

5. Sonuç, Öneriler ve Tartışma

Bu çalışmada, çalışanların örgüt kültürü algıları ile örgütsel değişim düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, Bursa'da bulunan sanayi sektörüne ait bir işletmenin 87 çalışanından elde edilen verilerle değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular kapsamında örgüt kültürü ile örgütsel değişim arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu ve örgüt kültürü ile örgüt kültürünün alt boyutlarından destekleyici eğilimli örgütsel kültür, gelişme eğilimli örgütsel kültür ve açıklayıcı eğilimli örgütsel kültür ile örgütsel değişim ve örgütsel değişimin alt boyutlarından bilişsel örgütsel değişim, duygusal örgütsel değişim ve davranışsal örgütsel değişim arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda geliştirilen *H1, H1a, H1b, H1c, H2, H2a, H2b, H2c, H3, H3a, H3b, H3c, H4, H4a, H4b, H4c* hipotezleri desteklenmiştir. Elde edilen bulgular literatürdeki çalışmalar (Al-Ali vd., 2017; Chiloane-Tsoka, 2013; Kandemir, 2020; Naveed vd., 2016; Rashid vd., 2004; Seren, 2005) ile benzerlik göstermektedir. Üretim işletmelerine yönelik Rashid ve arkadaşlarının (2004) araştırma bulguları farklı örgüt kültürlerinin örgütsel değişime yönelik farklı tutum kabul düzeylerine sahip olduğunu gösterirken, Chiloane-Tsoka (2013) banka çalışanlarıyla gerçekleştirdiği çalışmada örgüt kültürü ile örgütsel değişim arasında bir ilişki olduğunu ancak, yaklaşık oranlarla dört ayrı kültürün (hiyerarşik, pazar, adhokrasi, klan) aynı anda kurumda benimsendiğini ve örgüt kültürü türlerinin hepsinin örgütsel değişime karşı olumlu bir algıya sahip olduklarını tespit etmiştir. Naveed ve arkadaşlarının (2016) banka çalışanlarıyla gerçekleştirdikleri araştırmaları ile Bozkurt'un (2014) otel ve fabrika çalışanlarıyla iki farklı sektörü elde aldığı çalışması da benzer niteliktedir. Ayrıca, kamu kurumlarında değişim odaklı liderin planlı değişime doğrudan ve acil değişime dolaylı etkisini tespit eden Al-Ali ve arkadaşlarının (2017) çalışması ile Kandemir'in (2020) de kamu personeliyle gerçekleştirdiği çalışmasındaki örgütsel kültür ve örgütsel değişim arasındaki ilişkiye yönelik bulguları benzerlik göstermektedir. Bahsedilen araştırmaların yapıldığı sektörler ve örneklemeler farklı dahi olsa, araştırmamızda elde bulgular alanyazındaki bu araştırmaların bulgularını destekler niteliktedir. Fakat farklı bir araştırma yürüten Olafsen ve arkadaşları (2021), kamu kurumlarında gerçekleştirdikleri çalışmayla gelişme eğilimli ve destekleyici eğilimli örgüt kültürlerinin örgütsel değişim türleri ile ilişkisi olmadığını tespit etmişlerdir.

Küresel rekabet ortamında, işletmelerin verimliliklerinin artırılması ve faaliyetlerine devam edebilmeleri için organizasyonlarda yapılandırma değişiklikleri, teknolojik ilerlemeler gibi gelişen koşullara göre değişime uğramaları kaçınılmazdır. Örgütsel değişim sürecinin yönetilmesi güçtür. İyi yönetilemeyen bir değişim sürecinin dirençle karşılaşacağı kaçınılmazdır. Sağlıklı bir örgütsel değişimin gerçekleşmesi ve direncin önlenmesi; zamanında, yerinde, koşullara uygun tedbirlerle her aşaması planlı olarak yapılmalıdır. Gerçekleşmesi planlanan örgütsel değişimde organizasyon ve yönetim bileşenlerinin de yeniden yapılandırılması, kültürde, bireylerde ve gelişen teknolojiye yönelik değişikliklerin yapılmasının gerekliliği de göz ardı edilmemelidir. Bu bağlamda, örgüt kültürü; organizasyonlarda değişimin başarılı bir şekilde uygulanmasında gücü yadsınamaz bir gerçekliktir. Örgütsel değişimin gerçekleşmesi ve direncin önlenmesinde örgüt kültürü bir köprü işlevi görür. Örgüt kültürünün öneminin anlaşılması ve keşfedilmesi, etkili ve başarılı bir örgütsel değişime yol açacaktır.

Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde, direnci önlemek hususunda liderlerin/yöneticilerin üzerine çok büyük sorumluluklar düşmektedir. Güçlü bir örgüt kültürü yardımı ve iyi yönetim uygulamaları sergilenerek çalışanların değişime hazır hale getirilmesi başarıyı sağlayacaktır. Güçlü örgüt kültürü ile örgütüne, liderlerine/yöneticilerine inanan ve güvenen işgörenler, örgütsel değişimin olması gereken bir zorunluluk olduğu bilinciyle değişime direnç göstermeyecekler ve hatta değişim sürecine destek olacaklardır. Aksi durumda değişime karşı direnç kaçınılmaz olarak gerçekleşecektir. Bu durum çalışanların motivasyon ve verimlilik düşüşünü de yaşamalarıyla örgütlerine zarar verecek ve örgütün zamanla yok olmasına sebep olabilecektir.

Örgüt kültürünün güçlenmesi ve değişime karşı muhtemel direncin önlenmesi için dikkate alınacak öneriler: -Örgüt çalışanlarına değişim süreci şeffaf bir biçimde anlatılmalıdır. -Değişimin faydalarının

bilincine varılması için gerekli eğitimler verilmelidir. -Çalışanların değişim sürecine etkin katılımı sağlanmalıdır. -Sürece aktif katılan çalışanların, ekonomik ve sosyal yönden de doyurulması önemlidir. -Çalışanlara değerli oldukları hissettirilmelidir. Böylece örgüt kültürünün güçlenmesiyle de örgütsel değişim, çalışanlar üzerindeki psikolojik etkisiyle ortaya çıkıp moral ve motivasyonlarını yükselterek, verimliliklerini de artıracaktır.

Araştırmanın zaman ve maliyet kısıtları nedenleriyle Bursa ilinde sanayi sektöründeki sadece bir işletmenin dahil edilmesi çalışmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Sonuçlar işletme için geçerlidir ancak genelleştirilememektedir. Ayrıca araştırma; kesitsel niteliğe sahip olmasından dolayı belirli bir zaman dilimini yansıtmaktadır. Gelecek araştırmalar için; konunun boyamsal uygulamalarla ele alınması, farklı sektörlerde ve daha büyük evren ve örneklerde uygulanması önerilmektedir.

5. Extended Abstract

It is important to ensure the continuity of organizations and to survive in an organizational competitive environment. Measures taken and changes made in order for organizations to develop and survive can be defined as organizational change. Organizational culture is a variable, useful and intangible value that unites the organization and individuals, as individuals in the organization adopt and develop the existing culture, in the continuity and progress of the organization. In the internal and external environment changes of the organizations, it is necessary to reach the result by maturing the conditions in place and on time in accordance with the organizational structure. In every organizational structure, resistance to change occurs due to habits and similar reasons. This situation of resistance to change should be analyzed and managed very well. The resistance to change in organizational changes is directly related to the strong or weak organizational culture. Employees in organizations with a strong organizational culture, with the trust they have in their managers, know that the necessary change is necessary for the future, profitability, survival of the enterprise and its transfer to the future and future generations. In organizations where organizational culture is weak, resistance to change may prevent organizational change and development, as well as cause the enterprise to disappear in a certain time period. The aim of this study is to determine the relationship between the organizational culture perceived by the employees and the organizational change levels. The study is a quantitative research and survey method and questioning technique were used as data collection method and technique. The questionnaire form created in this direction consists of three main parts and a total of 48 statements. In the first part of the questionnaire, there are expressions about demographic characteristics, while in the second part, there is the "Organizational Culture" scale consisting of 24 expressions and six dimensions, which was developed by Danışman & Ozgen, 2003 and modified by Sesen, 2010. In the third part of the questionnaire, there is the "Perception of Organizational Change" scale consisting of 18 expressions and three dimensions, developed by Dunham-Presenter et al., 1989 and adapted into Turkish by Bingul, 2006. The data collection tools prepared for the research were sent online to the industrial sector enterprise in Bursa and answered. A questionnaire study was applied to 87 people randomly selected among 103 employees working in the enterprise, the number of questionnaires that could be used in the statistical analysis as a result of the feedbacks was determined as 87 and the results were analyzed with the SPSS 23.0 program. The hypotheses developed in accordance with the purpose of the research state that there is a statistically significant and positive relationship between the organizational culture perceptions of the employees and their organizational change levels. At the same time, there is a statistically significant and positive relationship between organizational culture and sub-dimensions of organizational culture, supportive-oriented organizational culture, development-oriented organizational culture and openness-oriented organizational culture, organizational change and cognitive organizational change, emotional organizational change and behavioral organizational change. In the study, frequency analysis, means and standard deviation data, reliability analysis and correlation analysis were performed. Within the scope of the findings obtained from the research, it was found that there is a statistically significant and positive relationship between organizational culture and organizational change, and that organizational culture and organizational culture sub-dimensions, supportive-oriented organizational culture, development-oriented organizational culture and explanatory-oriented organizational culture and organizational change and

organizational change are sub-dimensions. It has been determined that there is a statistically significant and positive relationship between cognitive organizational change, emotional organizational change and behavioral organizational change. With this result, suggestions to be taken into account in order to strengthen the organizational culture and prevent possible resistance to change can be listed: The change process should be explained to the employees of the organization in a transparent way. Necessary trainings should be given in order to be aware of the benefits of change. Effective participation of employees in the change process should be ensured. It is important that the employees who actively participate in the process are also fed economically and socially. Employees should be made to feel valued. Thus, with the strengthening of the organizational culture, organizational change will emerge psychologically for the employees and increase their morale, motivation and productivity. The limitation of the study is the inclusion of a single enterprise belonging to the industrial sector in Bursa in the universe of the research. The results are valid for the enterprise but cannot be generalized. In addition, the research reflects a certain time period due to its cross-sectional nature. For future research, it is recommended that the subject be handled with longitudinal applications and applied in different sectors and larger populations and samples.

Keywords: Organizational Culture, Organizational Change, Resistance to Change.

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı / Contribution of Authors

Yazarların çalışmadaki katkı oranları Rıfat İRAZ %50/ Melek Sermin EFEOĞLU %50 şeklindedir.
The authors' contribution rates in the study are Rıfat İRAZ %50/ Melek Sermin EFEOĞLU %50 form.

Çıkar Çatışması Beyanı / Conflict of Interest

Çalışmada herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.
There is no conflict of interest with any institution or person in the study.

İntihal Politikası Beyanı / Plagiarism Policy

Bu makale İntihal programlarında taranmış ve İntihal tespit edilmemiştir.
This article was scanned in Plagiarism programs and Plagiarism was not detected.

Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı / Scientific Research and Publication Ethics Statement

Bu çalışmada Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi kapsamında belirtilen kurallara uyulmuştur.
In this study, the rules specified within the scope of the Higher Education Institutions Scientific Research and Publication Ethics Directive were followed.

Kaynakça

- Agarwal, N., Bansal, R., & Fulzele, R. (2020). Review on Organizational Culture. *Journal of Critical Reviews*, 7(10), 1175-1179.
- Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S. (2017). Change Management through Leadership: the Mediating Role of Organizational Culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 723-739.
- Barnett, W. P., & Carroll, G. R. (1995). Modeling Internal Organizational Change. *Annual Review of Sociology*, 21, 217-236.
- Baş, T. (2013). *Anket. Seçkin*.
- Bendor-Samuel, P. (2004). Change Management Tools Key to Winning Internal Acceptance: Implementing Offshore Strategies. *Outsourcing Journal*, 28-53.
- Bingül, B. (2006). *Study to Investigate the Relationship Between Crises and Openness to Change in Organizations* [Marmara Üniversitesi]. İstanbul.
- Bozkurt, B. (2014). *Örgütsel Değişim Sürecine Örgüt Kültürünün Etkisi ve Bir Araştırma* [Afyon Kocatepe Üniversitesi]. Afyonkarahisar.
- Carlström, E. D., & Ekman, I. (2012). Organisational Culture and Change: Implementing Person-Centred Care. *Journal of Health Organization and Management*, 26(2), 175-191.
- Chiloane-Tsoka, E. (2013). The Influence of Corporate Culture on Organisational Change of First National Bank of Namibia. *International Journal of Business and Economic Development*, 1(3), 15-24.
- Choi, M. (2011). Employees' Attitudes Toward Organizational Change. A Literature Review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500.
- Çetin, F., Hazır, K., & Basım, H. N. (2013). Destekleyici Örgüt Kültürü ile Örgütsel Psikolojik Sermaye Etkileşimi: Kontrol Odasının Aracılık Rolü. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 31-52.
- Çetin, F., Şeşen, H., & Basım, N. (2012). Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 197-211.
- Danışman, A., & Özgen, H. (2003). Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 91-124.
- Dark, F., Whiteford, H., Ashkanasy, N. M., & al., e. (2017). The Impact of Organisational Change and Fiscal Restraint on Organisational Culture. *International Journal of Mental Health Systems*, 11(11), 1-7.
- Dunham-Presenter, R. B., Grube, J. A., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Pierce, L. (1989). *The Development of an Attitude toward Change Instrument* Annual Academy of Management Conference Madison.
- Ehrhart, M., Schneider, B., & Macey, W. (2014). *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice*. Routledge.
- Erdil, O., & Keskin, H. (2004). Örgütsel Değişim Sürecinin Özellikleri, Enformasyon Sisteminin Etkinliği, İş Değişimlerini Uygulama Etkinliği, Rekabet Stratejileri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 15(47), 3-14.
- Eren, E. (2020). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta.
- Furxhi, G. (2021). Employee's Resistance and Organizational Change Factors. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 30-32.
- Güney, S. (2020). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Nobel Yayıncılık.
- Hitt, M., Hitt, M. A., Black, S., & Porter, L. W. (2009). *Management*. Pearson Prentice Hall.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- İlhan, A. (2017). Örgütlerde Değişim Yönetimi ve Değişime Karşı Direncin Üstesinden Gelmek İçin Geliştirilen Stratejiler. *Social Sciences Studies Journal*, 3(6), 1117-1129.
- İraz, R. (2000). Örgütsel Değişim ve Çevresel Belirsizliği Yönetmede Kullanılan Stratejiler. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(4), 155-164.
- İraz, R., & Altunışık, İ. (2016). Örgüt İç Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 11, 114-132.

- İraz, R., Fındık, M., & Eryeşil, K. (2012, 10-12 Mayıs). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Selçuk Üniversitesi Örneği. 11. Ulusal İşletmecilik Kongresi. Konya.
- İraz, R., & Şimşek, G. (2004). Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(7), 99-117.
- Kandemir, H. (2020). Toplumsal Kültürün Örgüt Kültürü Aracılığı ile Örgütsel Değişim Tutumları Üzerine Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(1), 18-36.
- Karabal, C. (2018). Değişime Direnç, Örgütsel Hafıza ve Vazgeçme Arasındaki İlişkiler. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 6-24.
- Karasoy, H. A. (2019). Örgütsel Bağlılık. İçinde A. Bedük (Ed.), *Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar-Güncel Konular* (4. Baskı, s. 49-68). Atlas Akademi.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. Beta.
- Kovancı, M., İnandı, Y., & Fakiroğlu, M. (2020). Öğretmenlerin Okul Kültürü Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları ve Değişime Gösterdikleri Direnç Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 296-307.
- Kyurova, A. (2021). Leading Through Change Can Happen Effectively Only if a Full Understanding and Appreciation of Organizational Culture is Progressively Developed. *Revista Inclusiones*, 8(Özel Sayı), 384-396.
- Lawrence, P. R. (2009). How to Deal with Resistance to Change. *Harvard Business Review*, 47(1), 49-57.
- Levasseur, R. (2001). People Skills: Change Management Tools-Lewin's Change Model. *Interfaces*, 31(4), 71-73.
- Lewin, K. (1947). Group Decision and Social Change. *Readings in Social Psychology*, 6, 39-44.
- Ling, Y., López-Fernández, M. C., Serrano-Bedia, A. M., & Kellermanns, F. W. (2020). Organizational Culture and Entrepreneurial Orientation: Examination Through a New Conceptualization Lens. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 709-737.
- Mabin, V. J., Forgeson, S., & Green, L. (2001). Harnessing Resistance: Using The Theory of Constraints to Assist Change Management. *Journal of European Industrial Training*, 25(2/3/4), 168-191.
- Marques, J. F. (2007). Unlearning: The Hardest Lesson of All. *Performance Improvement*, 46(1), 5-6.
- Martin, J. (2013, 10-13 April). Organizational Culture and Organizational Change: How Shared Values, Rituals, and Sagas Can Facilitate Change in an Academic Library. ACRL, Indianapolis, IN.
- Merrell, P., & Watson, T. (2012). Effective Change Management: The Simple Truth. *Management Services, Summer*, 20-23.
- Muijen, J. J. V. (1998). Organizational Culture. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, & C. J. Wolff (Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology* (s. 113-131). Psychology Press.
- Musselwhite, C. W., & Plouffe, T. (2011). *Influence Style Indicator*. Discovery Learning Press.
- Naveed, T. R., Jantan, A. H. B., & Ahmad, N. (2016). Organizational Culture and Organizational Change in Pakistani Commercial Banks. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 3(8), 15-18.
- Olafsen, A. H., Nilsen, E. R., Smedsrud, S., & Kamaric, D. (2021). Sustainable Development Through Commitment to Organizational Change: The Implications of Organizational Culture and Individual Readiness for Change. *Journal of Workplace Learning*, 33(3), 180-196.
- Oreg, S. (2006). Personality, Context and Resist to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Özalp, U., & Çetin, M. (2021). Meslek Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Örgüt Kültürü Ve Değişime İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi. *Kabramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 131-157.
- Özençel, E. (2007). *Örgütsel Değişimin ve Değişime Direnme Olgusunun Algılanması Üzerine Bir Araştırma (Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu Örneği)* [Selçuk Üniversitesi]. Konya.
- Özgüleş, B., Sevim, Ş., & Urgan, S. (2020). Organizasyonlarda Görülen Değişime Direnç, Yabancılaşma ve Değersizlik Hissi: Bir Kamu Hastanesinde Araştırma. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 15-24.
- Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2017). *Managing Organizational Change*. McGraw-Hill.

- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (1989). *Management*. McGraw-Hill.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 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(4), 783-794.
- Polat, E. (2003). *Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Kültürün Yeri* [Yıldız Teknik Üniversitesi]. İstanbul.
- Rashid, Z. A., Sambasivan, M., & Abdul-Rahman, A. (2004). The Influence of Organizational Culture on Attitudes Toward Organizational Change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 161-179.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education Limited.
- Schein, E. H. (1988). *Organizational Culture* (Publication Number 2088-88) [Sloan School Management].
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- Schulz-Knappe, C., Koch, T., & Beckert, J. (2019). The Importance of Communicating Change: Identifying Predictors for Support and Resistance toward Organizational Change Processes. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(4), 670-685.
- Seren, Ş. (2005). *Değişime Karşı Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Değişim ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* [İstanbul Üniversitesi]. İstanbul.
- Sucu, Y. (2000). *Yönetim Kavramlar Kuramlar ve Süreçler*. AİBÜ Basımevi.
- Szebel, A. (2015). *Veränderungskompetenz von Mitarbeitern. Eine empirische Untersuchung zur differentiellen Konstrukterschließung der individuellen Veränderungskompetenz von Mitarbeitern unter besonderer Berücksichtigung des Einflusses dispositionaler Persönlichkeitsfaktoren* [Universität zu Köln].
- Şeşen, H. (2010). *Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma* [Kara Harp Okulu]. Ankara.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akgemci, T. (2019). *Davranış Bilimleri*. Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş., & İraz, R. (1999). Bilişim Teknolojilerinin Örgütsel Dönüşüm Üzerindeki Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, 37-51.
- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty*, 32(1), 373-406.
- Uyguç, N. (2019). *Etkili Değişim Yönetimi*. Nobel Yayıncılık.
- Yener, S. (2021). Düzenleyici Odakların Değişime Direnç Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracı Rolü. *UIİİD-IJEAS*, 30, 197-210.
- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde Değişimin Önemi ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5), 307-323.
- Zerenler, M. (2019). Örgütsel Sessizlik. İçinde A. Bedük (Ed.), *Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar-Güncel Konular* (4. Baskı, s. 159-183). Atlas Akademi.