

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYON VE PERFORMANSINA ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACI ROLÜ: GIDA SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA*

Mehmet Fatih DARICAN** & Salih GÜNEY***

Öz

Bu çalışma, gıda sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde örgütsel değişimin çalışanların motivasyon ve performansı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında örgütsel değişim, motivasyon, performans ve örgüt kültürü kavramları literatür temelli bir yaklaşımla detaylandırılmıştır. 2025 yılında İstanbul'da faaliyet gösteren gıda işletmelerinde çalışan 404 çalışandan anket yoluyla elde edilen veriler, SPSS 25.0 ve AMOS 24.0 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin geçerlik ve güvenirliği açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile test edilmiş ve akabinde korelasyon, aracılık analizleri ile hipotezler test edilmiştir. Bulgular, örgütsel değişimin hem motivasyon hem de performans üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir. Ancak örgüt kültürü modele aracı değişken olarak eklendiğinde bu etkiler azalmış fakat istatistiksel olarak anlamlı kalmıştır. Bu durum, örgüt kültürünün her iki ilişkide de sobel testi sonucunda tam aracı rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, değişim yönetiminin örgüt kültürü ile uyumlandırılmasının motivasyon ve performansı artırmada önemini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Değişim, Örgütsel Kültür, Motivasyon, Performans.

THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CHANGE ON EMPLOYEE MOTIVATION AND PERFORMANCE: A STUDY IN THE FOOD INDUSTRY

Abstract

This study aims to examine the mediating role of organizational culture in the effect of organizational change on employee motivation and performance in businesses operating in the food sector. Within the scope of the research, the concepts

* Bu çalışma doktora tezinden türetilmiştir.

** Doktora Öğrencisi, İstanbul Aydın Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, fatihdarican@yahoo.com, <https://orcid.org/0009-0007-9080-6698>

*** Prof. Dr., İstanbul Aydın Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, salihguney@aydin.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-7565-5541>

of organizational change, motivation, performance, and organizational culture are elaborated through a literature-based approach Data were collected through a survey administered to 404 employees working in food enterprises operating in Istanbul in 2025 and analyzed using SPSS 25.0 and AMOS 24.0 software packages. The validity and reliability of the scales were tested through exploratory and confirmatory factor analyses, followed by hypothesis testing via correlation and mediation analyses. The findings revealed that organizational change has a positive and significant effect on both motivation and performance. However, when organizational culture was added as a mediating variable, these effects decreased but remained statistically significant. This indicates that organizational culture serves as a full mediator in both relationships, as confirmed by the Sobel test. These results highlight the importance of aligning change management with organizational culture in enhancing motivation and performance.

Keywords: Organizational Change, Organizational Culture, Motivation, Performance.

Giriş

Küreselleşmenin hız kazandığı, teknolojik gelişmelerin ve rekabetin sürekli arttığı günümüz iş dünyasında, örgütlerin değişen çevresel koşullara hızla uyum sağlaması bir zorunluluk haline gelmiştir. Örgütler artık kapalı bir yapıdan ziyade dış çevreyle sürekli etkileşim içinde olan açık sistemler olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle örgütsel yapılar, yalnızca ayakta kalmak için değil aynı zamanda sürdürülebilir başarı ve rekabet avantajı elde etmek için de değişimi yönetme becerisine sahip olmalıdır. Ancak örgütsel değişim, yalnızca yapısal bir dönüşüm değil; aynı zamanda kültürel, stratejik ve insani boyutlarıyla çok katmanlı ve zorlu bir süreçtir.

Yazında örgütsel değişim, motivasyon, performans ve örgüt kültürü gibi kavramlar ayrı ayrı detaylı biçimde ele alınmış; bu kavramların örgütsel başarı üzerindeki etkilerine yönelik çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Armenakis ve Bedeian, 1999, ss. 293-315). Ancak bu çalışmaların çoğu, bu değişkenler arasındaki ilişkileri bütüncül ve bağlamsal bir model çerçevesinde ele almaktan uzaktır. Özellikle örgüt kültürünün, örgütsel değişimin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisindeki aracı rolüne dair araştırmaların sınırlı ve yetersiz olduğu gözlemlenmektedir. Bununla birlikte yapılan çalışmalar çoğunlukla kamu kurumlarına veya büyük ölçekli sanayi kuruluşlarına odaklanmakta; gıda sektörü gibi dinamik, hızlı tepki gerektiren ve kültürel çeşitliliğin yüksek olduğu alanlar görece ihmal edilmektedir.

Bu bağlamda, İstanbul merkezli gıda işletmelerinde çalışan bireylerin demografik özelliklerini de dikkate alarak geliştirilen bir model aracılığıyla örgütsel değişimin motivasyon ve performans üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rolünü inceleyen bu çalışma, literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Çalışma, söz konusu kavramlar arasındaki etkileşimleri ampirik verilerle ortaya koyarak hem kurumsal tartışmalara katkı

sunmayı hem de işletmelerin değişim süreçlerini daha etkin yönetebilmeleri için uygulamaya dönük çıkarımlarda bulunmayı amaçlamaktadır.

1. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Günümüzün hızla değişen rekabetçi iş dünyasında, kurumların sürdürülebilirliği ve başarıyı yakalayabilmesi, çevresel faktörlere uyum sağlayarak sürekli bir değişim sürecini yönetebilme yeteneğine bağlı hale gelmektedir.

1.1. Değişim

Değişim, bireylerin, toplumların ve organizasyonların karşı karşıya olduğu kaçınılmaz bir süreçtir. Mevcut durumdan uzaklaşarak daha iyi ve gelişmiş bir noktaya ulaşma çabası, değişimin temel dinamiğidir. Bu süreç hem bireysel hem de toplumsal düzeyde sürekli bir yenilenme ve uyum gerektirmektedir. Değişim, bazen planlı ve öngörülebilir, bazen de aniden ve kendiliğinden meydana gelmektedir. Bütünün öğelerinde veya bu öğeler arasındaki ilişkilerde gözlemlenebilir nitelik ve nicelik değişiklikleri ile kendini göstermektedir. Rekabetin yoğun olduğu modern dünyada, değişime ayak uydurmak, hayatta kalmanın ve başarılı olmanın vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir. Bu bağlamda, değişim kavramı sadece bir dönüşüm süreci olarak değil, aynı zamanda sürekli gelişim ve yenilik arayışı olarak da değerlendirilmelidir. Değişim kavramı konusunda yapılan tanımlardan bazıları şu şekildedir;

Değişim, mevcut durumdan farklılaşarak gelişim ve iyileşmeyi hedefleyen bir süreçtir (Seçkin vd., 2016, ss. 125-134).

1.2. Örgütsel Değişim

Örgütsel değişim; görevlerin, iş süreçlerinin, örgüt yapısının, üretim tekniklerinin ve yönetsel bakış açılarının planlı ya da plansız şekilde olumlu veya olumsuz dönüşümünü kapsayan, iş sonuçlarında önemli değişikliklere yol açabilen ve örgütsel süreçlerin işlevselliğini artırmayı amaçlayan kaçınılmaz bir süreçtir.

Örgütsel değişim süreci, organizasyonun kendi çevresiyle entegrasyonunu ve dış çevredeki değişimlere hızla uyum sağlayabilme esnekliğini artırmayı hedeflemektedir. Bu amaç doğrultusunda, yönetsel ve örgütsel tutumların, her seviyedeki çalışanların becerileri, bilgi birikimi ve kişisel özelliklerini geliştirmek için kullanılan bir süreç olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel değişim, örgütün yapı, süreç ve yönetim unsurlarında planlı ya da plansız gerçekleşen dönüşüm sürecidir (Ülgen, 1989, s. 175). Yapılan tanımlar doğrultusunda, örgütsel değişim olgusu şu biçimde açıklanabilir;

örgütsel değişim, bir organizasyonun alt sistemlerindeki unsurlar ve bu unsurlar arasındaki ilişkilerde ortaya çıkabilecek değişimlerin tümüdür.

1.3. Örgütsel Değişimin Önemi ve Amacı

Örgütsel değişim, işletmelerin iç ve dış çevresel faktörlere uyum sağlayarak sürdürülebilirliğini koruması açısından stratejik bir gerekliliktir. Bu değişim süreci, örgütün verimliliğini artırmayı, rekabet gücünü yükseltmeyi ve çalışanların gelişimine katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Örgütsel değişim sürecinde önemli bir rol oynayan aktörlerden biri de çalışanlardır. Çalışanlar, ortaya çıkan çeşitli değişimlere güven eksikliği, alışılmış tutumlar, katılımcılık eksikliği ve belirsizlik korkusu nedeniyle değişime farklı düzeylerde direnç gösterebilmektedir (Gardner vd., 1987, ss. 351-370). Bu direnç, değişim sürecinin başarısını etkileyebileceği için, yöneticilerin çalışanların endişelerini anlamaları ve onlara destek olmaları önemlidir.

Örgütsel değişim sürecinde önemli bir rol oynayan aktörlerden bir diğeri ise yöneticilerdir. Bu yöneticilere tepe yönetim veya tepe yöneticiler de denilmektedir. Tepe yöneticiler, değişim sürecinin başlatılmasında karar alıcı olarak görev yaparlar. Değişimin konusu, başlangıcı ve izleyeceği süreç ile ilgili nihai kararlar tepe yöneticilere aittir. Bir değişimin başarılı olabilmesi için, kurumsal karar süreçleri en üst düzeyindeki üst kademe yöneticilerin değişim sürecini benimseyip desteklemeleri gereklidir. Örgütün başındaki yöneticiler değişimin aktif destekçisi değilse gerçek anlamda bir değişimin gerçekleşmesi mümkün değildir (Saka, 2003, ss. 480-496).

Örgütsel değişim sürecinde üst düzey yöneticiler ile orta düzey yöneticiler arasında farklı görüş ve yaklaşımlar oluşabilmektedir. Üst düzey yöneticiler, değişimi operasyonel faaliyetleri ve stratejik hedefleriyle bütünleştirme, yeni rekabet koşullarına ve risk faktörlerine adapte olma ve kariyer gelişimleri açısından bir fırsat olarak görebilmektedirler. Fakat orta düzey yöneticilerin perspektifinden değerlendirildiğinde, değişime karşı direncin olduğu anlaşılmaktadır (Strebel, 1996, ss. 86-92).

Örgütsel değişimin amacına kısaca değinilecek olursa, örgütler büyüdükçe ve karmaşılaştıkça değişim daha büyük önem kazanmıştır. Örgütlerin, küresel düzeyde yaşanan değişimlere karşı daha hassas bir tutum sergilemeleri, bu değişimlere uyum sağlayabilecek bir yapıya kavuşmaları ve kendilerini sürekli geliştirme çabası içerisinde olmaları gerekmektedir (Yeniçeri, 2002, s. 159).

Örgütsel değişimin amacı, örgütün verimliliğini artırarak çalışanların tatmin düzeylerini yüksek seviyeye çıkarabilmek için bir örgüt yapısı oluşturmaktır. Örgütsel değişimin genel amaçlarını aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Yeniçeri, 2002, s. 159);

- Örgüt çalışanlarının tutum ve davranışlarını değiştirmek,
- Örgütün büyümesi ve ilerlemesini sağlamak,

- Örgütün içindeki ve dışındaki alanlara uyum sağlanmasını sağlamak,
- Örgütün devamlılığını sağlayarak sürdürülebilirliği gerçekleştirmek.

Ayrıca örgütsel değişimin genel amaçlarının sağlanması örgütsel etkinliği artırmak, verimliliği artırmak, büyümeyi sağlamak, monotonluğu yok etmek, çalışanların moral ve motivasyonlarını artırmak gibi özel amaçlarında gerçekleşmesine bağlıdır.

1.4. Örgütsel Değişimin Nedenleri

Örgütsel değişimin nedenleri, içsel ve dışsal dinamiklerin etkileşimiyle şekillenmektedir. İçsel nedenler arasında örgütün büyüme hedefleri, işletme birleşmeleri, üst yönetimin değişim talebi, çalışanların beklentileri ve iş gücündeki dönüşümler yer alırken; satış ve kârlılıktaki düşüş gibi performans odaklı unsurlar da değişimi zorunlu kılmaktadır. Dışsal nedenler ise doğal çevre koşulları, toplumsal yapıdaki değişiklikler, ekonomik dalgalanmalar, hukuki düzenlemeler, politik gelişmeler, teknolojik yenilikler ve piyasa dinamiklerindeki hareketlilik gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu çok boyutlu etkenler, örgütlerin çevreye uyum sağlayarak varlıklarını sürdürebilmesi için değişimi stratejik bir zorunluluk haline getirmektedir.

1.5. Örgütsel Değişimin Modelleri

Örgütsel değişim modelleri, değişim sürecinin yapılandırılması ve yönetilmesi için geliştirilen teorik çerçevelerdir. Bu modeller, değişimin aşamalarını belirleyerek örgütlere sistematik bir yol haritası sunmaktadır. Lewin'in "çözülme-değişme-yeniden donma" modeli, değişimin psikolojik yönünü vurgularken Kotter'in sekiz aşamalı modeli ise liderlik ve stratejik adımlar üzerinde durmaktadır. Ayrıca, sistem teorisine dayalı modeller çevresel etkileşimleri ön plana çıkararak değişimi bütünsel bir bakış açısıyla ele almaktadır.

2. ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONU

Örgütlerin hedeflerine etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi, çalışanların görevlerine duyduğu ilgi, bağlılık ve içsel tatmin düzeyine yani motivasyonuna doğrudan bağlıdır.

2.1. Motivasyon

Motivasyon kavramı çalışanların iş dinamiklerine etki eden önemli unsurlardan birisidir. Çalışanların motivasyon süreçleri ise belirli olguları içerinden barındırmaktadır. Motivasyon, İngiliz ve Fransız kökenli "motive" sözcüğünden türetilmiştir. Türkçe de bu kavram, güdü, dürtü ya da motivatör olarak ifade edilebilir (Yurdakul, 2007, s. 40). Motivasyon, yönetim teorisinin merkezinde yer alan konulardan biridir. Psikolojide davranışı açıklamak için kullanılan kavramlardan biri olan motivasyon, içsel itici güçlerle belirli bir

amaca yönelik, belirli bir amacı olan davranışlar için kullanılmaktadır. Buna göre insanlar dürtülerinin işaret ettiği hedeflere uygun hareket ederek ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Ancak bu davranışlar her zaman örgütsel hedeflerle uyumlu olmayabilir. Bu durumda bu davranışların durdurulması ve şirketin hedeflerine uygun davranışların güçlendirilmesi gerekmektedir. Motivasyon, bunun nasıl yapabileceğini göstermektedir. Motivasyon hem akademik bir kavram hem de günlük hayatta aynı anlamda kullanılan bir terimdir. Motivasyon, genellikle bir davranışın nedenlerini açıklamak için kullanılmaktadır. Bilimsel anlamda insan davranışlarını, ihtiyaçlarını ve arzularını ifade etmektedir. İngilizcede motivasyon kavramı, “motive” terimi ile tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, motivasyon sözcüğü kullanıldığında kastedilen, bireyin bir davranışı gerçekleştirmesinin ardındaki güdüdür (Küçüközkan, 2015, s. 87).

Bu tanımları dikkate alarak motivasyon, bireyleri belirlenen bir hedefe ulaştırmak için harekete geçiren, bu süreci sürdüren ve davranışlarını yönlendiren içsel ve dışsal güçlerin bütünüdür.

2.2. Motivasyonun Önemi

Şirketlerde çalışanların motivasyonu her zamankinden daha önemlidir. Teknoloji, bilgi, yetenek ve iletişim araçlarındaki gelişmeler insanları hızla gelişime ve değişime çekmektedir. Bu gelişen ve kalabalık serüvende, insan kaynakları ve yönetimde işletme sahiplerinin ve yöneticilerin işi giderek daha önemli ve zor hale gelmektedir. Motivasyon, insan ilişkilerini belirleyen en önemli olgulardan biridir.

21. yüzyıl, küresel bilgi çağı olarak bilinmektedir. Organizasyonlarda ve yaşamın her alanında motivasyon faktörleri, yaşamın her alanında herkes tarafından ve birçok farklı şekilde uygulanabilir. Motivasyon, kişilerarası ilişkileri belirleyen önemli bir olgudur. Yönetici için, personel motivasyonu, insan ihtiyaçlarını anlamak ve hedeflere ancak çalışanlarla birlikte ulaşılabilceğini fark etmekten oluşmaktadır.

Motivasyon, psikoloji ve davranış bilimlerinde çok önemli bir yer tutar. Motivasyon araştırmaları, motivasyonun bireyleri harekete geçirerek, teşvik ederek ve motive ederek davranışlarına rehberlik etmesi nedeniyle bireysel psikolojinin bir dalı olarak incelenmeye başlanmıştır (Şallı, 2021, s. 125). Literatürde iş motivasyonu teorilerine bakıldığında hem bireysel hem de durumsal özelliklere sahip olduğu görülmektedir (Erez ve Eden, 2012, s. 9).

Motivasyon, çalışanlar açısından iş doyumunu artıran, bireysel hedeflerle örgütsel amaçlar arasında köprü kuran temel bir etkidir. Yöneticiler açısından ise motivasyon, çalışanların performansını yönlendirme, verimliliği artırma ve örgütsel bağlılığı güçlendirme aracı olarak önemli bir yönetim unsurudur. İşletmeler için motivasyon, rekabet gücünü artıran, iş gücü devir oranını azaltan ve kurumsal başarıyı sürdürülebilir kılan

stratejik bir unsurdur. Bu nedenle motivasyon, tüm paydaşlar için örgütsel başarıyı etkileyen kritik bir faktör olarak değerlendirilmelidir.

3. ÇALIŞAN PERFORMANSI

Çalışan performansı, örgütsel hedeflere ulaşmada belirleyici bir unsur olup, bireysel yetkinliklerin iş süreçlerine etkin şekilde yansıtılmasıyla doğrudan ilişkilidir.

3.1. Performans

İşletmeler, toplumun varlığını sürdürebilmesi için ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretmek amacıyla kurulan örgütlerdir. Çalışanlara verilen iş miktarının ve çalışanların işi yapabilme yeteneklerinin belirlenmesi örgütlerde ortaya çıkan önemli bir sorundur. Bu durum, günümüzde performans ve performans yönetimi kavramlarını örgütler için değerli hale getirmiştir (Şimşek, 2002, s. 43). Şirketlerde iş miktarının ve çalışanların yeteneklerinin doğru belirlenmesi, performans ve performans yönetimi kavramlarını önemli hale getirmektedir. “Performans” kelimesi dilimizde İngilizce “performans” kelimesinin karşılığı olarak kullanılmakta ve “başarı”, “eylem” anlamına gelmektedir. Bir şirketin hedeflerine ulaşmak için gösterdiği çabanın değerlendirilmesi, kurumsal performans olarak tanımlanmaktadır. Performans kavramının örgütler için etkili olabilmesi için performans değerlendirme uygulamalarının ve bu bağlamda performans yönetim sistemlerinin olması gerekmektedir (Özgen, 2005, s. 227).

Performans ve performans yönetimi, işletmelerin çalışan yeteneklerini ve iş miktarını doğru şekilde belirleyerek hedeflerine ulaşma çabalarının değerlendirilmesi sürecidir. Performans kavramı ile ilgili yapılan bazı tanımlar aşağıda gösterilmektedir:

Performans, kişinin bilgi, beceri ve deneyimlerini amaçlarına ulaşmak için ne ölçüde kullanabildiğini gösteren bir olgudur (Akal, 2005, s. 17). Bu tanımları dikkate alarak performansı şöyle tanımlanmaktadır; performans, bireylerin ve örgütlerin bilgi, beceri ve kaynaklarını etkin bir şekilde kullanarak, belirlenmiş hedeflere ulaşma kapasitesi ve bu hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının ölçüsüdür.

3.2. Performansın Önemi ve Amacı

Performansın çalışanlar, yöneticiler ve işletmeler açısından önemine kısaca değinilirse çalışanlar açısından bireysel yeterliliklerini ortaya koyma, kariyer gelişimi sağlama ve örgüt içinde değer görme açısından kritik bir rol oynamaktadır. Yöneticiler için ise performans, ekiplerin verimliliğini değerlendirme, hedeflere ulaşma düzeyini izleme ve gerekli müdahaleleri zamanında yapabilme olanağı sunmaktadır. İşletmeler açısından ise performans, rekabet gücünü artıran, kaynakların etkin kullanılmasını sağlayan

ve sürdürülebilir başarıyı destekleyen temel bir göstergedir. Bu nedenle performans, tüm örgütsel paydaşlar için stratejik öneme sahip çok boyutlu bir kavramdır.

Performansın temel amacı, bireylerin ve örgütlerin belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaştığını ortaya koymaktır. Bu süreç, çalışanların güçlü ve gelişime açık yönlerini belirlemeye, yetkinliklerini artırmaya ve verimliliği yükseltmeye hizmet etmektedir. Ayrıca performans değerlendirmesi, ödüllendirme, terfi, eğitim ve görev dağılımı gibi insan kaynakları uygulamaları için objektif bir temel oluşturmaktadır. Böylece hem bireysel başarılar teşvik edilmekte hem de kurumsal hedeflere ulaşma süreci etkin biçimde yönetilmektedir.

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını yönlendiren ortak değerler, normlar ve inançlar bütünü olarak, kurumsal kimliğin oluşumunda ve sürdürülebilir başarıda temel bir rol oynamaktadır.

4.1. Kültür

Kültür kelimesinin çeşitli disiplinlerde bir kelime olarak kullanılmasının uzun bir geçmişi vardır. Kelime esas olarak Latince “kültür” kelimesinden türemiştir. Türk Dil Kurumu, Latince sözlüğe yanıt olarak kelimeye “ekmek” kelimesini vermiştir. Ancak, kültür kelimesi günümüzdeki anlamıyla ilk kez Voltaire tarafından kullanılmıştır. Voltaire’e göre kültür, insan aklının şekillenmesi, ilerlemesi, yetkinleşmesi ve yücelmesi sürecini ifade etmektedir. Kelime oradan Almancaya geçmiş ve 1973’ten itibaren bir Almanca sözlükte “kültür” olarak kullanılmış, daha sonra bu kelime diğer ulusların sözlüklerine geçerek “kültür” olmuştur (Güvenç, 2003, s. 9). Kültür kavramı ile ilgi yapılan tanımların bazıları aşağıda sıralanmaktadır;

Kültür, toplum tarafından öğrenilen ve paylaşılarak kuşaktan kuşağa aktarılan maddi ve manevi değerler bütünüdür (Güvenç, 1996, s. 10).

Kültür, zamanla oluşan faydalı değer ve davranışların toplum tarafından benimsenip alışkanlık haline gelmesi sürecidir (Güney, 2020, s. 28).

Bu tanımları dikkate alarak kültürü şöyle tanımlayabiliriz; kültür, bir topluma ait bilgi birikimi, inanç sistemleri, değer yargıları ile geleneksel ve töresel uygulamaların oluşturduğu bütünsel yapıdır.

4.2. Örgüt Kültürü

Her şirket, kendine has bir kültüre sahip küçük bir yapıdır. Bir şirketin kültürü, çalışanlarını etkileyen tüm unsurlardan oluşmaktadır. Şirket içindeki farklı organizasyonlar, genel şirket kültürünü kendi özellikleriyle harmanlayarak bir alt kültür meydana getirmektedir. Şirket kültürünün

şekillenmesi, örgütün hedefleri ve çevresel faktörlere bağlıdır. Yönetim işlevleri, özellikle karar alma süreçleri, örgüt kültüründen etkilenmektedir. Bu nedenle, yönetim ve organizasyon teknikleri belirlenirken öncelikle kültür göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca, örgütsel düzeyde yapılacak değişikliklerin başarılı olması için kültürün dikkate alınması gereklidir. Değişim ve süreklilik, yönetim ve organizasyon uygulamalarında önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü üzerine yapılan ilk çalışmalar tarihsel olarak iyi belgelenmemiş olsa da kavramın kökeni, 1930'larda Harvard Business School'dan Elton Mayo liderliğindeki Western Electric Company'deki ünlü Hawthorne deneylerine kadar uzanmaktadır. Bu deneyler, insanların yalnızca ekonomik varlıklar olarak değil, aynı zamanda sosyo-kültürel ve psikolojik varlıklar olarak da görülmesi gerektiğini ve insan ilişkilerinin örgütsel verimliliği artırmak için önemli olduğunu vurgular (Tutar, 2017, s. 29). Örgüt kültürü konusunda yapılan tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmaktadır;

Örgüt kültürü, her kurumun kültürel olarak diğer kurumlardan farklı olduğu gerçeğidir (Thompson ve Luthans, 1990, s. 320). Bu tanımlardan yola çıkarak örgüt kültürü; bir örgütün üyelerinin ve müşterilerinin davranışlarını yönlendiren değerler, inançlar, normlar ve tutumlar bütünü olarak ifade edilebilmektedir.

4.3. Örgüt Kültürünün İşletmeler Açısından Önemi

Örgüt kültürü, bilgi yönetiminin kuruluştaki nasıl ele alındığını ve kuruluşun ne kadar verimli olduğunu belirlemektedir. Bu nedenle, örgüt kültürü, bilgi yönetiminin kontrolü yoluyla kuruluş içindeki iletişimin etkili olup olmadığını ortaya çıkarmaktadır. Örgüt kültürü, bilgi yönetiminde ve örgüt üyelerinin değerleri, inançları ve paylaşılan algılarıyla bilginin oluşturulmasında önemli bir faktördür. Kuruluşun verimliliği ve motivasyonu artıran güçlü bir kültürü varsa, bunun kuruluşun imajı üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Bu işe başvuran eğitilmiş ve zeki çalışanlar öncelikle bu kuruluşları tercih etmektedir. Bu aynı zamanda kuruluşun insan kaynakları açısından ivme kazanmasını sağlar (Trice ve Beyer, 1993, s. 5). Örgüt kültürü, bilgi yönetiminin etkinliğini ve kuruluşun verimliliğini belirleyerek, güçlü bir kültür oluşturduğunda kurumun imajını iyileştiren ve nitelikli çalışanları cezbeden önemli bir faktördür.

4.4. Örgüt Kültürünü Oluşturan Temel Öğeler

Örgütsel kültürün biçimlenmesinde rol oynayan temel bileşenler, bir kurumun kimliğini ve işleyiş biçimini belirleyen değerler, normlar, semboller, ritüeller ve davranış kalıplarından oluşmaktadır. Bu öğeler, çalışanların neyin doğru, önemli ve kabul edilebilir olduğunu anlamalarına rehberlik eder. Paylaşılan inançlar ve varsayımlar, örgüt içinde ortak bir anlam dünyası oluşturarak, bireylerin davranışlarını ve karar alma süreçlerini etkilemektedir.

Ayrıca örgüt kültürü; liderlik tarzı, iletişim biçimi ve ödüllendirme sistemleri gibi yapılarla da şekillenmekte ve sürdürülebilmektedir.

4.5. Gıda İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Değişim, Motivasyon ve Performansla İlişkisi: Küresel Uygulamalardan Örnekler

Küresel gıda işletmeleri, rekabet koşullarının ve tüketici beklentilerinin hızla değiştiği günümüz dünyasında, sürdürülebilir başarı için yalnızca üretim süreçlerine değil, aynı zamanda insan kaynağını etkileyen kültürel ve örgütsel faktörlere de odaklanmaktadır. Bu bağlamda, örgüt kültürü; değişim süreçlerinin etkin yönetimi, çalışan motivasyonunun artırılması ve performansın sürekliliği açısından kritik bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Aşağıda yer verilen uluslararası örnekler, örgüt kültürünün bu üç temel değişken üzerindeki etkisini somut biçimde ortaya koymaktadır.

4.5.1. Nestlé Örneği: Kültürün Kurumsal Sürekliliğe Etkisi

Gıda sektöründe faaliyet gösteren ve 150’den fazla ülkede üretim gerçekleştiren Nestlé, “Nestlé Way” olarak adlandırdığı kurum kültürü ile öne çıkmaktadır. Şirketin temel değerleri olan saygı, dürüstlük, kalite ve sürdürülebilirlik, tüm çalışanlar tarafından benimsenmekte ve günlük işleyişin temelini oluşturmaktadır. Nestlé’nin bu güçlü kültürel yapısı, farklı ülkelerdeki çalışanların ortak bir anlayışta buluşmasına ve kurumsal aidiyet duygusunun güçlenmesine katkı sağlamıştır. Şirketin örgüt kültürü sayesinde çalışanlar, değişim süreçlerine karşı daha açık ve uyumlu hale gelmiş; bu da uzun vadede motivasyonun ve performansın korunmasına olanak tanımıştır.

4.5.2. Danone’nin Dijitalleşme Süreci: Kültürle Uyumlu Değişim Yönetimi

Fransa merkezli Danone, özellikle 2020 sonrası dönemde dijital dönüşüm stratejilerini uygulamaya koyarak hem üretim hem de tedarik zinciri alanlarında kapsamlı bir değişim gerçekleştirmiştir. Ancak bu dönüşüm, yalnızca teknik bir yeniden yapılanma olarak değil, aynı zamanda kültürel bir adaptasyon süreci olarak ele alınmıştır. Danone yönetimi, örgüt kültürünü göz önünde bulundurarak çalışanlarını değişimin merkezine koymuş, onları kararlara ortak etmiş ve kurum içi şeffaf iletişimi öncelik haline getirmiştir. Bu yaklaşım, değişime yönelik direnci azaltmış ve çalışanların sürece katılımını artırarak hem motivasyonu hem de iş performansını olumlu yönde etkilemiştir. Burada örgüt kültürünün değişimle uyum içinde hareket etmesi, başarının anahtarı olmuştur.

4.5.3. Starbucks’ın Motivasyon Odaklı İnsan Kaynakları Uygulamaları

Her ne kadar kahve sektöründe faaliyet gösteriyor olsa da Starbucks’ın insan kaynakları politikaları gıda işletmeleri için de ilham verici bir yapı

sunmaktadır. Şirket, çalışanlarına “partner” unvanını vererek onları kurumsal yapının bir parçası olarak konumlandırmakta; hisse senedi opsiyonları, eğitim destekleri ve esnek çalışma saatleri gibi uygulamalarla motivasyonu sürekli canlı tutmaktadır. Bu stratejiler, çalışanların şirkete olan bağlılıklarını artırmakta ve dolaylı olarak hizmet kalitesine, dolayısıyla performansa katkı sağlamaktadır. Özellikle örgütsel değişim dönemlerinde, çalışanların yüksek motivasyona sahip olması değişim sürecine adaptasyonu kolaylaştırmakta ve performans kaybını önlemektedir.

4.5.4. McDonald’s Örneği: Performansı Yapısal Olarak Güçlendirmek

McDonald’s, dünya genelinde uyguladığı standart operasyonel prosedürlerle yalnızca müşteri deneyiminde değil, çalışan performansında da istikrar sağlamaktadır. “Speedee Service System” olarak bilinen bu sistem, çalışanların belirli görevleri yüksek hızda ve düşük hata oranıyla yerine getirmesine olanak tanımaktadır. Performansa dayalı bu sistem, düzenli geri bildirimlerle desteklenmekte ve bireysel gelişim odaklı bir yapı sunmaktadır. Bu yapısallık, yalnızca verimlilik artışıyla değil, aynı zamanda çalışanların hedef odaklı çalışmasına da katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda performansın sürekliliği, yalnızca sistemsel destekle değil, aynı zamanda güçlü bir örgüt kültürüyle de ilişkili olarak gelişmektedir.

Sonuç olarak gıda işletmeleri için örgüt kültürü, sadece iç iletişimi ve çalışan bağlılığını artıran bir unsur değil, aynı zamanda değişim süreçlerinin etkin yönetilmesini ve çalışanların motivasyon-performans dengesinin korunmasını sağlayan stratejik bir araçtır. Nestlé’nin kültürel sürekliliği, Danone’nin kültürle uyumlu değişim politikaları, Starbucks’ın motivasyonel yaklaşımları ve McDonald’s’ın performans sistematiği; örgüt kültürünün bu üç temel değişkenle nasıl bütünleştiğini açıkça ortaya koymaktadır. Bu nedenle, örgüt kültürüne yatırım yapan gıda işletmeleri, yalnızca bugünün değil, geleceğin rekabet koşullarına da hazırlıklı hale gelmektedir.

5. YÖNTEM

Bu çalışmada, değişkenler arasındaki anlamlı farklılıkların ve ilişkilerin belirlenmesine yönelik olarak nicel araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Araştırma sorularına yanıt bulmak amacıyla toplanan veriler, SPSS 25.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Sürekli değişkenler, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleriyle betimlenmiştir. Verilerin normal dağılıma uygunluğu ise çarpıklık ve basıklık katsayıları göz önünde bulundurularak incelenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişki düzeyini belirlemek üzere Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiş; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri test etmek amacıyla AMOS 24.0 yapısal eşitlik modellemesi programından yararlanılmıştır. Tüm istatistiksel testlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir.

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, İstanbul’da faaliyet gösteren gıda işletmeleri özelinde, örgütsel değişimin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisini değerlendirmeyi ve bu etkilerde örgüt kültürünün aracı bir faktör olarak nasıl rol oynadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Günümüz rekabetçi ve dinamik iş ortamında, değişim süreçlerinin çalışanlar üzerindeki psikolojik ve davranışsal yansımalarını anlamak, örgütlerin sürdürülebilir başarısı açısından kritik öneme sahiptir. Bu doğrultuda çalışma, örgüt kültürünün değişim süreçlerinde nasıl bir yönlendirici ya da dönüştürücü etkiye sahip olduğunu inceleyerek işletmelere daha etkili stratejik kararlar geliştirme konusunda katkı sunmayı hedeflemektedir. Gıda sektörünün dinamik yapısı dikkate alınarak gerçekleştirilen bu araştırma, örgütsel değişim, motivasyon ve performans arasındaki ilişkileri bütüncül bir yaklaşımla ele almakta ve örgüt kültürünün bu ilişkilerdeki aracılık rolünü ampirik verilerle destekleyerek literatürdeki boşluklardan birini doldurmayı amaçlamaktadır.

5.2. Araştırmanın Hipotezler ve Modeli

Araştırmanın hipotezleri ise şu şekildedir;

H₁: Örgütsel değişimin motivasyon üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Örgütsel değişimin örgüt kültürü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Örgüt kültürünün motivasyon üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Örgütsel değişimin motivasyon üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü vardır.

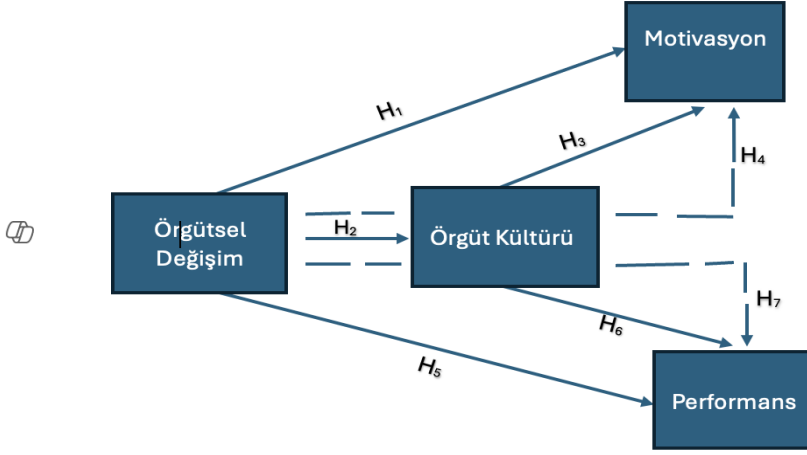
H₅: Örgütsel değişimin performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₆: Örgüt kültürünün performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₇: Örgütsel değişimin performans üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü vardır.

Araştırmanın modeli aşağıdaki Şekil 1’de sunulmuştur.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



5.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2025 yılı itibarıyla İstanbul il sınırlarında faaliyet gösteren gıda sektöründeki işletmelerde çalışan bireylerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan bireylerin toplam sayısı 404 olup bu örneklem, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, görev unvanı ve kurumda çalışma süresi gibi demografik faktörlere göre çeşitlendirilmiştir. Katılımcılar, örgütsel değişim sürecine farklı derecelerde dahil olan ve çeşitli iş rollerini üstlenen bireyler arasından seçilmiştir. Bu çeşitlendirilmiş örneklem, araştırmanın daha genel geçer ve sağlam sonuçlar sunabilmesini sağlamak amacıyla belirlenmiştir. Çalışma kapsamında örneklem büyüklüğü bilinmediği için Bartlett vd., tarafından verilen formül kullanılarak örneklem sayısı belirlenmiştir (Bartlett vd., 2001, ss. 45-46).

Yani, toplam büyüklüğü bilinmediğinde %95 güven düzeyi ve %5 hata payı ile en az 385 kişilik bir örneklem gereklidir. Yapılan bu nedensel araştırmada öncelikle yüz yüze anket yöntemi kullanılmış ve katılımcılar tarafından doldurulan anketler analiz edilmiştir.

5.4. Veri Toplama

Bu çalışmada veriler, anket yöntemi ile elde edilmiştir. Anket araştırması, İstanbul ilindeki gıda işletmelerindeki çalışanlara uygulanmış 404 çalışanın katılımı ile sonuçlar elde edilmiştir. Katılımcıların görüş ve değerlendirmelerinin sayısal olarak analiz edilebilmesi amacıyla önceden hazırlanmış ve geçerlik-güvenirlik testlerinden geçirilmiş ölçekler kullanılmıştır. Bu sayede araştırmada yer alan değişkenlerin ölçülmesi ve istatistiksel analizlere uygun verilerin elde edilmesi amaçlanmıştır.

5.4.1. Demografik Bilgi Formu

Demografik bilgi formu 7 sorudan oluşmakta ve katılımcıların; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durumu, çalıştığı birim, çalışma süresi ve mesleki kıdeme ilişkin bilgiler aşağıdaki Tablo'1 de verilmiştir.

Tablo 1. Demografik Bilgi

Değişken	n	%	Değişken	n	%	Değişken	n	%
Cinsiyet			Eğitim			Birim		
Kadın	164	41	İlköğretim	17	4,2	Üretim	64	16
Erkek	240	59	Lise	96	24	Yönetim	56	14
Toplam	404	100	Ön Lisans	53	13	Pazarlama Satış	46	11
Yaş			Lisans	142	35	Muhasebe Finans	41	10
18-25	76	19	Yüksek Lisans	77	19	Satın Alma	12	3
25-31	72	18	Doktora	19	4,7	İnsan Kaynakları	14	3,5
32-38	80	20	Toplam	404	100	Halkla İlişkiler	15	3,7
39-45	93	23	Medeni Durum			Diğer	156	39
46-52	49	12	Evli	214	53	Toplam	404	100
53+	34	8,4	Bekar	190	47			
Toplam	404	100	Toplam	404	100			
Toplam Süre			Kurum Süre					
Bir Yıldan Az	40	9,9	Bir Yıldan Az	67	17			
1-5 yıl	98	24	1-5 yıl	182	45			
6-10 yıl	92	23	6-10 yıl	76	19			
11-15 yıl	60	15	11-15 yıl	26	6,4			
16 yıl ve Üzeri	114	28	16 yıl ve üzeri	53	13			
Toplam	404	100	Toplam	404	100			
							T	

5.4.2. Örgütsel Değişim Ölçeği

Örgütsel Değişime Açıklık ölçeği, Dunham ve arkadaşları tarafından 1989 yılında geliştirilmiş ve 2016 yılında Bingöl tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek, değişime yönelik bilişsel tutum (madde 1, 7, 9, 10, 11, 12), değişime yönelik duygusal tutum (madde 2, 3, 4, 5, 6, 8) ve değişime yönelik davranışsal tutum (madde 13, 14, 15, 16, 17, 18) olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 18 ifadeden oluşmakta olup kesinlikle katılmıyorum (1) ile kesinlikle katılıyorum (6) arasında değişen 6 puanlı

Likert ölçeği üzerinde yapılandırılmıştır. Ölçeğin güvenirlik analizi sonucunda, Cronbach'ın Alpha katsayısı genel ölçek için 0,89; bilişsel tutum için 0,84; duygusal tutum için 0,81 ve son olarak davranışsal tutum için 0,77 olarak belirlenmiştir.

5.4.3. Örgüt Kültürü Ölçeği

Örgüt kültürünü ölçmede temel olarak Pheysey tarafından 1993 yılında geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Pheysey tarafından geliştirilen özgün ölçek, ilk kez 1999 yılında İpek'in eğitim kurumları üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonrasında Türkçeye uyarlanmıştır. İpek'in çalışmasında; güç kültürü için 0,60, rol kültürü için 0,69, başarı kültürü için 0,78 ve destek kültürü için 0,90 olmak üzere güvenirlik katsayıları elde edilmiştir. Bu ölçek, 2011 yılında İra ve Şahin tarafından yeniden değerlendirilmiş; geçerlik ve güvenirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışma sonucunda ölçeğin güç, başarı ve destek kültürü olmak üzere üç alt boyuttan oluştuğu belirlenmiş ve genel güvenirlik katsayısı 0,86 olarak raporlanmıştır (İra ve Şahin, 2011, s. 1).

5.4.4. Motivasyon Ölçeği

Motivasyon için Dündar vd. geliştirdiği Motivasyon Ölçeği kullanılmıştır (Dündar vd., 2007, s. 2).

5.4.5. Performans Ölçeği

Performans değişkeni, Sigler ve Pearson tarafından (Sigler ve Pearson, 2000, s. 5), geliştirilen ölçek Kirkman ve Rosen'dan alınan dört madde aracılığıyla değerlendirilmiştir (Kirkman ve Rosen, 1999, s. 42).

5.5. Analiz

Çalışma kapsamında anket tekniği kullanılarak toplanan verilerin analizinde nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır.

6. BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında araştırma kapsamındaki İstanbul ilin de bulunan gıda sektöründe çalışan 404 katılımcıdan elde edilen veri seti ile demografik özellikler, güvenirlik analizi, frekans dağılımı, korelasyon analizleri yorumlanmaktadır.

6.1. Örgütsel Değişim, Örgüt Kültürü, Motivasyon ve Performans Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırma çerçevesinde hipotezlerin test edilmesine geçilmeden önce, gerekli istatistiksel varsayımlar kontrol edilmiştir. İlk olarak, örgütsel

değişim, örgüt kültürü, motivasyon ve performans ölçeklerinden elde edilen puanların dağılım özellikleri incelenmiştir. Bu kapsamda, her bir ölçme aracına ilişkin puan ortalamalarının çarpıklık ve basıklık katsayıları hesaplanmıştır. Söz konusu katsayıların ± 2 aralığında bulunması, verilerin normal dağılıma uygun olduğunu göstermektedir (George, 2011, s. 87). Aşağıdaki Tablo 2’de, bu ölçme araçlarına ait çarpıklık ve basıklık değerleri sunulmuş ve elde edilen bulgular, değişkenlerin normal dağılım gösterdiğini ortaya koymuştur.

Tablo 2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	N	Ortalama	Std. Sapma	Ortanca	Min.	Maks.	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel değişim	404	3,55	0,74	3,65	1,00	5,00	-0,70	0,53
Örgüt kültürü	404	3,46	0,76	3,63	1,00	5,00	-0,60	0,42
Motivasyon	404	3,95	0,71	4,05	1,00	5,00	-1,24	1,96
Performans	404	4,02	0,78	4,00	1,00	5,00	-1,04	1,73

Aşağıdaki Tablo 3’teki deki sonuçlar çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla hesaplanan Cronbach’s Alpha katsayıları, ilgili ölçeklerin yeterli düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ölçeklerin birleşen geçerliliğini test etmek üzere hesaplanan Ortalama Varyans Açıklaması (AVE) ve Yapısal Güvenirlik (CR) değerleri ise, literatürde belirtilen kabul sınırlarının üzerinde bulunmuştur. Ayrıca doğrulayıcı faktör analizi (CFA) sonuçları, modelin veri ile olan uyumunun kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermiştir.

Tablo 3. Geçerlik Güvenirlik Analizi Sonuç Tablosu

Ölçekler	Güvenirlik Analizi			Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA)				
	Cronbach α	AVE	CR	χ^2/df	CFI	IFI	RMSEA	RMR
Örgütsel Değişim	0.94							
Bilişsel Davranış	0.95	0,64	0,95	3,17	0,95	0,95	0,07	0,04
Duygusal	0.83	0,51	0,84					
Örgütsel Kültür	0.94							
Rol	0.86	0,49	0,82	2,82	0,96	0,96	0,07	0,05
Başarı	0.81	0,50	0,82					
Destek	0.92	0,70	0,92					
Motivasyon	0.95							
İçsel	0.94	0,63	0,94	3,68	0,93	0,93	0,08	0,04
Dışsal	0.92	0,52	0,91					

Performans	0,88	0,69	0,90	3,92	0,99	0,99	0,08	0,02
------------	------	------	------	------	------	------	------	------

Aşağıdaki Tablo 4'te sunulan ve istatistiksel olarak anlamlı bulunan ilişkilere bakıldığında, örgütsel değişim puanları ile örgüt kültürü ve onun alt boyutları, motivasyonun alt boyutları ile genel motivasyon düzeyi ve performans puanları arasında pozitif yönlü, düşükten orta düzeye kadar değişen ilişkilerin bulunduğu tespit edilmiştir. İş yerindeki örgütsel değişim arttıkça, örgüt kültürünün, çalışan motivasyon ve performansının arttığı görülmüştür. Ayrıca örgüt kültürü arttıkça çalışan motivasyon ve performansının da arttığı görülmüştür.

Tablo 4. Örgütsel Değişim, Örgüt Kültürü, Motivasyon ve Performans Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Bilişsel Davranış	——										
Duygusal	,493**	——									
ÖD	,949**	,742**	——								
Rol	,213**	-0,03	,152**	——							
Başarı	,177**	-0,08	,107*	,682**	——						
Destek	,228**	0,00	,177**	,730**	,725**	——					
ÖK	,230**	-0,04	,163**	,903**	,881**	,912**	——				
İçsel	,421**	,152**	,379**	,379**	,342**	,410**	,421**	——			
Dışsal	,308**	0,08	,267**	,348**	,334**	,370**	,391**	,733**	——		
Motivasyon	,388**	,125*	,344**	,390**	,363**	,418**	,435**	,923**	,939**	——	
Performans	,402**	,173**	,372**	,389**	,247**	,363**	,375**	,626**	,518**	,611**	——

Korelasyon 0,01 düzeyinde (çift yönlü) anlamlıdır. **

Korelasyon 0,05 düzeyinde (çift yönlü) anlamlıdır. *

6.2. Hipotez Testi Sonuçları

Bu çalışmaya ait hipotez test sonuçları aşağıda gösterilmiştir.

6.2.1. Örgütsel Değişimin Motivasyon Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü

Araştırmanın amacı kapsamında geliştirilmiş hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modellemesi oluşturularak aracılık testi yapılmıştır. Aracılık testinde Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yaklaşım benimsenmiştir. Bu çerçevede öncelikle bağımsız ve bağımlı değişkenin bulunduğu birinci adım modeli oluşturulmuş daha sonra aracı değişken de modele dahil edilerek ikinci adım modeli oluşturulmuştur. Her iki adımdaki modele ilişkin uyum

iyiliği indekslerinin sunulduğu aşağıdaki Tablo 5'te incelendiğinde modelin genel olarak kabul edilebilir seviyede uyum gösterdiği görülmektedir. Yazındaki bazı çalışmalarda (Siqueira Reis vd., 2010, ss. 107-114) (AGFI) $\geq 0,80$ ve (CFI) $> 0,90$ kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 5. Motivasyon Bağımlı Değişkeni için Aracılık Analizi Uyum İyiliği İndeksleri Kaynak Değerler: Meydan ve Şeşen, (2015)

Model	X ²	X ² /df	GFI	AGFI	IFI	CFI	RMSEA	RMR
İlk Adım	715,434	2,856	0,905	0,824	0,928	0,939	0,059	0,082
İkinci Adım	906,583	2,456	0,854	0,804	0,922	0,921	0,052	0,081
Mükemmel Uyum		3	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq .95$	$\geq .97$	$\leq .05$	$\leq .05$
Kabul Edilebilir Uyum		≤ 5	$\geq 0,85$	$\geq 0,85$	$\geq .90$	$\geq .95$	$\leq .08$	$\leq .08$

Uyum iyiliği değerlerinin yeterli görülmesinin akabinde değişkenler arası ilişkilerin durumunu görmek amacıyla anlamlılık düzeyleri ve beta katsayıları kontrol edilmiş ve aşağıdaki Tablo 6'da sunulmuştur. Bu bağlamda model bir de bağımsız değişken olan örgütsel değişim bağımlı değişken olan motivasyonu anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir ($\beta=0,344$, $p<0,001$). Bu bulgular, H₁ hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Daha sonra modele aracı değişken eklenmiştir. Bulgular örgütsel değişim örgüt kültürünü anlamlı ve pozitif etkilediğini göstermektedir ($\beta=0,163$, $p<0,001$). Bu bulgu çerçevesinde H₂ hipotezi kabul edilmiştir. Modele aracı değişken olarak eklenen örgüt kültürü de bağımlı değişken olan motivasyonu anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir ($\beta=0,435$, $p<0,001$). Bu bulgu çerçevesinde H₃ hipotezi kabul edilmiştir. Son olarak örgüt kültürünün, örgütsel değişim ile motivasyon arasındaki ilişkide aracılık rolü olup olmadığını görmek amacıyla ikinci modelde örgütsel değişim ve motivasyon arasındaki durum kontrol edilmiştir. Anlamlılık düzeyi değişmese de beta katsayısının düştüğü görülmüş olup ($\beta=0,280$, $p<0,001$) kısmi aracılık söz konusu olduğu anlaşılmıştır. Bu bulgu çerçevesinde H₄ hipotezi de kabul edilmiştir.

Tablo 6. Motivasyon Bağımlı Değişkeni için Aracılık Analizi

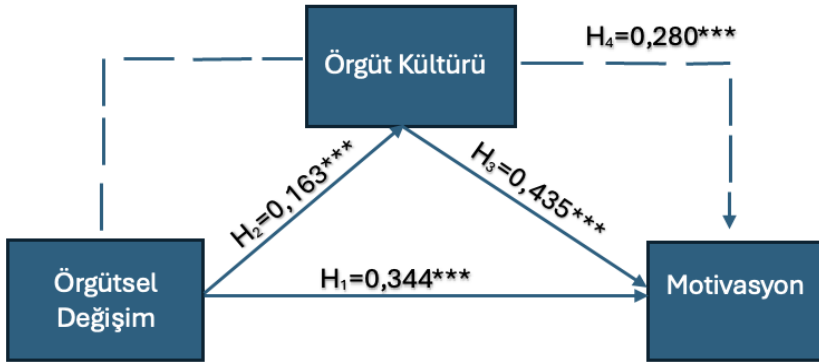
Model	Tanımlı Yol		Katsayı		Sonuç	
	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Std. Kats.	Std. Effect	Ind.	
Model I (Aracısız Model)	Örgütsel Değişim	→ Motivasyon	H ₁ 0,344***	—		Kabul Edildi
R ² =0,118						

Model II (Aracılı Model)	Örgütsel Değişim	→ Örgüt Kültürü	H_2	0,163***	–	Kabul Edildi
$R^2=0,266$	Örgüt Kültürü	→ Motivasyon	H_3	0,435***	–	Kabul Edildi
	Örgütsel Değişim	→ Motivasyon	H_4	0,280***	0,063	Kabul Edildi

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$.

Hipotez testine ilişkin oluşturulan yapısal eşitlik modeli sonuçları aşağıda Şekil 2 'de sunulmuştur.

Şekil 2. Motivasyon Bağımlı Değişkeni Yapısal Eşitlik Modeli



Daha sonraki adımda, örgüt kültürü değişkeninin kısmi olarak görünen bu rolünün tam aracılık olup olamayacağını test etmek için Sobel testi yapılmıştır. Test <https://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> web sitesi üzerinden gerçekleştirilmiş ve sonuçlar aşağıdaki Şekil 3'te sunulmuştur. Analiz sonucuna göre Sobel ve diğer alternatif testler anlamlı çıkmış ($p<0,05$) olup tam aracılık ilişkisinin olduğu görülmektedir.

Şekil 3. Sobel Testi (Örgütsel Değişimin Motivasyona Etkisinde Örgüt Kültürünün aracı Rolü)

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a 0.168	Sobel test: 3.09742367	0.01974286	0.00195211
b 0.364	Aroian test: 3.08101966	0.01984797	0.00206293
s_a 0.051	Goodman test: 3.11409252	0.01963718	0.00184512
s_b 0.040	Reset all	Calculate	

6.2.2. Örgütsel Değişimin Performans Üzerindeki Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracılık Rolü

Her iki adımdaki modele ilişkin uyum iyiliği indekslerinin verildiği aşağıdaki Tablo 8’de incelendiğinde modelin genel olarak kabul edilebilir seviyede uyum gösterdiği görülmektedir. Yazındaki bazı çalışmalarda (Siqueira Reis vd., 2010) (AGFI) $\geq 0,80$ ve (CFI) $> 0,90$ kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 7. Performans Bağımlı Değişkeni İçin Aracılık Analizi Uyum İyiliği İndeksleri Kaynak Değerler: Meydan ve Şeşen, (2015)

Model	X ²	X ² /df	GFI	AGFI	IFI	CFI	RMSEA	RMR
İlk Adım	686,385	3,060	0,915	0,892	0,938	0,940	0,063	0,079
İkinci Adım	886,336	2,741	0,923	0,896	0,932	0,946	0,061	0,076
Mükemmel Uyum		3	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq .95$	$\geq .97$	$\leq .05$	$\leq .05$
Kabul Edilebilir Uyum		≤ 5	≥ 0.85	≥ 0.85	$\geq .90$	$\geq .95$	$\leq .08$	$\leq .08$

Uyum iyiliği değerlerinin yeterli görülmesinin akabinde değişkenler arası ilişkilerin durumunu görmek amacıyla anlamlılık düzeyleri ve beta katsayıları kontrol edilmiş ve aşağıdaki Tablo 8’de sunulmuştur. Bu bağlamda model bir de bağımsız değişken olan örgütsel değişim bağımlı değişken olan performansı anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir ($\beta=0,372$, $p<0,001$). Bu bulgular, H₅ hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Daha sonra modele aracı değişken eklenmiştir. Modele aracı değişken olarak eklenen örgüt kültürü de bağımlı değişken olan performansı anlamlı ve pozitif olarak etkilemektedir ($\beta=0,375$, $p<0,001$). Bu bulgu çerçevesinde H₆ hipotezi kabul edilmiştir. Son olarak örgüt kültürünün, örgütsel değişim ile performans arasındaki ilişkide aracılık rolü olup olmadığını görmek amacıyla ikinci modelde örgütsel değişim ve performans arasındaki durum kontrol edilmiştir. Anlamlılık düzeyi değişmese de beta katsayısının düştüğü görülmüş olup ($\beta=0,320$, $p<0,01$) kısmi aracılık söz konusu olduğu anlaşılmıştır. Bu bulgu çerçevesinde H₇ hipotezi de kabul edilmiştir.

Tablo 8. Performans Bağımlı Değişkeni İçin Aracılık Analizi

Model	Tanımlı Yol		Katsayı	Sonuç		
	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Std. Kats.	Std. Effect	Ind.	
Model I (Aracısız Model)	Örgütsel Değişim	→ Performans	H ₅ 0,372***	—		Kabul Edildi

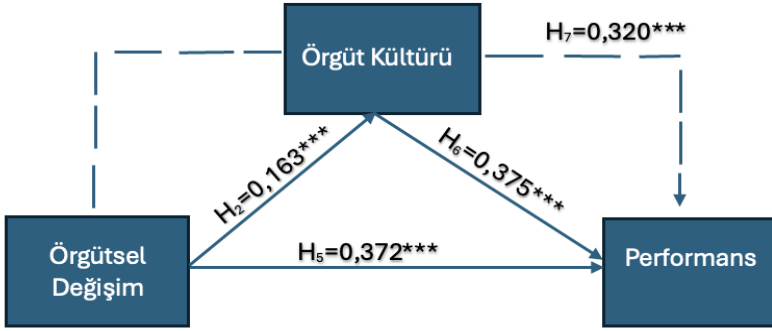
$R^2=0,139$

Model II (Aracılı Model)	Örgütsel Değişim	→	Örgüt Kültürü	H_2	0,163***	–	Kabul Edildi
$R^2=0,240$	Örgüt Kültürü	→	Performans	H_6	0,375***	–	Kabul Edildi
	Örgütsel Değişim	→	Performans	H_7	0,320**	0,053	Kabul Edildi

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, *** $p<0,001$.

Hipotez testine ilişkin oluşturulan yapısal eşitlik modeli sonuçları aşağıdaki Şekil 4'te sunulmuştur.

Şekil 4. Performans Bağımlı Değişkeni İçin Yapısal Eşitlik Modeli



Daha sonraki adımda, örgüt kültürü değişkeninin kısmi olarak görünen bu rolünün tam aracılık olup olamayacağını test etmek için Sobel testi yapılmıştır. Test <https://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> web sitesi üzerinden gerçekleştirilmiş ve sonuçlar aşağıdaki Şekil 5'te sunulmuştur. Analiz sonucuna göre Sobel ve diğer alternatif testler anlamlı çıkmış ($p<0,05$) olup tam aracılık ilişkisinin olduğu görülmektedir.

Şekil 5. Sobel Testi (Örgütsel Değişimin Performansa Etkisinde Örgüt Kültürünün aracı Rolü)

Input:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a 0.168	Sobel test: 3.00487805	0.01845	0.00265687
b 0.330	Aroian test: 2.98189725	0.01859219	0.00286468
s _a 0.051	Goodman test: 3.02839849	0.01830671	0.00245854
s _b 0.045	Reset all	Calculate	

Sonuç

Örgütsel Değişime Bağlı Çalışan Motivasyonu ve Performansı başlıklı bu çalışmada, örgütsel değişimin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi, örgüt kültürünün aracı rolü bağlamında incelenmiştir. İstanbul’da faaliyet gösteren gıda işletmelerinde elde edilen bulgular, örgütsel değişim süreçlerinin çalışanların motivasyon ve performans düzeylerini anlamlı biçimde etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca örgüt kültürünün, bu ilişkide kısmi bir aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Bu durum, güçlü bir örgüt kültürünün, değişim süreçlerini daha etkili ve sürdürülebilir kılmada kritik bir unsur olduğunu göstermektedir.

Demografik değişkenler bağlamında yapılan analizlerde; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem ve işyerinde çalışma süresine göre bazı değişkenlerde anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir.

Bu bağlamda, gıda sektöründeki işletmelerin rekabet gücünü sürdürebilmesi için planlı değişim stratejileri geliştirerek örgüt kültürünü destekleyici uygulamalara ağırlık vermesi önemlidir. Değişimi sadece yapısal değil, kültürel ve insani boyutlarıyla ele almak, çalışanların sürece katılımını ve motivasyonunu artıracaktır. Gelecekteki araştırmalarda farklı sektör ve bölgelerde daha geniş örneklemelerde karşılaştırmalı çalışmalar yapılması, elde edilen bulguların genellenebilirliğini güçlendirecektir.

Hakem Değerlendirmesi: Dış Bağımsız

Yazar Katkısı: Mehmet Fatih DARICAN: 50%, Salih GÜNEY: 50%

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışma için destek alınmamıştır.

Etik Onay: Bu çalışmanın gerçekleştirilmesi amacıyla, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu’ndan izin alınmıştır (19.12.2024 / 2024/13) alınmıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı: Çalışma ile ilgili herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Peer Review: Independent double-blind

Author Contributions: Mehmet Fatih DARICAN: 50%, Salih GÜNEY: 50%

Funding and Acknowledgement: No support was received for the study.

Ethics Approval: Ethics committee approval (19.12.2024 / 2024/13) was obtained from İstanbul Aydın University Sosyal ve Beşeri Bilimler Ethics Committee for the purpose of carrying out this study approval.

Conflict of Interest: There is no conflict of interest with any institution or person related to the study.

Kaynakça

Akal, Z. (2005). *İşletmelerde performans ölçümü ve denetimi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

- Armenakis, A. A. & Bedeian, A. G. (1999). Organization change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* Copyright 1986 by the American Psychological Association, 51(6), 1173–1182.
- Bartlett, J. E., Körtlik, J. W. & Higgins, C. C. (2001). Organization research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 45–46.
- Dündar, S., Özutku, H. & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının iş görenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 105–119.
- Erez, M. & Eden, D. (2012). Introduction: Trends reflected in work motivation. *In Work motivation in the context of a globalizing economy*. Psychology Press.
- Gardner, D. G., Dunham, R. B., Cummings, L. L. & Pierce, J. L. (1987). Employee focus of attention and reactions to organization change. *Journal of Applied behavioral Science*, 23(3), 351–370.
- George, D. (2011). *SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference*. 17.0 update, 10/e. Pearson Education India.
- Güney, S. (2020). *Davranış bilimleri*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Güvenç, B. (1996). *İnsan ve kültür*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Güvenç, B. (2003). *Kültürün abc'si*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- İra, N. & Şahin, Ş. (2011). Örgüt kültürü ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması, *Manisa Celal Bayar üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(9), 1–13.
- Kirkman, B. L. & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58–74.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85–116.
- Meydan, C. H. & Şeşen, H. (2015), *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özgen, H. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Saka, A. (2003). Internal change agents' view of the management of change problem. *Journal of Organization Change Management*, 16(5), 480–496.

- Seçkin, Z., Demirel, Y. & Özçınar, M. F. (2016). Örgütsel değişim sürecinin algılanmasına yönelik betimsel bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(1), 125-134.
- Sigler, T. H. & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organization culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52
- Siqueira Reis, R., Ferreira Hino, A. A. & Romélio Rodriguez Añez, C. (2010). Perceived stress scale: Reliability and validity study in Brazil. *Journal of health psychology*, 15(1), 107-114.
- Strebel, P. (1996). Why do employees resist change? *Harvard Business Review*, 74(3), 86.
- Şallı, D. (2021). *Yükseköğretimde iç kontrol odaklı girişimcilik eğilimlerinin iş yaşam dengesi ve mesleki motivasyon bağlamında incelenmesi* [doktora tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Şimşek, M. (2002). *Toplam kalite yönetiminde performans ölçümü*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Thompson, K. R. & Luthans, F. (1990). Organization culture: A behavioral perspective. *Organization climate and culture*. Jossey Bass.
- Trice, H. & Beyer, J. (1993). *The culture of work organization*. Prentice Hall International.
- Tutar, H. (2017). *Örgüt kültürü*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ülgen, H. (1989). *İşletmelerde organizasyon ilkeleri ve uygulaması*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel değişimin yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yurdakul, R. (2007). *Büyükçekmece ilçesi ortaöğretim kurumları yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonlarına etkisi* [yüksek lisans tezi]. Beykent Üniversitesi.

Extended Abstract

This study aims to examine the effect of organizational change on employee motivation and performance in food businesses operating in Istanbul, and the mediating role of organizational culture in this relationship. In today's business world, characterized by rapid technological advancements, increasing competition, and the impact of globalization, it has become inevitable for businesses to adapt to environmental factors. In this context, organizational change is not merely a structural transformation but a multidimensional process that also includes strategic, cultural, and human dimensions. The food sector, due to its high level of competition, fast production cycles, and volatile customer demands, is one of the industries where the effects of organizational change are most intensely experienced.

Therefore, understanding how change processes affect employees and determining the role of organizational culture in this dynamic is crucial from both theoretical and practical perspectives. The success of businesses in managing change processes is directly related not only to their technical infrastructure but also to their investment in human resources, employee perceptions, and internal organizational dynamics.

Within this framework, the variables of organizational change, motivation, performance, and organizational culture were examined through both literature-based and empirical approaches. Data were collected from 404 employees working in various food enterprises in Istanbul in 2025 using a survey method. Analyses were conducted using SPSS 25.0 and AMOS 24.0 software, with statistical techniques such as correlation and structural equation modeling (SEM) employed to examine the data. The hypotheses of the study were determined as follows: H1: Organizational change has a significant effect on motivation. H2: Organizational change has a significant effect on performance. H3: Organizational change has a significant effect on organizational culture. H4: Organizational culture has a mediating role in the effect of organizational change on motivation. H5: Organizational culture has a mediating role in the effect of organizational change on performance.

The data collection tool consisted of three sections. The first section included a demographic information form with seven questions to identify the participants' gender, age, educational background, marital status, department, length of service, and professional tenure. In the second section, the "Openness to Organizational Change Scale" developed by Dunham et al. in 1989 and adapted into Turkish by Bingül in 2016 was used to measure participants' openness to change. This scale includes three sub-dimensions: cognitive attitude toward change (items 1, 7, 9, 10, 11, 12), emotional attitude (items 2, 3, 4, 5, 6, 8), and behavioral attitude (items 13–18). It consists of 18 items structured on a 6-point Likert scale. The reliability analysis showed high internal consistency with a general Cronbach's Alpha value of 0.89, 0.84 for cognitive attitude, 0.81 for emotional attitude, and 0.77 for behavioral attitude.

In the third section, motivation and performance scales were used to assess organizational culture. The validity and reliability of all scales in Turkish contribute to the methodological robustness of the study.

The analyses supported hypotheses H1 and H2, indicating that organizational change has significant and positive effects on both motivation and performance. The change process increased employees' intrinsic motivation levels, strengthened their commitment to the organization, and improved their work outcomes. These findings suggest that employees' attitudes toward change play a critical role in shaping performance and motivation. Hypothesis H3 was also supported, demonstrating that organizational change significantly affects organizational culture. Change processes influence an organization's values, norms, and belief systems, leading to a reshaping of its cultural structure. This reveals that organizational

development is not only a technical transformation but also a cultural phenomenon.

Hypotheses H4 and H5 were found to be statistically significant. Organizational culture serves as a partial mediating variable in the effect of organizational change on motivation and performance. A robust organizational culture facilitates change by helping employees internalize new systems, sustain motivation, and improve performance. This indicates the importance of integrating cultural elements into organizational change strategies.

The study also identified significant differences based on demographic variables. Female employees were found to have higher levels of intrinsic motivation compared to males. Additionally, with increasing age and tenure, employees were better able to adapt to change, and higher education levels were associated with greater cognitive and emotional openness to change. These results highlight the need for organizational change strategies to be tailored according to individual and demographic differences. Furthermore, the findings provide practical implications for human resources policies to align with the employee profile.

This study shows that the effects of organizational change on employee behavior are shaped not only by structural factors but also by cultural dynamics. In sectors such as the food industry, where quick responses to environmental changes are critical, ensuring cultural compatibility greatly enhances the success of change processes. It is essential for businesses to consider organizational culture when designing change strategies, as it plays a key role in sustaining employee motivation and performance. The findings contribute not only to the theoretical literature but also offer actionable insights for practitioners. Future studies can test the generalizability of this model by applying it in different sectors and using different samples. In this way, organizational change can evolve from being a temporary reaction to crises into a permanent and integrated part of the corporate culture.

In conclusion, this study demonstrates that the alignment of organizational culture with change processes is critical for sustaining employee motivation and performance.