

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**STRATEJİK PLANLAMA İLE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İbrahim ERGEN

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi Programı

KASIM 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**STRATEJİK PLANLAMA İLE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ARASINDAKİ
İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İbrahim ERGEN

1203811162

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203811162 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, İbrahim ERGEN, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “STRATEJİK PLANLAMA İLE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA” başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

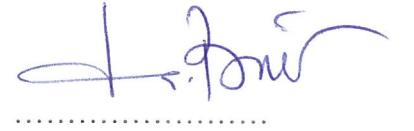
Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



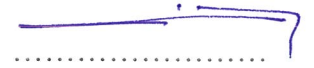
Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Ömer TURUNÇ
Süleyman Demirel Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. İsmail BİRER
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



: Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi: 21 Kasım 2015

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “STRATEJİK PLANLAMA İLE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA” adlı çalışmamın, tarafımdan etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.


21/11/2015
İbrahim ERGEN

ÖNSÖZ

İlköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin okul stratejik planının uygulanması ile örgütsel değişim algılarının arasındaki ilişki incelenmiş ve bunu etkileyen faktörlerin belirlenmesine yer verilmiştir.

Değişimin gerileme değil de ilerleme yönünde sonuç verebilmesi için, değişim sürecine tam katılımın sağlanması ve en önemlisi, değişimin planlı bir şekilde ele alınmasıyla mümkündür. Bu nedenle eğitim kurumlarında değişim gerçekleştirilirken, belli bir stratejik plan çerçevesinde sürecin ele alınması gerekmektedir.

Bu çalışmamda bana yol gösteren ve değerli desteğini esirgemeyen danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ'a, desteklerini esirgemeyen ailem, hocalarım ve arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Kasım, 2015

İbrahim ERGEN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
ÖZET	xi
ABSTRACT	xiii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. STRATEJİK PLANLAMA	3
1.1 Stratejik Planlamanın Tanımı	6
1.2 Stratejik Planlamanın Tarihçesi	7
1.3 Stratejik Planlamanın Hedefleri	9
1.4 Stratejik Planlamanın Aşamaları	10
1.4.1 Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi (Misyon ve Vizyon)	11
1.4.2 Araştırma ve Durum Analizi	13
1.4.3 Strateji Geliştirme	15
1.4.4 Sonuç ve Geribildirim	17
1.5 Stratejik Planlamanın Getirileri	18
1.6 Stratejik Planlamanın Benzer Kavramlardan Farkı	19
1.7 Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama	21
İKİNCİ BÖLÜM	25
2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM	25
2.1 Örgütsel Değişim Kavramı	25
2.1.1 Değişim ve Örgütsel Değişim Kavramı	27
2.1.2 Örgütsel Değişim Süreci	31
2.1.2.1 Davranış çözümlenmesi	33
2.1.2.2 Geçiş aşaması	34
2.1.2.3 Yeniden dondurma	34
2.1.3 Örgütsel Değişim Modelleri	35
2.1.3.1 Evrimsel değişim	35
2.1.3.2 Devrimsel değişim	36
2.1.3.3 Planlı değişim	37
2.1.3.4 Ani değişim	38
2.1.3.5 Geleneksel değişim	39
2.1.3.6 Makro-mikro değişim	39
2.1.3.7 Sürekli değişim	40
2.1.3.8 Otoriter değişim	41
2.1.3.9 Kısmi ve köklü değişim	41
2.1.4 Örgütsel Değişime Direnme	42
2.1.5 Örgütsel Değişimin Diğer Kavramlarla İlişkisi	44

2.1.5.1 Liderlik	44
2.1.5.2 Örgütsel bağlılık	45
2.1.5.3 Örgütsel Vatandaşlık	46
2.1.5.4 Örgütsel uyum	47
2.1.6 Örgütsel Değişimin Yararları	48
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	50
3. ARAŞTIRMA	50
3.1 Araştırmanın Yöntemi.....	50
3.1.1 Araştırmanın Amacı	50
3.1.2 Araştırmanın Önemi	50
3.1.3 Araştırma Modeli ve Hipotezler	53
3.1.4 Evren ve Örneklem	54
3.2 İstatistik Yöntem	54
3.2.1 Veri Toplama Aracı	55
3.2.2 Verilerin Toplanması	60
3.2.3 Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	60
3.3 Bulgular.....	61
3.3.1 Demografik Özellikler	61
3.3.2 Ölçek Ortalamaları	66
3.3.3 Fark Analizleri	71
3.3.4 İlişkisel Tarama Modeli	78
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	81
4. SONUÇ VE ÖNERİLER	81
4.1 Sonuçlar	81
4.2 Öneriler	85
KAYNAKÇA	86
EKLER	95
Ek-A. Anket Formu Örneği	96
Ek-B. Araştırma İzni	100
ÖZGEÇMİŞ	101

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1	: Çeşitli evren büyüklüklerine ilişkin örneklem sayıları.....	54
Tablo 3.2	: Stratejik planlamaya karşı tutum ölçeği boyut ve maddeleri.....	55
Tablo 3.3	: Örgütsel değişim boyut ve maddeleri.....	56
Tablo 3.4	: Stratejik Planlama ölçeği için DFA tanımlayıcı istatistikleri.....	56
Tablo 3.5	: Stratejik Planlama Ölçeği İçin DFA Uyum İndeksleri.....	56
Tablo 3.6	: Stratejik Planlama ölçeği maddeleri faktör yükleri.....	57
Tablo 3.7	: Döndürülmüş faktör matrisi.....	58
Tablo 3.8	: Okullarda değişime açıklık ölçeği DFA tanımlayıcı istatistikleri.....	58
Tablo 3.9	: Okullarda Değişime Açıklık Ölçeği İçin DFA Uyum İndeksleri.....	59
Tablo 3.10	: Okullarda değişime açıklık ölçeği maddelerinin faktör yükleri.....	59
Tablo 3.11	: Döndürülmüş faktör matrisi.....	60
Tablo 3.12	: Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımları.....	61
Tablo 3.13	: Öğretmenlerin yaşlarına göre dağılımları.....	62
Tablo 3.14	: Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre dağılımları.....	63
Tablo 3.15	: Öğretmenlerin görev türlerine göre dağılımları.....	64
Tablo 3.16	: Yöneticilerin mesleki deneyimlerine göre dağılımları.....	65
Tablo 3.17	: Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre dağılımları.....	66
Tablo 3.18	: Öğretmenlerin stratejik planlama eğitimi alma durumuna göre dağılımları.....	66
Tablo 3.19	: Okullarda stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme ölçeği maddelerinin ortalama ve standart sapma değerleri.....	67
Tablo 3.20	: Okullarda stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme ölçeği maddelerinin ortalama puanlara göre sıralanması.....	68
Tablo 3.21	: Okulların değişime açıklık ölçeği maddelerinin ortalamaları.....	69
Tablo 3.22	: Okulların değişime açıklık ölçeği maddelerinin ortalamalarına göre sıralanması.....	70
Tablo 3.23	: Ölçek boyutlarının ortalama ve standart sapma değerleri.....	71
Tablo 3.24	: Ölçek ortalamalarının normallik testi için yapılan Kolmogorov Smirnov testi sonuçları.....	71
Tablo 3.25	: Cinsiyete göre stratejik plan uygulama değerlendirmesi ve değişime açıklık boyutları arasındaki farklar.....	72
Tablo 3.26	: Yaşlara göre stratejik plan uygulama değerlendirmesi ve değişime açıklık boyutları arasındaki farklar.....	73
Tablo 3.27	: Mesleki deneyime göre stratejik plan uygulama değerlendirmesi ve değişime açıklık boyutları arasındaki farklar.....	75
Tablo 3.28	: Görev türüne göre stratejik plan uygulama değerlendirmesi ve değişime açıklık boyutları arasındaki farklar.....	76

Tablo 3.29 : Görev yapılan kademeye göre stratejik plan uygulama değerlendirmesi ve değişime açıklık boyutları arasındaki farklar.....	77
Tablo 3.30 : Daha önce stratejik eğitim alma durumuna göre stratejik plan uygulama değerlendirmesi ve değişime açıklık boyutları arasındaki farklar.	78
Tablo 3.31 : Stratejik plan uygulama boyutları ve değişim boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları.	79

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1 : Değişimin aşamaları.....	27
Şekil 2.2 : İş karmaşıklığı ile sosyo-teknik belirsizlik ilişkisi.....	32
Şekil 2.3 : Değişimi kabul ve reddetme süreci davranışları	43
Şekil 2.4 : Örgütsel vatandaşlık davranışları modeli.....	47
Şekil 3.1 : Araştırma modeli.....	53
Şekil 3.2 : Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımları.	62
Şekil 3.3 : Öğretmenlerin yaşlarına göre dağılımları.	63
Şekil 3.4 : Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre dağılımları.	64
Şekil 3.5 : Öğretmenlerin görev türlerine göre dağılımları.	65

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
DFA	: Doğrulatoryıcı Faktör Analizi
GSMH	: Gayri Safı Milli Hasıla
GZFT	: Güçlü ve Zayıf Yönler ile Fırsat ve Tehditler Analizi
KFA	: Keşfedici Faktör Analizi
KMO	: Kaiser-Mayer-Olkin Analizi
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
P	: Anlamlılık Düzeyi
PEST	: Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik Analiz
SD	: Serbestlik Derecesi
SETA	: Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı
SPSS	: (Statistical Package For The Social Sciences), Sosyal Bilimler Araştırmaları için İstatistik Paket Programı.
SS	: Standart Sapma
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
THK	: Türk Hava Kurumu
TTKB	: Talim Terbiye Kurulu Başkanlığı
X	: Aritmetik Ortalama
%	: Yüzde

ÖZET

STRATEJİK PLANLAMA İLE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

ERGEN, İbrahim

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ

Kasım 2015, 101 Sayfa

Bu çalışmada eğitim kurumlarında stratejik planlama ile örgütsel değişim arasındaki ilişkinin, ilköğretim okulları öğretmen ve yöneticilerin düşüncelerine göre incelenmesi ve bunu etkileyen demografik faktörlerin belirlenmesine yer verilmiştir. Araştırma betimsel tarama modeline göre desenlenmiştir. Anket formunda katılanlara kişisel bilgilerin yanında, Baloğlu ve arkadaşları tarafından geliştirilen “Stratejik Planlama Tutum Ölçeği”, Smith ve Hoy tarafından geliştirilen, Demirtaş tarafından geçerlilik ve güvenilirliği Türkçeye uyarlanan “Okulların Değişime Açıklık Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırmanın evrenini İzmir’de bulunan ilk ve ortaokullarda 2013-2014 yılları arasında görev yapan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme basit tesadüfi yöntemle seçilen 423 öğretmenle yüz yüze anket yapılarak oluşturulmuştur.

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde Sosyal Bilimler için istatistik Paketi kullanılmıştır (SPSS). Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde korelasyon analizi, frekans analizi, Kolmogorov Smirnov testi, Mann Whitney-U testi ve Kruskal Wallis testi istatistiksel yöntemleri kullanılmıştır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre stratejik planlama boyutlarından kurumsal geliştirme ile öğretmenin değişime açıklığı, müdürün değişime açıklığı ve çevrenin değişim baskısı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir ($p<0,01$).

Stratejik planlama boyutlarından güvensizlik boyutu ile ğretmen ve müdürün değişime açıklığı boyutları arasında negatif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$). Dolayısıyla, ğretmenlerin ve müdürün değişime açık olmaları stratejik plan uygulamalarında kurumsal geliştirme çalışmalarını arttırırken, stratejik plana olan güvensizliğin de azalmasına sebep olmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik planlama, örgütsel değişim, Eğitim sektörü.

ABSTRACT

RESEARCHING ON THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC PLANNING AND ORGANIZATIONAL CHANGE: A CASE STUDY ON EDUCATION SECTOR

ERGEN, İbrahim

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Asst. Prof. Dr. İrfan AKKOÇ

November 2015, 101 Pages

In this study the relationship between strategic planning and organizational change is analyzed through the perceptions of primary school teachers and directors and the demographic factors effecting this relationship are detected. The study is formed by descriptive research model. In the questionnaire form, “Strategic Planning Attitude Scale” developed by Baloğlu and his friends and “The Schools’ Openness to Change Scale” developed by Smith and Hoy and adapted to Turkish in means of validity and realibility by Demirtaş are used on the participants besides their personal information.

The core of this research is formed by directors and teachers who worked at primary and secondary schools in İzmir between 2013 and 2014. The sample of the research is formed by polling 423 randomly chosen participants face to face.

Statistics Package for Liberal Arts is used in the analysis of the datas obtained by the research. Correlation analysis, frequency analysis, Kolmogorov Smirnov test, Mann Whitney-U test and Kruskal Wallis test are used as statistical methods to find out the relationship between the variants.

As a result, a significant positive relationship between organizational improvement aspect of strategic planning and the teacher’s and director’s openness to change and the environment’s change demand has been detected ($p < 0,01$). Distrust aspect of strategic planning has a meaningful negative link with the

teacher's and director's openness to change ($p < 0,05$). During the implementation of strategic planning when teachers and directors are open to change that increases the work of organizational change while it causes the distrust against strategic planning to decrease.

Key Words: Strategic planning, Organizational change, Educational sector.

GİRİŞ

Son yıllarda bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle birlikte bilgi toplumuna geçiş süreci hızlanmıştır. Değişen bu toplum yapısı içerisinde tartışmasız en önemli toplumsal değer eğitimidir. Geçmiş yıllarda da birçok çalışmada eğitimin önemine vurgu yapılırken şu sıra, eğitimin daha bilinçli, daha kurumsal ve daha sistemli bir şekilde ele alındığı görülmektedir. Bununla birlikte her geçen gün sayıları çoğalan eğitim yönetimi enstitüleri ve açılan lisansüstü programlar, eğitimde ölçme, denetleme, kalite standartlarını artırma ve daha verimli çalışma yollarının da araştırılmasına imkân sağlamaktadır.

Kuramsal olarak ele alınan eğitimin, aynı zamanda kamusal bir hizmet olarak değerlendirilmesi de, eğitime verilen önemin daha da ön planda olmasına zemin hazırlamıştır. Bununla birlikte geçmişten günümüze eğitim kurumlarında yaşanan aksaklıklar ve verimlilik yönünden düşük göstergeler, eğitim kurumlarının da yeni kamu işletmeciliği ve stratejik planlama evreleri çerçevesinde incelenmesini zorunlu kılmıştır. Günümüzde modern eğitim literatürünün, işletmecilik ve örgütsel yaklaşımlar ile harmanladığı, yeni kamu yönetimi anlayışının giderek hakim olduğu ve hem kamusal, hem de özel eğitim kurumlarında, performansa dayalı bütçeleme, stratejik planlama ve modern işletme literatürü metotlarının giderek daha fazla ön plana çıktığı söylenmektedir. Bunun yanı sıra özel eğitim kurumları ile resmi eğitim kurumları arasındaki farkın giderek azalması yönünde çalışmaların gerçekleşmesi ile birlikte, eğitim kurumlarında değişim kavramının öne çıkması beklenmektedir.

Değişim kavramı, genellikle gelişimle mukayese edilen bir konudur. Aslında her değişim, mevcut bir durumdan bir başka duruma geçişi simgeleyen bir hal fonksiyonuna benzer. Bu aşamada, gelişimden daha kapsamlı olarak değişim, bir kötüye gitme veya bir ilerlemenin belirtisi de olabilir. Bu nedenle değişimi açıklarken ve uygulama sonuçlarını incelerken, değişim öncesi durumun da iyi bir şekilde incelenmesi, değişim sonrası alınan mesafenin de ne yönde olduğu doğru

şekilde analiz edilmesi gerekir. Bunun yanında, ilerleme gayeli yapılan değişimler, olumsuz sonuçlara yol açabilir ve eskisine göre daha kötü bir yapı elde edilebilir. Bu yüzden değişim kavramının sadece kendisinin değil, yönünün ve sonuçlarının da iyi bir şekilde incelenmesi gerekir.

Teknolojinin olağanüstü bir hızla ilerlediği günümüz dünyasında, bilginin daha mobil bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Bilgiye ulaşma geçmişe göre her geçen gün daha da kolay hale gelmektedir. Bunun asimetrik bilgi sorunu ya da dezenformasyon gibi olumsuz sonuçları da olmasına rağmen, bilginin bu evrimi, beraberinde kurumların, bilhassa bilgi üzerinden yürüyen eğitim kurumlarının da gelişim yönünde değişimlerini zorunlu hale getirmektedir. Diğer taraftan geleneksel yapıya bağlı kalan eğitim kurumu paydaşlarının da değişime karşı dirençlerinin en aza indirgenmesi, değişime karşı olmak bir yana, değişime katkı sağlamaları, değişimin ilerleme şeklinde cereyan etmesine olanak verecek önemli bir etkidir. Bu bağlamda göz önüne alındığında eğitim kurumlarında çalışan bireylerin değişime karşı istekli olmaları, ilerleme açısından oldukça önemli bir husustur.

Eğitim kurumlarında ilerleme kaydetmek için birçok değişim yapılabilmektedir. Eğitim konularındaki farklılıklar eğitim yapısında verimi yüksek bir ortam oluşturmak, eğitimin ihtiyaçlarını daha etkili yerine getirmek, ilerideki sosyal ihtiyaçları giderecek bilginin, yeteneğin, hareket ve idrakin yaratılması, kişisel ve sosyal hayatın idamesini ve geliştirilmesine zemin hazırlamak, toplumu ileriye uygun bir yapıya dönüştürmek, değişim aşamalarının idaresiyle alakalı bilgi, yetenek ve idrak gücünü verme gayesiyle yerine getirilebilir (Gökçe, 2005: 328). Diğer taraftan tüm bu değişimin yapısının temel amacı, bir ilerleme sağlayabilmek, mevcut imkânları en verimli bir şekilde kullanabilmenin olabirliğini araştırmaktır.

Değişimin gerileme değil de ilerleme yönünde sonuç verebilmesi için, değişim sürecine tam katılımın sağlanması ve en önemlisi, değişimin planlı bir şekilde ele alınmasıyla mümkündür. Bu nedenle eğitim kurumlarında değişim gerçekleştirilirken, belli bir stratejik plan çerçevesinde sürecin ele alınması gereklidir. Eğitim sisteminde değişikliğin birinci adımı, geçmiş uygulamaların incelenmesi ve buradaki aksaklıkların ortaya konmasıdır (Özdemir, 2000: 27). Dolayısıyla, stratejik plan ile uygulamaya konulan her faaliyetin sonucunda, kurumun önceki durumu ile uygulama sonrası durumunu karşılaştırarak performans ölçekleri ile değerlendirilmesi gerektiği ifade edilebilir.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA

Stratejinin ilgilendiği temel alanlar; yönetim sistemi, örgüt araçları, çalışanlar ve çevreden oluşmakta olup yönetim açısından karar sistemi, organizasyon yapısı, örgüt kültürü ile tüm yönetsel yardımcı araçlar, yönetim sistemini meydana getirir. Örgütün kullandığı malzeme, enerji, finansal araçlar ve sahip olunan teknik bilgi, örgüt araçları olarak stratejinin ilgilendiği alanlar arasında olup örgüt çalışanları ve örgütün faaliyetleri ile dolaylı ya da doğrudan ilgili bulunan çevre önemlidir (Asunakutlu ve Coşkun, 2000: 20). Dolayısıyla örgütün yönetim sisteminin yapısını mevcut durumu ile çevrenin imkanlarını birlikte değerlendiren sistemler bütünü olarak düşünülebilir.

Strateji, genel anlamda bir kuruluşun takip ettiği siyasete uygun olarak seçmiş olduğu amaçlara ulaşabilmek için tüm alanlarda almış olduğu tedbirler olup ayrıca her türlü aracın kullanılması olup siyasi ve ekonomik faaliyetlerin her türü insanların huzur, refah ve eğilimlerine yöneldiğinden strateji; “psikolojik, sosyal, iktisadi, ideolojik, askeri ve idari konuları da içermektedir” (Güçlü, 2003: 66). Bundan dolayı örgütün hedeflediği üst politikalara ulaşmada stratejik faaliyetlerin bir çok konu başlığında alınarak oluştuğu ifade edilebilir.

Planlama, zaman kaybını ve gereksiz işlemleri azaltır, talimatlar verir ve kontrolü kolaylaştırmak için standartları belirlediği gibi planlama da beklenen değişiklikteki belirsizliği azaltma şeklidir. Yöneticiler ileri bakmaya, değişiklikler üzerinde tahminde bulunmaya, bu değişikliklerin etkisini göz önünde bulundurarak uygun hareket yolları geliştirmeye, ulaşmak istenen hedef doğrultusunda plan yaparak uygulamaya geçmelidir. Planlama ile amaçlar oluşturulduğundan, amaçlara nasıl ulaşılabileceği belirlendiği gibi, amaçların kontrolü de yapılabilir (Çoban, 1997: 81).

Planlama, beklenen belirsizlikleri azaltma yolu olup yöneticiler, planlama tarafından ileri görüşlülükleri ile olabilecek değişimleri tahmin etmeli ve bu değişimlerin kuruluşa etkilerini göz önüne alarak gerekli ve en uygun hareket yollarını tespit etmeye çalışmalıdırlar. Ulaşılacak istenilen hedeflerden emin olunmazsa, bu hedeflere zamanı gelince gerçekten ulaşıp ulaşılamadığı da bilinemediği gibi planlamayla hedeflere önceden nasıl ulaşılabileceği belirlenebilir ve hedeflerin gerçekleşme oranlarının kontrolleri de yapılabilir (Çoban, 1997: 81). Özetle, planlama ile hedef doğrultusunda belirsizliklerin azaltılarak zaman kaybının önüne geçilebilir.

Hızlı değişimin her alanda yaşandığı dönemimizde, nüfus artışı, çarpık kentleşme, çevre kirliliği, eğitim ve sağlık alanında gerçekleştirilecek reformlar ile savunma gibi hususlarda gelecekteki belirsizliklerin ortadan kaldırılmadan, ileri görüşlü olunmadan ve plansızca alınacak kararlar kuruluşun geleceğini riske etmektedir. Ancak bazı gruplar tarafından ise gelecekle plan ve program yapılmadan karşılaşılanın daha yararlı olacağı görüşü ortaya atılmaktadır (Sargut, 1996: 3-17).

Yönetim biliminde strateji, ulaşılacak istenilen amaca ulaşmak için kuruluşun takip etmesi gereken yolu söylemekte olup bu nedenle, özellikle ticari kuruluşların rakip kuruluşlara karşı takip edeceği yöntemler, stratejik yönetim ve stratejik planlamanın meydana gelmesine zemin hazırlamıştır. Günümüzde yaygın olan küreselleşme, ticari kuruluşlar açısından güçlü bir rekabet ortamı, kamu kuruluşları bakımından da etkili olacak kamu hizmeti oluşturulmasını zorunlu hale getirmiş olup bunların sonucunda stratejik yönetim yapılması, hem ticari kuruluşlarda, hem de kamu yönetiminde yer verilmesi gerekli bir unsur haline alarak, sık kullanılan kavramlardan birisi haline gelmiştir. Stratejik yönetimin temelinde bir ticari kuruluşun veya kamu kuruluşunun güçlü olan ve zayıf olan taraflarını, dış çevresindeki oluşum ve faaliyetlerin incelenmesiyle belirmiş olan fırsat ve tehditler fark edilerek, kurumun hedefleri ile uygulanabilir bir ilişki oluşturmaktır (Şimşek, 2006: 136). Bununla birlikte örgütün zayıf yönleri çevrenin fırsatları ile nasıl daha güçlü hale getirebileceğini, dış çevredeki tehditlerin örgütün güçlü yönleri ile nasıl fırsata dönüştürüleceği görülebilir.

Stratejik yönetim yaklaşımı “strateji” ve “yönetim” kavramlarının bir araya gelmesiyle ortaya çıkmış olup stratejik yönetim temelde bir planlama sürecine

dayalıdır. Stratejinin, planlama bakımından eksik olacağını ve stratejilerin uygulamaları ile ulaşılan sonuçların kontrol edilmesi konularıyla da alakalı olduğunu göstermek amacıyla geliştirilmiş bir metottur (Taşkiran, 1990: 1).

Stratejik yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektörde (kar amacı gütmeyen gönüllü sektör) faaliyette bulunan ve bütün organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gereken işlemlerin tespit edilmesine imkan veren yönetim metodudur (Aktan, 2006: 167).

Stratejik yönetimin hedefi kuruluş ile çevresi arasındaki uyumu sağlamak olup bunu yaparken kuruluşun başarısının sürekliliği sağlamak, aynı zamanda çevresindeki beklenmedik olayların olumsuz etkileri ve varlığını tehlikeye düşürecek engelleri de dikkate almalıdır (Efil, 1995: 1).

Stratejik yönetimin meydana gelmesi özellikle 1920 ve 1930'larda organizasyon ve yönetim teorisi alanındaki gelişmelerle ilişkilendirilmekte ancak her ne kadar o dönemde stratejik yönetim telaffuz edilmese de, bir kısım araştırmacıların organizasyonda insan faktörü ve insan ilişkileri üzerinde durmaya başlamaları; 1960 ve 1970'lerde organizasyonun teknik, sosyolojik ve ekonomik olguların bir bütünü olduğuna ilişkin çalışmaları kapsayan Sistem Teorisinin konuşulmaya başlanması; 1980 ve 1990'larda ise Toplam Kalite Yönetimi adı verilen yeni bir yönetim felsefesinin ortaya çıkışı ve buna yönelik faaliyetler; bugün yönetimde rekabet stratejisi ve stratejik yönetim, eğitim, insan kaynaklarının geliştirilmesi, performans değerlendirmesi ve ölçümü gibi kavramların kullanımına ortam oluşturmuştur (Aktan, 2005: 167).

Stratejik yönetim; kuruma ait kültürün tespit edilmesini, kısa, orta ve uzun vadeli amaç ve hedeflerin belirlenmesini, kuruluşun amaçlamakta olduğu geleceğe götürecek olan stratejilerin oluşturulmasını, kuruluşun genel yapısının seçilmiş olan stratejilere göre geliştirilmesini, kuruluş stratejilerinin hayata geçirilerek belirlenmiş olan amaç ve hedeflerine ulaşılmasının sağlanmasını, stratejilerin hayata geçiş verimliliğinin analiz edilmesi ve kuruluşun devamlı olarak gelişim göstermesinin sağlanmasını hedeflemektedir (Dinçer, 2009: 21).

Stratejik yönetim, stratejinin yalnızca planlama kısmının ele alınmasıyla eksik kalacağını oysa, stratejilerin uygulamaları ve uygulamalar neticesinde ulaşılan

sonuçlarının kontrol edilmesi konuları da içine alan bir yönetim yaklaşımıdır (Eren, 2013: 27).

Özetle, stratejik yönetim, örgütün amaç ve hedeflerini yeni yönetim yaklaşımlarıyla birleştirerek, planlamanın uygun bir yapıya kavuşmasını sağlayan, yapılan faaliyetlerin çevre ile uygunluğunu sağlayarak olumsuz gelişmeleri önleyen bir yönetim yaklaşımı olduğu söylenebilir.

1.1 Stratejik Planlamanın Tanımı

Stratejik planlama kurum ve değişen pazar fırsatları arasında stratejik bir uyum geliştirmenin ve korumanın yönetsel süreci olup stratejik planlama, misyon veya stratejik yön, hedefler ve amaçlar, büyüme stratejileri, pazarlardan ve ürünlerden meydana gelen bir iş portföyü geliştirmeyi amaçlamaktadır (Paley, 2006: 13). Dolayısıyla stratejik planlama bir anlamda, işletmenin geleceği ile ilgili yaptığı planların belli bir stratejik çerçevede ele alınmasını ifade edebilir.

Planlama yönetimin ayrılmaz unsurlarından olup kamuda veya özel sektörde belirli hedeflere ulaşmak için planlamalar oluşturulmaktadır. Bu planlamaların bir kısmı kısa vadeli, bazıları orta vadeli, bir kısmı da uzun vadeli olmaktadır. Planlama kavramının yanında önemli bir kavram da strateji olup strateji sürekli değişen, belirsiz ve dolayısıyla riskli olan çevrede örgüte bir yön göstermektedir (İlğan v.d., 2008: 72- 92). Bu bakımdan değerlendirildiğinde stratejik planlama, yüksek riskli olan iş çevrelerinde daha fazla önem kazandığı söylenebilir.

Stratejik planlama, sadece bir kere yapılan bir iş olmayıp ortaya çıkan her fırsatla beraber tekrar gözden geçirilmesi gereken bir süreci kapsamaktadır. Bu sebeple stratejik planlama yalnız yapılmaz, plan yapılırken kuruluşun yöneticileri ve diğer çalışanları da stratejik düşünce açısından güçlendirilmelidir (Can, 1996: 13). Stratejik planlamanın bu yapısı, dinamik bir planlama sürecini kapsadığı söylenebilir.

Stratejik planlama, örgütün bulunduğu nokta ile ulaşmak istediği durum arasındaki yolu açıkladığı gibi örgütün amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı sağlayacak yöntemleri belirlemesini zorunlu kılar. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısına sahip olduğu gibi örgüt bütçesinin stratejik planda bulunan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğu konusunda yardımcı olmaktadır

(DPT, 2006: 7-8). Dolayısıyla stratejik planlama aynı zamanda, işletmelerin kısa ve uzun vadede yönetimini de şekillendiren bir süreç olduğu ifade edilebilir.

Stratejik planlama bir örgütteki ortaklarının geleceklerini hayal etmeleri ve bu geleceğe ulaşmak için gerekli olan işlem ve uygulamaları kapsayan bir süreç olup stratejik planlama örgüte gelecekte ne yapacağını belirlemesine imkan vermektedir. Stratejik plan ile örgüt gelecekte neler yapacağına karar verir ve önceliklerini belirleyebildiği gibi, stratejik planlama örgütün kıt kaynakları nasıl verimli ve akılcı bir şekilde kullanılabileceğini göstermektedir (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 404). Bu yaklaşımdan hareketle stratejik planlamayı, sınırlı kaynakların daha etkili kullanımı için önemli bir ekipman olarak görmek mümkün olabilir.

Stratejik planlama, kuruluşun her gün yaptığı uygulamalara yön verip anlam kazandıran bir araç olup kuruluşun mevcut durumuna göre çevresindeki öğeleri de değerlendirerek kuruluşun gelecekte olması umut edilen durumu ile ilişki kurmasına yarar. Stratejik planlama kendine göre metotları olan ve seviyelerinin sırasıyla birbirini takip ettiği bir yapıya sahip olduğu gibi ek olarak sistemli bir yapıyı da barındırmaktadır (Can, 1996: 8). Dolayısıyla stratejik planlama, kendi içerisinde sistematik yöntemleri olan bir süreç olduğu ifade edilebilir.

Stratejik planlama bir örgütün günlük faaliyetlerine yön vererek örgüte bir anlam katarken, örgütün değerlerini, mevcut durumunu ve ortamını değerlendirip bu faktörleri örgütün arzulanan gelecek durumu ile bağlantı kurmasını sağlamaktadır (Gürer, 2006: 91-105). Bu yapısı itibariyle stratejik planlama, örgütün mevcut durumunun belirlenmesi, geçmişinin analizi ve gelecek ile ilgili etkili planlar kurmasını içeren bir süreç olduğu söylenebilir.

Özetle, stratejik planlama örgütün mevcut durum analizi ile bulunduğu noktayı, değişen çevre şartlarına karşı rekabet gücünü artırarak geleceğe dönük amaç ve hedeflerinin oluşmasını sağlayabilir. Planlama ile örgüte yön vererek, kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlayabilir.

1.2 Stratejik Planlamanın Tarihçesi

II. Dünya Savaşı'ndan sonra ekonominin gelişmesi, işletmelerin yıllık bütçelerinin büyüyen ekonomi içinde kendi paylarını göstermede yetersiz olması ve dış çevredeki hızlı değişiklikler sebebiyle geleceği tahmin etme ihtiyacının değişikliğe uğraması, daha uzun vadeli planlama gereğini yaratmıştır (Erdoğan,

2004: 21-22). Bunun üzerine 20. yüzyılın ikinci yarısında, bu gereğin giderilmesine yönelik çalışmaların arttığı görülebilir.

1960'larda Ansoff örgütlerde uzun vadeli planlamaya analitik yaklaşımı getirerek olaylar rasyonel ve analitik olarak incelenmeye başlanmış olup analitik düşünce sistemi sonucunda gelecek şekillendirilmesine geçildi. İlk başta, hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere uygun stratejiler geliştirilmesi ön plana çıkmaya başlamış olup yeni analizlerde rakiplerin faaliyetleri, düşünce tarzları, olası karşı tutumları ya da tepkileri de dikkate alınarak daha dinamik bir analiz sistemine geçildi. Rasyonel düşünce sistemi ile örgütün çevresi daha ziyade pazarlara, müşterilere ve rakiplere odaklı olarak tahmin etme sistemine geçilmiştir (Ülgen ve Mirze, 2004: 36). Bu sistemlerin ön plana çıkmasının ardından, stratejik planlama dönemine geçişin başladığı ifade edilebilir.

Stratejik planlama dönemi olarak da adlandırılan 1970'li yıllarda ortak stratejik planlama, bir uzmanlık alanı olarak, yapı, personel ve teknik olarak gelişmeye başlayan bir olgu haline gelmiş olup General Electric gibi stratejik planlamada ilk olan kuruluşlar işletme mezunlarından meydana getirdikleri planlama ofislerini üst düzey yöneticilerin desteğine bırakarak, yöneticilerin oluşturmuş oldukları stratejilerin ve vermiş oldukları kararların tüm organizasyona yayılabilmesine imkan vermiştir. Planlama birimleri çok yoğun biçimde istatistiksel ve niceliksel teknikler kullanmış ve stratejik planlama ile alakalı çok detaylı kılavuzlar hazırladıkları gibi stratejik planlamanın uzmanlaşma döneminde gözlemlenen bir başka gelişme de kuruluşun dışında meydana gelen değişmelere ilgisinin artmış olmasıdır. Uzmanlar organizasyon ile çevresi arasındaki ilişkiyi yönlendirebilme üzerinde yoğunlaşmışlardır (Erişen, 2006: 30). Bu dönem ve sonrasında, stratejik planlama konusu yönetim bilimi içerisinde daha önemli bir olgu haline gelmiş olup, konunun daha detaylı incelenmesine yer verilebilir.

1990'lı yıllar ise stratejik yönetimin biraz daha ilerisine geçildiği bir dönemdir ki, bu dönem literatürde "stratejik görüş" dönemi olarak da adlandırılmakta olup 1990'lı yılların ikinci yarısından itibaren ise işletmelerin geleceği okuyamadığı, işletme çevresinin belirsizliklerle dolu olduğu fikrinin yaygınlaştığı ve işletme kültürü ve stratejik değerlerin ön plana çıktığı gözlemlenmiştir. Özellikle 1995-2000 yılları arasında değişim mühendisliği uygulamaları, stratejik işletme birleşmeleri gibi farklı ve etkili uygulamaların ön plana çıktığı iddia edilmektedir (Akgemci, 2007:

14-15). Günümüzde ise stratejik planlama hemen her işletme için önemli bir süreç olup, geçmişten gelen bu alt yapı, işletme yönetimi sürecinin de önemli bir fonksiyonunu üstlendiği görülebilir.

Özetle, gelişen ekonomide işletmelerin, geleceği tahmin etme ihtiyacı uzun vadeli planlama ile birlikte örgüte dinamik bir yapı kazandıran analitik yaklaşımın gelişmesini sağlamıştır. Bununla birlikte değişen çevre ile uyumlu planlamaların yapılarak stratejilerin geliştirilmesi, stratejik görüşün gelişmesine ve stratejik değerlerin ön plana çıkmasını sağladığı görülebilir.

1.3 Stratejik Planlamanın Hedefleri

Stratejik planlamanın, uzun süreli olması da onu diğer planlama çeşitlerinden ayırdığı gibi her uzun süreli planlama da stratejik planlama kategorisine girmez. Kısa vadeli planlar stratejik plan olarak kabul görmediği gibi her uzun süreli plan da stratejik plan kategorisine girmemekte olup stratejik planlar niteliği itibariyle bütün planlama türlerine yol gösterir. Bu nedenle diğer planlama türlerinin stratejik plandan daha uzun süreli olması mümkün değildir (Eren, 1999: 40–41). Dolayısıyla stratejik planlama, işletmenin uzun vadede hedefleri üzerine odaklanmada, oldukça uzun bir süreci kapsadığı söylenebilir.

Stratejik planlamanın iki önemli özelliği bulunmakta olup birincisi kurumun izlemek istediği programı tutarlı, düzenli ve bitirici olarak geliştirmek, ikincisi kurumun çevresel değişime olan uyumunu hızlandırmaktadır. Stratejik planın hedefi, kurumun hedefleri ve kaynakları ile çevresel olanakları arasında uygulanabilir bir ilişki oluşturmaktır (Nartgün, 2003: 289-290). Dolayısıyla örgütün hedefleri, çevrenin olanakları ile uygulanabilir ve tutarlı olması kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlayabilir. Bu sayede stratejik planlama, örgüt ile dış çevresi arasındaki uyumun en üst düzeyde olmasını sağlayabilir.

Stratejik planlama kuruluşların, belirsizlik ve değişken durumlar karşısında herhangi bir kriz ortamında neler yapmaları ve nasıl yönlendirilmeleri gerektiği konusunda yardımcı olacak bir sistem olup stratejik planlama; organizasyonu büyüterek, sürekliliğini ve güçlü olmasını sağlamak amacıyla yöneliktir. Stratejik planlama ile organizasyonların, ellerindeki mütevazı kaynaklarıyla nasıl daha etkin ve verimli olabilecekleri, gelecekte karşılaşacakları sorunlara ve krizlere nasıl daha çok hazırlıklı olabilecekleri yönünde farkındalıkları genişletmektedir (Özgür, 2004:

234). Stratejik planlama sayesinde işletmeler, kriz dönemi ile ilgili önemli önlemleri almakta ve hazırlık sürecine tabi olmaktadır. Böylelikle örgütün zayıf yönleri ile çevresindeki tehditlerin azaltılarak olumsuzlukların gelişmesini önleyebilir.

Stratejik yönetimde dört temel ilke yer almakta olup bunlar sırası ile stratejik yönetimin uzun dönemle alakalı olması, hedef ve amaçların birbirleri ile uyumlu görünmesi, stratejik yönetim ve planlamanın kendi kendine uygulanmadığını kabul etme ve çevresel değişimi öngören bir fikirdir. Kamu sektörü için siyasal otoritenin benimsenmesi ve bilinmesi bu ilkelere eklenebilir (Özer, 2008: 496). Bu ilkeler çerçevesinde stratejik planlama uygulamalarını kurum çalışanlarının benimsemesi, amaç ve hedeflerinin değişen çevre ile tutarlı bir şekilde uygulanmasında stratejik yönetim bakımından önemli olduğu söylenebilir.

1.4 Stratejik Planlamanın Aşamaları

Bir süreç olarak stratejik planlama, kuruluşun uzun dönemde hayatını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalama kârın üzerinde kazanç sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde ve diğerleri) etkili ve yararlı olarak kullanılması, biçiminde tanımlanmakta olup bu bağlamda stratejik yönetim süreci, bilgi toplama, inceleme, karar verme, uygulama ve uygulama neticelerini kapsayan bir süreci kapsar (Ülgen ve Mirze, 2004: 24). Bu nedenle stratejik planlama, belli bir analitik yaklaşım sürecine dayalı olan aşamalar bütünü olarak ele alınan yönetim unsuru olduğu söylenebilir.

Stratejik planlama katılımcı bir plan yaklaşımıdır ve örgütteki tüm kademedeki çalışanların katılımı gerekli olup katılımcıların farklı görev ve ekipleri bulunur. Bunlardan ilki koordinatör birimdir ve planlamayı koordine etmekle yükümlüdür. Toplantıların organizasyonlarında, örgüt içi ve dışı iletişimin sağlanmasında ve belge yönetiminde sorumlu olup örgütün üst yöneticisi ise stratejik planı her aşamada desteklemede, vizyon, misyon ve ilkelerin belirlenmesinde görevlidir ve stratejik planlama ekibine liderlik yapmaktadır. Stratejik planlama ekibi, stratejik planlamanın tüm aşamaların önemli rol oynayacak olan ekip olup bu ekibin başkanı örgütteki üst düzey bireylerden seçilir ve kendisi de ekibin meydana getirilmesi, çalışmaların planlanması, ekip üyelerinin motive olması ve yönetim ile ekip arasındaki eşgüdümün sağlanmasında çaba sarf eder. Ekip üyelerinin grup içerisinde uyumlu

çalışabilecek, çalışmalara zaman ayırabilecek ve katkıda bulunabilecek bilgi ve birikime sahip bireyler olması gerekmekte olup, farklı fikir ve özelliklere sahip kişilerden oluşması ekibi güçlendirmektedir (Tamer, 2009: 25-26). Dolayısıyla stratejik planlama aynı zamanda, işletme içerisindeki işlemlerin birbiri ile uyum içerisinde olması ve eşgüdümünü de sağlayan bir aşama yapısına sahip olduğu ifade edilebilir.

Stratejiler, yönetim kademelerinde oluşturulur ve alt kademelerde görev yapanlar tarafından da uygulanması sağlandığı gibi yönetimin de kendi arasındaki üst ve alt kademelerinde strateji hakkında değişik planlar oluşturmaktadır. Bu sebeple büyük kuruluşlarda diğerlerinden farklı olarak kurumsal stratejiler, iş yönetimi stratejileri ve fonksiyonel (departman) stratejilerinden bahsedilebileceği gibi stratejilerin belirlenmesi sürecinde, kuruluşun belirlemiş olduğu önceliklerini dikkate alarak gelecekteki yerini açıklar. Bir kuruluş tarafından yapılacak stratejik planlama; yönetim felsefesi ve misyon, vizyon ve hedefler, hedeflere ulaştıracak stratejiler ile kuruluş politikalar etrafında şekillendirilmektedir (Uysal, 2011: 8). Buna göre de stratejik planlamanın aşamalarını misyon, vizyon ve hedef belirleme, strateji kurma ve politikalar belirleme şeklinde ifade etmek mümkün olabilir.

Özetle, örgütün diğer örgütlerden rekabet üstünlüğü sağlaması, kaynakların etkili ve verimli olarak kullanılması, stratejik planlama ekibinin uyumlu çalışmasının rol oynadığı gibi üst yöneticilerin oluşturduğu politikaların alt kademede görev yapanlar tarafından uygulanması için iş yönetim stratejileri ile görev dağılımı yapılarak stratejik planlama uygulamalarına geçilebilir.

1.4.1 Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi (Miyon ve Vizyon)

Hedefler stratejik planın ayrıntıları belirleyen çerçevesini meydana getirir ve örgütün kısa, orta ve uzun dönemde yapmak istediklerini belirtir. Örgütün misyon ve değerleriyle paralel olması gerektiği gibi hedefler özel eğilim isteyen, öncelik durumuna göre yüksek ve acil problemler sonucunda ortaya çıkar. Yönetimsel, politik ve ekonomik nedenler hedeflerin oluşturulması konusunda önemlidir (Keser ve Özmantar, 2011: 1400). Çünkü bu nedenler işletmelerin planlarını gerek uzun, gerekse kısa dönemde etkileyen önemli role sahip olduğu görülebilir.

Vizyon kelimesinin birden fazla anlamı bulunmakta olup uyanık olmak, anlamak, kavramak anlamında kullanıldığı gibi sezgi, düş görme, trans anlamlarını

da kapsamaktadır. Vizyon kelimesinin ilk kez kullanıldığı yıllarda geleceği görme, halüsinasyon görme gibi mistik anlamlarda kullanıldığı bilinmekte olup vizyon kavramının yönetim bölümüne tam olarak ne zaman girdiği belli değildir. Ancak 1990'lı yıllarda yönetim literatüründe sık sık kullanılmıştır (Erçetin, 1998: 87-88). Günümüzde ise stratejik planlama literatüründe, stratejik planlamanın önemli bir aşaması olarak görülebilir.

Vizyon, geleceği kestirerek geleceğe hazırlanmak olarak ele alınabildiği gibi, vizyonları, sadece geleceği kestirme olarak incelemek önemli bir hatadır. Kestirimler doğrultusunda geleceğin düzenlenmesi gereği gözden uzak tutulmamalı ve aynı zamanda geleceğin tahmin edilebilmesi, hayali ve rastgele bir yapıya uyum sağlayamaz. Gerçeklerden yola çıkılarak kapsamlı araştırma ve incelemeye dayalı bir altyapıya ihtiyaç duyulduğu gibi bu tarafıyla vizyon, gelecekle ilgili yapılan kestirimlerle gerçeklerin birbirini dengede kalmasını sağlamaktadır. Bu nedenle, bugünden geleceğe, gerçeklerden gerçekleşebilir düşlere doğru bir faaliyet olduğu söylenebilir (Erçetin, 2000: 93-94). Dolayısıyla vizyon, işletmelerin geleceğe gerçekleştirilebilir bir çerçevede bakmalarına olanak vereceği söylenebilir.

Örgütün bir vizyon meydana getirebilmesi için üst düzey yöneticiler ve her kademede çalışanlar tarafından benimsenip içselleştirilmesi zorunda olup bu nedenle vizyon güçlü ve etkileyici bir ifade içermelidir. Tüm örgüt tarafından benimsenen vizyon çalışanları heyecanlandırıp, onlara güç vererek örgütün gelişmesini en üst düzeye çıkarmalıdır (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 405). Dolayısıyla tüm örgüt çalışanları gelecekte örgütün bulunması gereken yeri göstermede tam katılımın oluşturularak kararların alınması, vizyonun benimsenmesine katkı sağlayarak planlamanın sağlam bir zeminde oluşmasını sağlayabilir. Bu nedenle işletmelerde vizyon oluşturulurken, işletme bünyesindeki tüm örgüt kademelerinin de dikkate alınması gerekebilir

Planlama sürecinin ortaya çıkardığı nerede, kim tarafından, hangi maliyetle ve hangi sürede yapılacak gibi ilkelerin bir arada olmasıyla oluşturulduğu gibi bu sorulara verilecek olan cevaplar ve yapılan stratejik planın var olan diğer unsurları da stratejik planlamanın işlevsel belgesini meydana getirirler. Bu uygulamanın başarısı doğru oluşturulmuş olan bir stratejik planlama ile birlikte elde edilmektedir (Çelik, 1994: 30). Bundan dolayı vizyon oluşturmayı stratejik planlamanın önemli bir aşaması olarak nitelendirilebilir.

Stratejik planlamanın bir süreci olan misyon bildirimini örgütün varoluş nedenini ve varlığını devam ettirmek için olan hedeflerini ve onu diğer örgütlerden ayıran özelliklerini gösterdiği gibi misyon bildirimini stratejik planlamanın temelidir (Tamer, 2009: 42). Misyon ve vizyon, işletmenin hem tüm örgüt yapısını kapsayacak şekilde, hem de gerçekleştirilebilir olduğu ölçüde stratejik planlamada başarı unsuru ve stratejik planlamanın temel özelliği olarak görülebilir.

1.4.2 Araştırma ve Durum Analizi

Stratejik planlama değişim sürecini idare ederek, değişimin istenilen yönde olabilmesi için değişimi destekler, dinamik olduğundan da geleceği yönlendirdiği gibi belirlenen stratejilerin belirli aralıklarla gözden geçirilerek değişen şartlara uygun olarak değiştirilmesi sağlanmalıdır. Stratejik planlama istenilen ve ileride ulaşılabileceği planlanan gelecekteki zamanı tarif ederek, düzenli ve sistemli bir şekilde neleri, niçin değerlendirmesi gerektiği üzerinde durarak temel kararları yarattığı gibi stratejik planlama ulaşılmak istenilen hedeflerin ne düzeyde gerçekleştiğinin gözlemlenerek, değerlendirilmesi ve denetlenmesi sürecinin temelini oluşturur. Bu süreçteki tüm kuruluşların yöneticileri tarafından doğru ve uygun şekilde desteklenmesi gerekli olduğu gibi içte ve dışta bulunan tüm ortakların katkı sağlaması ve destek vermesi durumunda stratejik plan başarıya ulaşma imkanına kavuşabilecektir (Yalvaç, 2011: 11). Bu nedenle stratejik planlamanın araştırma ve durum analizi sürecinde, iç ve dış paydaşların iyi bir şekilde incelenip analiz edilmesinin önemli olduğu söylenebilir.

Çevre analizi stratejik planlamanın en önemli evrelerinden biri olup stratejik yönetim sürecinde başlama çizgisi ve verilecek kararların altyapısı olarak görülmektedir (Dinçer, 2007: 40). Bununla birlikte, SWOT analizinin yapılması örgütün güçlü yönlerini çevrenin fırsatları ile birleştirmesine, örgütün zayıf yönlerinin ve çevre tehditlerinin tespit edilmesinde olumsuzlukların oluşmasını önleyerek stratejilerin oluşturulmasına imkan sağlayabilir. Bunu bir anlamda, işletmenin dış çevresi ile entegrasyon düzeyi şeklinde de ifade etmek mümkün olabilir.

Dış çevre analizi örgütün içinde bulunduğu çevreyi tanımasını hedeflemekte olup çevre analizi ayrıca rakip örgütleri tanıma şansı da vermektedir. Ek olarak çevre analizi çevrenin örgüt için barındırdığı fırsatları ve tehditleri ortaya çıkardığı gibi dış

çevre analizi dünyada genel eğilimler, örgütün hizmet sağladığı alandaki değişimler, kalkınma planları, hükümetin uygulamaları, diğer kuruluşların durumları ve örgütün hedef kitlesindeki insanların beklentilerini kapsayan bir analiz türüdür (Çoban ve Karakaya, 2010: 349). Dış çevre analizinde dış paydaşlar ile işletmenin ilişkisel sermaye bileşenlerinin düzeyinin de belirlendiği ifade edilebilir.

Stratejik planların gelişimi ve kuruluşların çevrelerindeki her türlü değişimler incelenerek, fırsat ve tehditler dikkate alınmalı ve ulaşılmak istenilen hedefler ortaya konularak; kurumun dış çevresindeki başarısını etkileyebilecek ekonomik, kültürel, demografik, politik, çevreye dayalı, teknolojinin etkilediği ve rekabete dayalı değişimler, eğilimler yolu ile kuruluşu yaratacağı fırsatlar ve aynı etkenlerle kuruluşun başarısını olumsuz yönde etkileyecek tehditlerin ortaya çıkarılmasıdır. Bu durumda, dış çevreye yönelik inceleme ile kuruluşun karşı karşıya kalabileceği fırsat ve tehlikelerin bu fırsat ve tehlikeler ortaya çıkmadan tahmin edilebilmesine karşı olan çalışmaları içermektedir (Uysal, 2011: 8). Bununla birlikte amaç ve hedeflerin doğru tespit edilmesinde yarar sağlayacağı düşünülmektedir. Dolayısı ile bir işletme, dış çevre analizi sayesinde işletmenin uzun ve kısa dönem planlamalarında fırsat ve riskleri önceden belirleyip değerlendirme olanağı bulabilir.

Pest analiz; politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik analiz olup bu analiz bir örgütü ve çevresini inceleyerek, önemli ve öncelikli faktörleri ortaya çıkarmak ve bu faktörlerin pozitif ve negatif taraflarını ortaya çıkarmak amacıyla kullanılmaktadır. Pest analizi örgütün bulunduğu durumu ve bu durumun nereye gittiğini göstermeye yararken, içinde bulunduğu politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik unsurları belirler ve bu unsurların örgütü nasıl etkilediğini ve nasıl etkileyeceğini gösterdiği gibi, politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik analiz ile örgüte geniş bir resim şeklinde bakılmasını sağlamaktadır (Arabacı, 2010: 40-41). Bu sayede işletmeler, politik, ekonomik, sosyal ve toplumsal anlamda dış çevrelerini daha etkili bir şekilde analiz edebilme imkanı bulabilir.

Stratejiler oluşturulurken kurumun sahip olduğu kaynaklarda gözden geçirilmeli ve aynı zamanda stratejiler oluşturulurken “Kritik Sorular Yönetimi” yöntemi uygulanabilir. Bu yöntem ile amaç ve hedeflere erişmeye çalışırken oluşabilecek problemler en az indirgenmeye veya tamamen yok edilmeye çalışıldığı gibi SWOT (GZFT) analizinin neticesinde ortaya çıkan güçlü (G) ve zayıf (Z) yönler ile fırsat (F) ve tehditler (T) stratejisi oluşturmaktadır (Tamer, 2009: 52-53). SWOT

analizi sayesinde işletmeler, mevcut piyasa içerisindeki durumlarını daha net bir şekilde analiz edebilme olanağına sahip olabilir.

SWOT analizi kuruluşun kontrolünü sağlayabildiği güçlü ve zayıf tarafları ile fırsat ve tehditler ile beraber düşünülmesine yardımcı olmaktadır. Bu açıdan SWOT analizi ile misyon ve vizyon geliştirmenin yalnız başına sahip olduğu bir unsur değil, kuruluşun uzun vadedeki stratejilerini oluşturmasında aracı olmaktadır (Kılıç ve Erkan, 2006: 80). Bu yapısı itibarıyla SWOT analizi ve benzeri analizler, işletmelerin stratejik planlama sürecinde iç ve dış çevrelerini daha iyi analiz edebilme imkanı verdiği görülebilir.

Özetle, mevcut durum analizi ile örgütün SWOT ve PEST analizinin yapılması öncelikli faktörleri ortaya çıkararak örgütün değerlerinin belirlenmesi, amaç ve hedeflerin doğru tespit edilmesinde önemli bir aşama olduğu görülebilir.

1.4.3 Strateji Geliştirme

Geleceğe ilişkin karar niteliği taşıyan strateji; yenilikçi, gelişimci, dinamik, uyumlu, yönlendirici, öngörülü, katılımcı, pragmatik ve öncelikli olmalıdır. Strateji meydana getirirken veriler toplanır, değerlendirilir, seçilir ve analiz edilir. Strateji mutlaka misyondan hareketle vizyonun ışığı kapsamında geliştirilmeli olup strateji meydana getirirken alternatif stratejiler ortaya dökmeli, misyon ve vizyon doğrultusunda alternatif stratejiler arasından seçim yapılmalıdır (Narinoğlu, 2007: 320-321). Bunların ardından yapılacak olan strateji geliştirme çalışmalarının işletmeler açısından daha sağlıklı bir stratejik planlama sürecini vereceği ifade edilebilir.

Eylem planı ekip tarafından belirlenmiş stratejiler hayata nasıl geçirileceğini gösterdiği gibi eylem planında bulunan eylemler mutlaka belirlenmiş stratejilerle ilişkili olması şarttır. Eylem planları stratejilerin hayata geçirilmesine yönelik maddi kaynakların karara bağlanması ve eylemler için zaman planlanması ve tablosunun yapılmasını da içermektedir (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 409). Dolayısıyla eylem planlarında, geleceğe ilişkin zamanlama sürecinin de iyi bir şekilde ele alındığı görülebilir.

Stratejik plan uygulanırken göz önünde bulundurulması gereken unsurlar programlar, bütçeler ve prosedürlerdir. Programlar, yapılacak faaliyetlerin ve kullanılacak kaynakların kapsamlı dökümünün hazırlanma dönemidir. Bu seviyede

faaliyetleri yer ve zamanları karar verir, kim tarafından yapılacağı tespit edildiği gibi programlar yer, zaman, kişi ve usulleri gösteren kısa süreli uygulama planları adını taşırlar. Bütçe ise örgütün belirli bir dönem içerisindeki gelir ve giderleri gösteren plandır. Amaç ve hedeflere ulaşma yolunda örgütün yapacağı işleri rakamsal açıdan ifade etmek ve paraya çevirmek için yapılan planlar bütçeyi meydana getirir. Prosedür ise plan dâhilinde bir işin nasıl oluşturulacağını hangi ilke ve politikalara göre meydana getirileceğini ve kimlerin sorumlu olacağı bilgilerini gösterdiği gibi prosedürün içinde barındırdığı süreç akış diyagramları prosedürlerin kolay anlaşılmasını ve kontrolünü sağlamakla yükümlüdür (Dinçer, 2007: 366-368). Bu sayede işletme içerisinde uygulanması planlanan stratejik planlama, daha başarılı ve etkin bir şekilde uygulanabilme imkanı bulabildiği söylenebilir.

Kuruluşun hedefine yönelik ihtiyaçlarına ait özellikler faaliyet alanına göre mamul seçmede, üretim miktarlarının ortaya konulmasında ve bunlara yönelik pazarlama yöntemlerinin karara bağlanmasında etkili olduğu gibi ayrıca kuruluş müşterilerinin ihtiyaçlarındaki değişme yönelimi, bu değişimlerin yıl bazındaki oranları ve bu oranlardaki değişimin nedenleri etrafında durulmalıdır. Yani, kuruluşun içinde bulunduğu pazar büyüklüğü, bu pazarın yıl bazında yaklaşık seviyedeki genişleme oranı, GSMH'nin genişleme oranları ile pazarın büyüme oranı arasındaki farklılıklar açığa kavuşturulmalıdır (Dinçer, 1998: 182). Kısacası strateji geliştirme aşamasında, iç ve dış çevrenin bilgi analizinden elde edilen verilerin etkili bir şekilde değerlendirilmesinin söz konusu olduğu görülebilir.

Stratejik planlama zaman gerektiren, birçok kişiyi bir araya getiren ve çaba gerektiren bir süreçtir. Stratejik planın başarılı olması büyük ölçüde öncesinde yapılan hazırlıkların yeterli düzeyde olmasıyla ilişkilidir. Fakat planın başarılı olabilmesi için plan fikrinin örgütteki herkes tarafından benimsenmeli burada üst yönetimin çalışmaları yönlendirme ve planı benimsetme anlamında önemli rol üstlenmektedir (Tamer, 2009: 25-26). Bu nedenle, strateji geliştirme aşamasında, işletme içerisindeki beşeri sermayenin hiyerarşik ilişkisinin de analiz edilmesi gerekebilir.

Stratejik planlama uygulaması uygulamaya geçmediği takdirde bir anlam ifade etmemektedir. Planlama sürecinde belirlenen amaçları oluşturabilmek niyetiyle örgütün ve yönetimin yapacağı bütün faaliyetler uygulamanın içerisinde (Dinçer,

2007: 349). Bu sayede işletmeler, geleceğe ilişkin olarak stratejileri, bunların nasıl ve ne şekilde uygulanacağını kesin bir şekilde ortaya koymak gerekebilir.

Özetle, Strateji geliştirme sürecinde, belirlenen stratejiler çerçevesinde örgütün belirlediği misyon ve vizyon doğrultusunda geliştirilen eylem planlarının faaliyete geçirilerek uygulanması sağlanabilir.

1.4.4 Sonuç ve Geribildirim

Çıktı, program, proje veya uygulamalar neticesinde sağlanan hizmet ya da diğer kalemler olup çıktılarının ölçülmesi üretimin hacmi ya da miktarı üzerinden yapılmaktadır (Bilge, 2006: 24-25). Buna göre sonuçların elde edilmesinde, bu değişkenlerin ön planda tutulmasının gerekli olduğu ifade edilebilir.

Stratejik planlama aynı zamanda neticeye odaklıdır, yani girdilerin değil neticelerin planlanması şeklinde de adlandırılabilirdiği gibi stratejik yönetim; stratejileri planlarken yeterli ve yerinde araştırıp, analiz etme, süreci değerlendirme ve neticeye ulaşma çabalarının planını oluşturan stratejilerin uygulanabilmesi için kuruluşun içinde yer alan her türlü önlemleri alarak işleme geçirilmesini, daha sonra stratejilerin uygulamaya konulmadan önce varılmak istenilen hedeflere uygunluğu açısından kontrol edilmesini de kapsayan ve yöneticilerin görevlerini ilgilendiren süreçler olarak da açıklanabilmektedir (Gümüş, 1995: 315). Bu nedenle, geri bildirim sürecinde yönetimin ve işletmenin her kademesinin geri bildirim süreçlerini dikkate alması gerektiği ifade edilebilir.

İzleme, uygulanan stratejik planın sistematik olarak takibinin yapılması ve raporlanması olup değerlendirme ise uygulama sonuçlarındaki önceden belirlenmiş hedef ve amaçlara göre tutarlılığın ve uygunluğun analizinin oluşturulmasıdır. İzleme ve değerlendirme sonucunda elde edilen bilgiler plan için geri bildirim yapmakta kullanıldığı gibi belirlenen hedefler ile ulaşılan sonuçların karşılaştırılmasına olanak vermektedir. İzleme ve değerlendirmenin doğru şekilde yapılabilmesi için, stratejik plan hazırlanırken amaç ve hedeflerin ölçülebilir ve nesnel göstergelerle belirlenmesi gerekebilir. Böylelikle izleme ve değerlendirme de nesnel bir şekilde yapılma imkanına kavuşmuş olmaktadır (Türk, v.d., 2006: 46). İzleme ve değerlendirme sürecinin ne derece nesnel ya da tarafsız olduğunun, stratejik planlamanın başarısı üzerinde doğrudan etkisi olduğunu ifade etmek mümkün olabilir.

Raporlama, ölçümlerin neticesinde elde edilen performans başarısı ile alakalı verilerin bir özetinin oluşturulması işlemi olup kurumun hedefleri ile elde edilen sonuçların karşılaştırılması, belli bir dönem veya benzer başka kurumlarla kıyaslama gibi bilgileri de kapsamaktadır (Demirbaş, 2001: 81). Sonuç ve geri bildirim ileriki stratejik planlama süreçlerinde de kullanımını mümkün kılan raporlama, iki süreç arasındaki geçiş olarak da görülebilir.

Özetle, stratejik planlama ile oluşturulan amaç ve hedeflerin tutarlılığının belirlenmesi ile sonuçların karşılaştırılmasında izleme ve değerlendirmenin önemli yeri bulunmaktadır. Amaç ve hedeflerin nesnel göstergelerle belirlenmesi, izleme ve değerlendirmenin doğru sonuçlar vermesini sağlayabilir.

1.5 Stratejik Planlamanın Getirileri

Stratejik planlamayla firmalar, belirli terimlerle görevlerini açıklayarak hedef belirlemesi yapar ve keşfettikleri gibi bu sayede kurumlar, hızla değişen çevreye uyum sağlama şansına da erişmişlerdir. Stratejik planlama, kurumların kesin hatlarıyla içeriğini belirlemede de yardımcı olmaktadır (Üzün, 2000: 43). Bu sayede, işletmeler çevreye daha uyumlu hale geldiği söylenebilir.

Stratejik planlamanın dört temel yararı olduğu bilinmekte olup ilki, stratejik planlamanın stratejik düşünce ve eylemi değiştirebilmesidir. İkinci yarar ise stratejik planlamanın örgütün gelişmiş karar almasına olanak vermesidir. Stratejik planlama örgütün karşılaştığı önemli problemlere yoğunlaşır. Stratejik planlama yapan örgütler ana örgütsel sorunları ortaya çıkarma ve analiz etme konusunda motive oldukları gibi içsel veya dışsal beklenti ve baskılar karşısında hızlı ve akılcı çözümler üretebilirler. Son yarar olarak, örgüt çalışanları stratejik planlamadan direkt olarak faydalanabildikleri gibi yöneticiler ve direk karar vericiler sorumluluklarını daha iyi yerine getirerek, örgüt üyeleri arasındaki takım çalışmasından daha fazla verim sağlanabilmektedir (Aksu, 2002: 34). Dolayısıyla stratejik planlamayı bir anlamda, işletme ile iç ve dış paydaşlar arasındaki eşgüdümün sağlanma sürecini yerine getiren bir süreç olarak nitelendirmek mümkün olabilir.

Stratejik plan, stratejik planlama sürecinin bir ürünüdür. Kurum stratejik planı kurum ya da örgütün misyonunun açıklamasıdır. Görev çerçevesi içinde örgütün geleceğinin gerçekleştirilmesinde gerekli olan politika ve taktikler ile beraber, onun en faydalı olduğu gelecek senaryoları ortaya konulur. Stratejik planlama bir ürün

olmaktan çok bir süreç olarak daha önemlidir. Gelecek düşüncesine dayalı olarak faaliyete geçmeyi ve temel hedefleri gözden kaçırmaksızın, yönetimin bir parçası olarak arzu eden devamlı ve sistemli bir karar mekanizmasını zorunlu hale getirir (Bircan, 2002: 17). Bu sayede stratejik planlama, işletmenin rekabette oldukça önemli görülen karar mekanizmasının stabilize olmasını sağladığı ifade edilebilir.

Özetle, stratejik planlama uygulamalarını benimsemiş örgüt çalışanları örgüt kültürünün gelişmesine de katkı sunarak kararların etkili ve hızlı alınmasını sağlayabilir. Yönetici ve örgüt çalışanları birlikte planlama yaparak ekip çalışmasını geliştirebilir. Örgütün çevreye uyumlu amaç ve hedefleri geliştirerek sorunların çözülmesinde etkin rol alabileceği söylenebilir.

1.6 Stratejik Planlamanın Benzer Kavramlardan Farkı

Planlama, bilinen bir gelecek üzerine tasarlanır ve statik ortamlarda alınması beklenen neticeler ile alakalıdır. Strateji yaratma dinamik bir olgu haline gelmiştir. Belirsizlikler ve değişikliklerin olduğu ortamlarda organizasyonun planlanan hedeflerine ulaşması için kendisini konumlandırması amacına yöneliktir. Değişikliklerin ne zaman ve nasıl meydana geleceği öngörülemediğinden stratejiler belirli bir zaman çizelgesine göre oluşturulmadıkları gibi belirli bir süreç içinde tanımlanamadığı ve kesin bir sonucu olmadığı için strateji yaratmak bir sanat haline gelmiştir. Organizasyonlar uygulanacak stratejileri belirledikten sonra planlama safhasına geçilmektedir (Bütüner, 2005: 511). Bu nedenle, planlamanın stratejik planlamadan farklı ve daha genel bir kavram olduğu ifade edilebilir.

Politika ile strateji arasındaki en önemli farkın; politikaların karar vermede bir düşünme rehberi olduğu, strateji ise bu rehber doğrultusunda amaçların oluşturulması ve kaynak kullanma kararlarının verilmesini sağlamaktadır. Ayrıca politikalar, işletmenin uymayı arzu ettiği prensipleri belirtirken; strateji, amaçları ve arzu edilen bu prensipleri yerine getirmede kullanılacak araçları göstermektedir (Dinçer, 2004: 30). Bu nedenle stratejik planlamanın, işletme politikasından daha spesifik sonuçlar üzerine odaklandığı ifade edilebilir.

Yöntem kullanılış özelliği açısından politikaya benzer bir kavram olup politika ve strateji geniş bir alan ya da temel bir sorunla ilgilenmesine karşılık, yöntem, normal olarak politikanın veya stratejinin uygulanış şeklini inceler. Bu açıdan strateji ve politika kapsam açısından yöntemden daha geniş kavramlardır. Yöntem ile

programın ortak tarafları ise uygulamaya daha yakın ve bir iş veya işlem ile ilgili olmaktadır. Yönetimsel süreç içinde yapılan her iş ve işlem için kullanılan bir yöntem mevcuttur. Bu taraftan bakılırsa, strateji planlaması yaparken bir dizi niceliksel ve niteliksel yöntemlerden yararlanır. Politika uygulamaları da birtakım yöntemlerin bileşiminden oluştuğu gibi yöntemin stratejiye göre daha çok standartlaştırılma özelliği vardır. Hatta uygulamalarda kullanılmak üzere standart yöntemler oluşturulmuştur. Bu bağlamda, yöntem türleri sorunların çözümünde kullanılan tekniklerden meydana gelmektedir (Akgemci, 2007: 6). Dolayısıyla stratejik planlama, özellikle yönetimsel bakımdan politikadan daha fazla misyon ve vizyon üzerine odaklandığı söylenebilir.

Literatürde stratejik planlama ile stratejik düşünce arasındaki ilişkiyi gösteren dört temel nokta açıklanmaktadır. Bunlardan birincisi Porter'ın başını çektiği yazarların stratejik düşünceyi analitik bir süreç olarak yorumlamaları ve stratejik planlama ile eş anlamlı kullanmaları, ikincisi Stratejik planlamanın stratejik düşünceden farklı olduğu ve stratejik planlamadan önce stratejik düşüncenin geldiği, üçüncüsü stratejik planlama stratejik düşüncenin gelişerek ortaya çıkmasına yardımcı olur. Dördüncüsü stratejik planlamanın meydana gelmesinden itibaren zaman içinde stratejik düşünceye dönüştüğünü içeren görüşler neticesinde başarılı bir stratejik yönetim için yaratıcı ve analitik düşüncenin birbirini takip ettiği ifade edilmektedir (Naktiyok, v.d., 2009). Bu nedenle stratejik düşünmeyi, stratejik planlamanın kalıcı hale gelmesi ve bir işletme politikasına dönüşmesi süreci olarak nitelendirmek mümkün olabilir.

Taktik, teknik olarak da uygulama olarak da stratejiden daha kapsamlıdır. Belirlenen planların uygulanması ile alakalıdır. Olaylar yaşanırken meydana gelecek durumları öngörerek ne gibi bir uygulama yapması gerektiğini taktik belirlediği gibi uygulama olarak da taktik, stratejiye göre daha özenilmiş ve kısaca belirlenen görüşlerden meydana getirilir. Strateji, bir düzen ve tasarı olarak analiz edilmesi gereken bir işlem olmasına rağmen taktik, uygulamaya geçilerek yapılacak işlerin kapsamlı olarak planlanmasını konu aldığı gibi bazen de taktik, uygulama yapıldığı sırada karar verilebilir. Taktik, kısa fikir ve hareketlerden oluşması sebebiyle genel strateji ile ayrılmaktadır. Örnek vermek gerekirse; savaş sırasında karşıda bulunan orduyu yok etmek stratejisi üzerine yapılmış bir ordunun taktiksel olarak geri çekilmesi veya küçük bir bölgede güçleri artırıyormuş gibi gösterilmesi stratejinin

uygulanmasına ilişkin bir tür manevra hamlesidir (Eren, 1997: 1). Bu nedenle, stratejik planlamada uygulanan stratejiler, taktiklerden farklı bir anlam taşıdığı görülebilir.

Strateji bütün örgütün uyması gereken kararları içerirken taktik daha dar alanlar için, sadece departmanlar ve fonksiyonlar için geçerli kararları ifade ettiği gibi dolayısıyla üst düzey yöneticiler daha genel stratejik kararlar verirken, orta ve alt düzey yöneticiler uygulama alanı daha sınırlı olan kararlar verirler. Strateji örgütün bütününe alakadar eden koordinasyon neticesi geliştirilecek yöntemlerle rekabet avantajının uzun dönemde lehine çevrilmesi üzerinde yoğunlaşırken, taktik belirli bir birim içerisinde başarı için eldeki kaynakların kullanım yöntemleri üzerinde dursa da, operasyon stratejik ve taktik kararlar doğrultusunda uygulama programları üretmektedir (Barca ve Balcı, 2004: 13-15). Dolayısıyla stratejik planlamayı, sadece strateji olarak düşünmemek, bütün halde değerlendirmek gerekebilir.

Özetle, stratejik planlama belirlenen amaç ve hedeflerini gelecek üzerine planlayarak faaliyetlerini uygularken, politika karar vermede yol gösteren, taktik ise yapılacak işlerin kapsamlı olarak planlanması olduğunu söylenebilir. Stratejik planlamaya sahip üst yönetimin analitik düşünceye sahip açık fikirli olması, stratejik düşünce açısından dinamik bir yapı kazandırabilir.

1.7 Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama

Eğitim örgütlerinde de diğer örgütlerde olduğu gibi değişim söz konusudur. Bu değişimler uyum sağlanamadığında okulların etkililiğini düşürmekte ve okulun çevreye uyumunu güçleştirmektedir. Bu nedenle, stratejik planlamanın eğitim örgütlerinde uygulanmaya geçilmesi geleneksel planlama yöntemlerine alternatif olarak başlamıştır. Uygun bir biçimde yapıldığında stratejik planlama sayesinde okulların etkililiği yükseltilebilmektedir (Balcı v.d., 2012: 388). Bundan dolayı, stratejik planlama uygulamaları, eğitim kurumlarında oldukça önemli bir rol üstlendiği görülebilir.

Eğitimsel değişim, eğitim ve öğretimi geliştirmek için özellikle meydana getirilmiş bir değişimdir. Başka bir anlamda, eğitimsel değişim, eğitim hedeflerini nelerin meydana getireceği, öğretim sürecinde neler öğretileceği, öğrencilere nasıl eğitim verileceği, verilen eğitimin nasıl değerlendirileceği gibi konulardaki unsurların geliştirilmesidir (Duke, 2004: 159). Eğitimsel değişim ise stratejik

planlama çerçevesinde ve stratejik planlama sürecine geçişte büyük önem taşıdığı söylenebilir.

Eğitim kurumlarının tertipli işleyişini sağlayan üst sisteme eğitim sistemi olarak adlandırılmaktadır. Eğitim sisteminin diğer sistemler gibi değişim içerisinde olması geleneksel eğitim sistemini değişime uğratmıştır. Eğitim yuvalarında, işletmelerde olduğu gibi verimlilik, güvenlik, performans gibi kavramlar değişen eğitim sistemi ile birlikte önem kazanmıştır. Yaşanan tüm bu değişimler etkili planlama ve yönetim yaklaşımını zorunlu hale getirmiştir. Bu yaklaşıma stratejik planlama ve yönetim yaklaşımı da denebilir (Özbek, 2003: 308). Stratejik planlamanın yönetsel yaklaşımının ise eğitim kurumları açısından oldukça önemli getirilerinin olduğu ifade edilebilir.

İlköğretim ve ortaöğretim kurumlarında verilen eğitimlerde stratejik planlamanın uygulanması; diğer bölümlere uygulanmasından daha farklı bir yapıdadır. Stratejik planlamanın yükseköğretim kurumlarına tatbik edilmesi ile ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarına uygulanması arasında temel farklılıklar vardır. Özel okullarda ise bu uygulama işletme mantığına göre yapılmaması gerekmektedir (Cook, 1990: 10). Dolayısıyla eğitim kurumlarında stratejik planlama uygulamaları, eğitim kurumunun yapısı ve türüne bağlı olarak değişiklik gösterebilir.

Eğitim örgütlerinin yönetsel anlamda başarılı olabilmeleri için yönetimin planlama, örgütleme, eşgüdümleme yönetme ve denetim fonksiyonlarının yeni yönetim anlayışlarına uygun olması gerekmektedir. Planlama adımı bu sürecin birincisidir. Plan bulunan nokta ve erişilmek istenen nokta arasındaki yolu gösterdiği gibi planlama ise bu yolu çizerken çevresel unsurları gözden kaçırmamasıdır. Strateji kavramı da son dönemde eğitim alanında daha etkili planlama ve uygulama için değerlendirilmektedir (Keser Özmantar, 2011: 1394). Bundan ötürü eğitim kurumlarında stratejik planlama, kurumların planlama adımının başlangıç süreci olarak düşünülebilir.

Eğitim kuruluşlarında ki stratejik planlama sisteminin, mikro ve makro seviye ile beraber yürütülmesi gerektiğinden, çalışmaların da okullar ve ülke düzeylerinde yürütülmesi gerekmektedir. Makro seviyede stratejik planın oluşturulabilmesi için okulların kendi stratejik planını sağlamaları icap etmektedir. Okul düzeyinde uygulanan eğitime yönelik stratejik planlamanın, Milli Eğitim Bakanlığı'nın makro amaçları doğrultusunda hazırlanarak bu amaçlara erişme stratejileri ile uyumlu

olması ve bu konuda tutarlılığın sağlanması ile oluşturulabilir (Küçüksüleymanoğlu, 2004: 126). Dolayısıyla eğitim kurumlarında yapılacak olan stratejik planlama uygulamalarında, planlamanın bakanlık düzeyinden okul düzeyine kadar her aşamayı içermesinin gerektiği ifade edilebilir.

Okullar da değişken bir çevrede konumlanmaktadır. Okulun geleceğini etkileyecek ve geleceği ile ilgili planları oluşturacak çevresel özellikler devamlı değişime uğrayabilmektedir. Göçler, nüfus değişimleri, endüstriyel değişimler okulun çevresini değişime sokabilmektedir (Başaran, 2000: 106). Dış çevre ile ilgili değişiklikler, daha önce den ifade edildiği gibi, stratejik planlamayı oldukça yakından ilgilendirdiği ve etkilediği söylenebilir.

Eğitim örgütlerin ekonomik, sosyal ve politik anlamda çevreyi kolay bir şekilde etkileyen ve çevreden kolay bir şekilde etkilenen örgütlerdir. Bu yüzden eğitim kurumlarının dış çevreyle böyle güçlü bir etkileşim içindeyken stratejik planlamadan uzak olmalarının imkânı yoktur. Stratejik planlama okulların değişen çevre koşullarına uyum sağlayıp çevrenin ihtiyaçlarını sağlayacak, geleceğe dönük plan yapabilmeleri bakımından eğitim kurumları için zorunludur (Erdoğan, 2002: 41). Eğitim kurumlarının dış çevre ile olan ilişkileri, bu kurumlarda stratejik planlamanın yapılmasını zorunlu kılan önemli etmenlerin başında geldiği söylenebilir.

Türk eğitim sisteminde çeşitli problemler bulunmaktadır. Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı (SETA) tarafınca oluşturulan “Türkiye’de Milli Eğitim Sistemi Yapısal Sorunlar ve Öneriler” araştırmasında genel olarak şu tespitler ortaya atılmıştır. Sistem tasarımı bakımından analiz edildiğinde, Türkiye’deki “eğitim sistemi” bir sistem görüntüsü arz etmemekte, eğitimin hedefleri, eğitim-öğretim süreçleri ve ölçme-değerlendirme arasında bir uyum problemi göze çarpmaktadır. Daha fazlası, açıklanan amaçlar ve planlanan eğitim, okullar ve sınıflar düzeyinde yeteri kadar tatbik edilememektedir (Gür ve Çelik, 2009: 39-43). Bu sorunların aşılmasında daha koordineli, olumlu sonuçlar veren bir eğitim sisteminin tesisi için, stratejik planlamanın önemli bir rolünün olduğu ifade edilebilir. Bu sayede eğitim kurumları dış çevre ve dış paydaşlar ile daha olumlu, başarı odaklı sonuçlar verecek ilişkiler kurabildiği görülebilir.

Özetle, günümüzde değişimin yoğun olarak yaşandığı bilgi toplumunda, eğitim kurumlarının değişen dünya ile entegre olmasında analitik düşünen, stratejik

düşünceye sahip örgütlerin strateji oluşturarak planlama yapmasının gerekliliği söylenebilir. Stratejik düşünceye sahip üst yönetim ve kademelerinin Milli Eğitim sisteminin geliştirilmesinde bilginin önemine vurgu yaparak soran ve sorgulayan, araştıran, fikir üreten toplumsal yapının oluşmasında büyük katkı sağlayacağı değerlendirilebilir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

Çalışmanın bu bölümünde, eğitim kurumlarında öğretmen ve yöneticilerin değişim algıları ile okulun stratejik plan uygulamaları arasındaki ilişkinin iyi bir şekilde anlaşılması için, öncelikle kavramsal bilgilere yer verilmiştir.

2.1 Örgütsel Değişim Kavramı

Sanayinin gelişmesinin ardından işletmelerin sayısının artması, bu toplulukları birer örgüt haline dönüştürmüştür. İnsanlar yaşamlarının büyükçe bir bölümünü örgütlerde geçirmektedir. Örgüt kavramı genel tanımında yaşamsal fonksiyonları olan bir yapıyı ifade etmektedir. Bu yapı düzenlemeyle planlama görevlerini yerine getirmektedir. Kişilerin kendi başlarına yapamayacakları işlemler yerine getirilirken, etrafında yaşanan farklılıklara uymalıdır. Çünkü açık sistem özelliğine sahip örgütler varlıklarını sürdürmek için faaliyette buldukları çevre ile sürekli bir etkileşim halinde olup, örgütün etrafıyla etkileşimi ise örgütsel değişimi zorunlu hale getirmektedir (Özkan, 2004: 1). Dolayısıyla çevreyle sürekli ve planlı bir etkileşim oluşturulabilir.

Örgütlerin tanımı farklı yaklaşımlara göre değişiklik göstermektedir. Genellikle iki ana kategori bu tanımlarda ön plana çıkmaktadır. Bu tanımlardan birincisi örgütün belli bir hedef üzerine oluştuğu, bir diğeryse örgütü insanların oluşturduğu tanımdır. Ancak bu ortak noktalar tüm tanımlarda görülebilmektedir. Yapılan tanımlarda örgüt, çevresiyle sürekli bağlantılı olan, ortak bir amaç gerçekleştirmek için bir arada olan sistem olarak ifade edilmiştir. Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmeleriyle oluşan örgütlerle hayatımızın her alanında karşılaşarak, onlarla herhangi bir yolla iletişim kurarız. Aile, okul, hastane, işyerleri, dernekler, siyasi partiler vs. hepsi örgüte birer örnektir (İnceoğlu, 2004: 3).

Buradan da görmekteyiz ki, ortak bir hedef üzerine belirli bir amacı gerçekleştiren örgütler yaşamımızda önemli bir yer oluşturabilir. Bu öneminin yanında örgütler, yaşayan varlıklar gibi belli değişim süreci geçirebilir.

Değişim, belli bir süreç doğrultusunda yer alan değişikliklerin tümüdür. Değişim bir olguyu başka olguya çevirir. Başka bir şekilde bu; bireylerin, objelerin yerini değiştirmekten özel bilgiler, beceri gibi özelliklerin var olandan değişik aşamaya çekilmesine dek süren aşamadır (Koçel, 2005: 688). Kısacası değişim, sadece bir durum değil, aynı zamanda hal fonksiyonu görevi görmekte olup, mevcut durumdan farklı bir duruma geçebilir.

Değişim uluslararası bir olgu olarak kabul edilmektedir ve maddi olan veya olmayan her şey değişimin kapsamında ele alınmakta ve belirli bir hedefi, bu hedefi yerine getirme gücü ve hedefe varmada etkili faktörleri içeren her şey değişimin içerisinde. Objeler, vakalar, fikirler ve bunlardan meydana gelen süreçler değişimle baş başadır (Özkara, 1999: 1-2). Kısacası evrende var olan her şeyin değişmesi kaçınılmaz olup, işletme ve örgüt içi olgularda da bu durumun geçerli olduğunu söyleyebiliriz.

Evrendeki yaşananlara göre, makro ve mikro boyuttaki bütün örgütler değişim gözlenmektedir. Bu aşamada bilgi ve gelişmelerdeki örgüt yaklaşımlarıyla yönetim teorilerindeki gelişmeler sonucunda, toplumsal çevre ortamında hayatını devam ettiren bir canlı gibi olan örgütler de içeride ve dışarıdaki çevreyle adaptasyon sürecindedir. Bu manada, teknolojiye yaşanan ilerlemeler ve örgütte iş görenlere uygulanan yaklaşımlar nedeniyle değişim süreci, örgütün temel problemi olmuştur (Gülen, 2008: 57). Bu nedenle, değişime ayak uydurmanın, bu değişimin en temel gereklerinin başında geldiği ifade edilebilir.

Değişimin artmasında ilk sebep, bilişim teknolojilerinin geldiği konumdur. Bundan böyle, bilgiyi yaratmak, kullanmak, iletmek, depolamak, yönetmek, paylaşmak ve bilgiye ulaşmak çok daha basit, hızlı ve ucuz hale gelmiştir ve değişimin fitilini ateşleyen bir diğer faktör günümüzün küresel yapısı ve onun etkisiyle yükselen rekabet koşulları olmuştur (Gülcan, 2007: 57). Dolayısıyla dinamik piyasa koşulları aynı zamanda, dinamik bir örgüt ve işletme yapısını zorunlu kıldığı görülebilir.

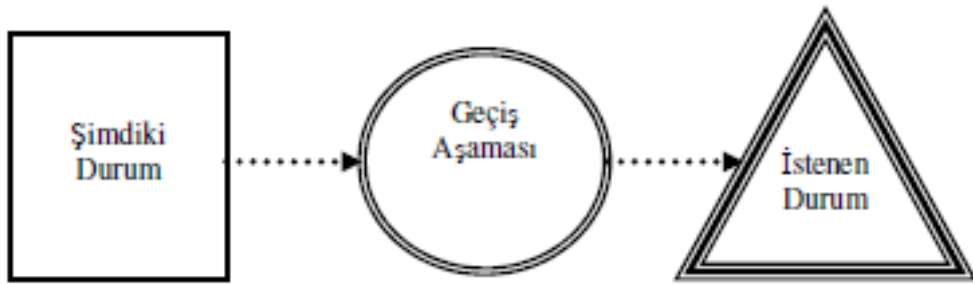
Örgütün yaşamını devam ettirdiği toplumsal ve ekonomik yapı da, örgütsel değişimin özelliklerini etkiler ve toplum, ekonomik yönden kapitalist veya kitle

üretimi dönemini devam ettiriyorsa örgütlerdeki değişim de bu döneme uygun bir biçimde, serbest müdahale, karlılık, verimlilik ve akılcılık unsurlarının hakim olduğu örgüt çeşitleri yönünde olur. Eğer baskıcı bir ekonomik sistem egemen durumdaysa, emredici ve merkezi plana sıkı sıkıya bağlı bir kamu girişimi veya otoriter ve merkezci özelliklere sahip örgütlere doğru bir yönelim ve değişim konuşulmaya başlanacaktır (Çelebioğlu, 1990: 77). Dolayısıyla değişim, aynı zamanda kendisini hissettiren bir biçimde, işletme ve örgütler için zorunlu bir süreç haline gelebilir.

Özetle, küreselleşmeyle birlikte bilişim teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim bilgi toplumunda değişime gereksinimi artırarak örgütün ayakta kalması ve rekabette başarı kazanabilmesini sağlayabilir.

2.1.1 Değişim ve Örgütsel Değişim Kavramı

Değişim sosyal, politik ve finansal süreçlerin en net özelliği gibi görünmektedir. Bir canlı şeklinde olan finansal ve toplumsal sistemlerin, hayatlarını idame etmeleri değişim becerileri ile alakalıdır. Bu becerileriyle organizasyonlar, etraflarıyla kurdukları irtibatla beslenme sağlar ve yaşayan sistemler şeklinde etraflarıyla ilişki kurma zorunluluğu bulunan organizasyonlarda sabitlik, çözülme ve bitişi getirir. Bu tarafla, değişim bozulmanın ayrıca çürümenin ortamıdır. Akış şeklindeki bir çevrede süreçlerin, bitme ve tükenmeleri olağandır (Özkara,1999: 9; Saylı ve Tüfekçi, 2008: 196). Değişimin üç aşamalı durumu aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.



Şekil 2.1: Değişimin aşamaları (Saylı ve Tüfekçi, 2008: 196).

Özetle, değişim aşamaları, değişimi bir süreç içerisinde, işgörenleri bilgilendirerek güven duygusu sağladığı, değişimin sürdürülmesinde çalışanları

belirlenen amaca yönelik motive ettiği, çalışanları uygulamalara destek vermesini özümseterek değişimin kalıcılığını sağladığı ifade edilebilir.

Örgütün değişmesine neden olan dış çevre faktörleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Düren, 2002: 226):

1. Küreselleşme
2. Enformasyonun hız kazanması ile zaman ve fiziksel mesafe engellerinin ortadan kalkışı
3. Kalite anlayışının gelişimi,
4. Verimlilik ve etkinlik anlayışının değişimi,
5. Piyasa Ekonomisinin küresel hâkimiyet kazanması,
6. Dikkate alınması gereken ekonomik ve politik faktörlerin çoğalması ve çeşitlenmesi,
7. Bilgi patlaması,
8. Konjonktürel her türlü faktördeki dengesizlik ve belirsizliklerin artışı,
9. Her türlü kaynaktaki artış ve çeşitlenmeler,
10. Kültürel ve sosyal bilinçlenme,
11. Ekolojik bilinçlenme,
12. Teknolojik gelişmeler,
13. Tüketici ve müşteri odaklı geçiş,
14. İletişimin medyalar aracılığıyla kitlesel olarak yaygınlaşması.

Kısacası, bir süreç içerisinde yer alan değişimin çevresel gelişmeleri de dikkate alarak örgütün olumlu yönde değişmesine katkı sunacağını, yeni stratejiler geliştirerek örgüte rekabet üstünlüğü sağlayacağını söyleyebiliriz.

Değişim olgusunun, sosyal, finansal ve politik yanlarını inceleyen yöntemler değişiminin izahını iki türden vermektedir. Bunlardan ilk gruptakiler değer yargılarını ve eğitimi baz alır. Değişim meydana gelmesi için ilk başta insanların davranışlarını etkileyen kültürel değerlerin değişmesi gerektiğini savunurlar ve kültürel değerlerde değişme olduğu vakit buna bağlı olarak davranışlarında değişeceğini söylemektedirler. Diğer gruptakilerse, bazı sosyal boyutlardaki değişme ve ilerleme, finansal durum, üretme iletişimi ve sermaye toplamına ulaşmayı gelişmiş ülkelerin denetiminden sıyrılmaya bağlamaktadırlar. Ayrıca bu görüşü benimseyenler gelişme, ilerleme veya kalkınma fikri etrafında toplanmışlardır (Özkara, 1999: 9). Dolayısıyla değişimin ilerleme ve kalkınma, önceki durumdan

daha iyi bir yere gelme amacı kültürel değerler ve finansal durumdaki gelişmeler ile sağlanabilir.

Örgütler, etraftan birtakım girdileri alarak işleyen ve bunu enerjiye çeviren, sonuçta bunları çıktılar biçiminde yine çevreye veren açık sistemler olarak açıklanabilirler. Örgütler bu süreci kendilerini meydana getiren insanların daha önceden belirlenmiş hareketleri aracılığıyla devam ettirirler ve önceden belirlenmiş bu hareketler birbirlerine bağımlı ve tek diğerini tamamlayıcı nitelikte olur (Can, 2002: 4). Bu nedenle, örgüt ile çevre ilişkisi, çevrenin değişmesi ile birlikte örgütün de değişmesini zorunlu kıldığı söylenebilir.

Örgütsel değişme, organizasyonun ortamıyla birlikte organizasyonun tamamını ilgilendirir. Bundan dolayı örgütün içinde bulunduğu ortamda oluşan farklılıklar, örgütün değerleri aracılığıyla etki eder. Örgütün çevresindeki değişmeler büyük boyutlara vardığında, örgüt yaşamsal faaliyetlerini devam ettirebilmek için çevrenin istekleri doğrultusunda farklılaşmak zorunda kalır. Her değişim bir etkileşime yol açmaktadır ve bu etkileşim sonucunda örgüt, iş, işletme, teknoloji ve grup yapılarında değişikliğe gider ve mevcut ilişkilerde, alışkanlıklarda, yol ve metotlarda değişiklik yapar (Tunçer, 2011: 58). Dolayısıyla değişim, aslında bir etkileşim sürecinin de sonucu şeklinde ifade edilebilir.

Günümüzün örgütleri başarıya ulaşabilmek, küresel ve dünya pazarlarında rekabete girmek için yaratıcı, yenilikçi ve değişimci olmakla birlikte çevrelerindeki değişim sürecini etkilemek zorunda olup bütün bu baskı ve zorunluluğun bir neticesi olarak, örgütlerin işleyişinde farklı sebeplerle çeşitli yöntemlerle önemli bazı değişme ve gelişmeler meydana gelmektedir (Peker, 1995: 1). Ayrıca günümüzde rekabet için kritik bir faktör olan çalışanların yüksek düzeyde yenilikçi davranışa sahip olmaları yenilikçi kültür ve etik iklim ile mümkün olmaktadır (Akkoç, 2012: 56). Bununla birlikte, örgüt çalışanları değişim gereksinimini benimsemiş ve yeniliğe açık olmasının önemli olduğu görülebilir.

Örgütsel değişim çok çeşitli bir kavram olup bu nedenle kesin bir tanımını yapmak kolay değildir. Örgütsel değişim, örgütlerin mevcut durumdan gelecekte etkinliklerini arttırmayı düşündükleri başka bir duruma geçmelerini sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilmekte ya da örgütsel değişim, örgütlerin çeşitli alt sistem ve öğelerinde ya da bunlar arasındaki ilişkiler sisteminde oluşan olumlu veya olumsuz, niteliksel veya niceliksel, planlanan veya planlanamayan tüm değişiklikleri

göstermektedir (Barutçu, 2006: 9). Değişim olumlu ya da olumsuz yönde olup, kavram her iki yönü de ifade edebilir.

Açık bir sistem olan örgüt iç dinamiklerinde de iş ile ilgili süreçlerde, örgütün yapısal değerlerinde, karar verilmiş iş tanımlarında, örgütün çeşitli birimlerine dağıtılan yetki ve sorumluluklarda, örgütün katma değer oluşturma aşamasında kullandığı üretim biçimlerinde, örgüt dışı çevresel düzenlemelerde ayrıca örgütün rekabet politikalarında, yönetsel yaklaşımlar ve stratejiler gibi konularda yapılan ve örgüt sisteminde tamamıyla etkileşim oluşturan değişiklikler bütünüdür (Sabuncuoğlu - Tüz, 2005: 244). Açık sistemlerde değişimin de açık olduğu, çevrenin gelişim sürecinde meydana getirdiği politikalar ile de yakından ilişkili olduğu ifade edilebilir.

Örgütsel değişimde temel hedef, bir örgütün çevre içindeki durumunu devam ettirebilmesine ya da bunu güçlendirmesine veya yenileyebilmesine imkan sağlayacak şekilde değişiklikleri oluşturmaktır (Yeniçeri, 2002: 101).

İşletmeler iki ana sebepten ötürü değişime ihtiyaç duyarlar ve bunlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Koçel, 2003: 694-695).

İçsel Nedenler: Değişime zorlanmış içsel nedenler, işletmelerin bünyelerindeki bazı gelişme, durum ve olaylar ile ilgili olup, örnek vermek gerekirse düşük verimlilik, satış azalması, moral ve motivasyon düşüşü, bireyler veya gruplarda çatışmalar, çalışanın yükselen eğitim düzeyi ve beklentiler gibi öğeler, organizasyon içinde çeşitli konularda değişiklikler yapılması ile sonuçlanır ve bununla beraber işletme içindeki yaratıcılık sonucu meydana gelen yenilik, icat, fikir, teknoloji ve hizmet türleri de değişime sebep olurlar.

Dışsal Nedenler: İşletme bir sistem olarak incelendiğinde, her işletme dış çevresinden aldığı çeşitli girdileri, belli teknoloji seviyesindeki üretim süreci içinde değiştirir ve oluşturduğu çıktıyı yine dış çevresine gönderir ve bu dışsal nedenler, teknoloji, rekabet, ekonomik koşullar ve sosyal, kültürel ve demografik etkenlerdir. İşletmeler dışsal nedenleri çok da fazla denetleyemezler.

Değişim etkisiyle örgütler, teknolojilerine göre yüksek risk içeren ürünler arayarak, pazarda güç istemektedir. Örgütlerde uygulanan değişim, ekonomik, sosyal ve teknolojik konuların dengelenmiş bir bütünüdür (İnal, 2008: 24-31).

2.1.2 Örgütsel Değişim Süreci

Örgütsel değişim üç temel konu üzerine odaklanmakta olup bunlar; birinci olarak; sistemi iyi kurgulamak, ikincisi; bu sistem çerçevesinde işgörenleri eğitmek ve işe uygun nitelikler seviyesine çıkarmak, üçüncüsü ise; işgörenleri etkili bir şekilde belirlenen hedefe doğru yürütmektir (Sayılı ve Tüfekçi, 2008: 194). Kısacası örgütsel değişimi, örgütün olumlu yönde kendisini geliştirmesi şeklinde tanımlamak mümkün olabilir.

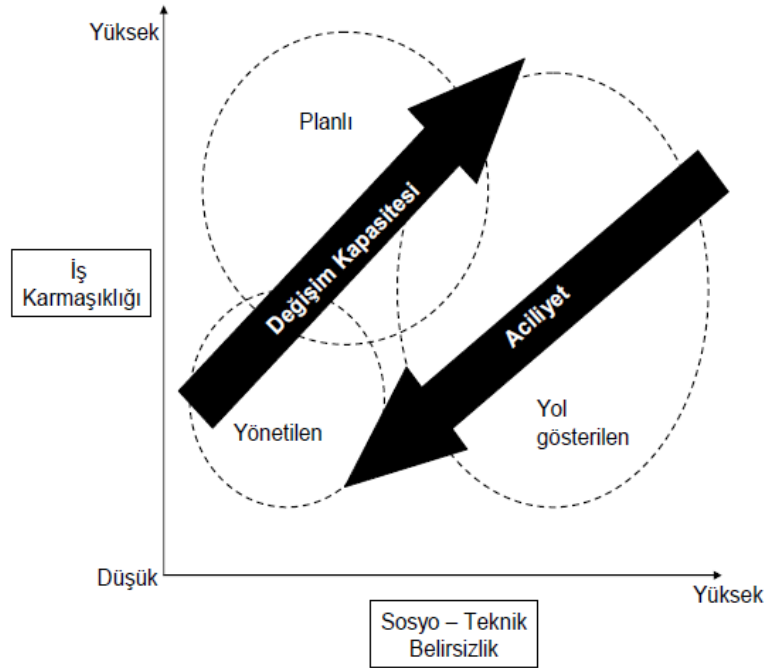
Örgütsel değişim “örgüt geliştirme” kavramıyla da açıklanabilmekte, örgütsel bağlamda değişimi kavramak, değişimi yakalamak, değişimi yönetmek ve yönlendirmek için “örgüt geliştirme” bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmakta ve örgüt geliştirme, karar almayı etkili kılmayı, örgüt içi iletişimi gerçekleştirmeyi, bireylerin motivasyon ve tatmin düzeylerini arttırmayı, örgütsel faaliyetlerin her etabında katılımı sağlamayı aynı şekilde verimli, etkili, sürekli öğrenen bir örgüt yaratmayı hedeflediği gibi örgüt geliştirme, başka bir ifadeyle, örgütsel değişim anlamına gelir. (Bensghir ve Leblebicioğlu, 2001: 21). Bu nedenle, örgütsel değişim denilince genel anlamda, örgütün ilerleme ve çevre ile daha etkili iletişim kurması akla gelebilir.

Değişim olgusunun boyutlarını araştıran çalışmalar, değişiminin açıklanmasında ikiye ayrılmakta olup; birinci gruptakiler değer yargıları ve eğitimden yola çıkmakla işe başlarlar. Değişim meydana gelebilmesi için her şeyden önce insanların davranışlarına yön veren kültürel değerlerin değişmesi gerektiğini savundukları gibi kültürel değerlerde değişme olduğu zaman buna bağlı olarak davranışların da değişeceğini söylemektedirler. İkinci gruptakiler ise çeşitli toplumsal boyutlardaki değişme ve gelişmeyi, ekonomik yapı, üretim ilişkileri ve sermaye birikimine erişmeye ve gelişmiş ülkelerin denetiminden sıyrılmaya bağlamakta olup bu görüşü benimseyenler gelişme, ilerleme ya da kalkınma fikrini benimsemişlerdir (Özkara, 1999: 9). Bu nedenle örgütsel değişim, ilerleme ve kalkınma faaliyetleri ile birlikte kendisini gösteren bir süreç olarak ifade edilebilir.

Değişim süreçleri, çalışanları yapılacak değişikliklerden haberdar etmekten ve değişime direnci ortadan kaldırmak gibi etkili örgütsel yapıların tasarımına kadar değişen pek çok faktörü barındırır. Değişimler bir veya daha fazla görev tanımındaki ufak değişimler biçiminde olan basit süreçlerle de ilgili olabildiği gibi örgütün sadece

bir kısmını ya da nerdeyse bütün örgütü etkileyebilirler. Görevler veya örgütün büyük kısımları yeniden inşa edilebilir ve hatta bir değişim çevre veya örgütün kendisi tarafından başlatılabilir. Değişim sürecinin düzenlenmesi örgütün dışından veya içinden araçları da içine alabilir (Hoogendorn, 2007: 148). Dolayısıyla kapsamlı bir değişim süreci, örgütün hem iç, hem de dış çevresini etkileyen bir süreç olarak ifade edilebilir.

Örgütsel değişim, tanım olarak, bir örgütün zamandaki iki nokta arasındaki dönüşümünü içerir ve analistlerin çoğuna göre, değişimin asıl durumu örgütün dönüşümden önce ve sonra karşılaştırılmasından açıklanmaktadır. Böyle bir kıyaslama yapmak, örgütsel değişimin içeriğinin bir incelemesini oluşturduğu gibi zamandaki ikinci noktada örgütte aslen neyin farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. İçerik açısından ise, en önemli değişimler, yapının çoğu unsurunu içeren veya yapının tek bir unsurunu üzerinde belirgin değişimler gerektiren dönüşümlerden oluştuğu gibi örgütsel değişimin ikinci bir boyutu dönüşümün nasıl meydana geldiği ile ilgili olup hız, faaliyetlerin sırası, karar alma ve iletişim sistemi, karşılaşılan direnme ve buna benzer faktörlerin incelenmesi, bizzat değişim süreci üzerinde bir odaklanma barındırır (Barnett ve Glenn, 1995: 217). İş karmaşıklığı ile sosyo-teknik belirsizlik ilişkisi Şekil 2.2’de verilmiştir.



Şekil 2.2: İş karmaşıklığı ile sosyo-teknik belirsizlik ilişkisi (Kerber, Buono, 2005: 32).

Özetle, sosyo-teknik açıdan çalışanların nitelikleri önceden bilinmeli ve personel ona göre yönlendirilmeli, değişim kapasitesindeki artış ile birlikte örgüt çalışanlarına belirli bir plan dahilinde işin niteliklerine uygun görevlerin verilmesi gerektiği söylenebilir.

2.1.2.1 Davranış çözümlenmesi

Global rekabet şartlarından ötürü, örgütlerin milletlerarası faaliyetlerini genişletmesi sonucunda, karma milletlerden oluşan örgüt yapısı yaygınlaşmış olup içerisinde faaliyette bulunan ülkenin toplumsal değerini yansıtan kanunları, örgütlerin yapması gereken değişimleri belirtmektedir. Her ülkenin kendine özgü kanunları vardır ve o ülke içerisinde faaliyette bulunan örgüt bu kanunlara uymak zorunda olup tespit edilen bu kanunlara göre faaliyetlerini devam ettirmese, örgütün varlığı tehlikeye girmektedir (Kuvan, 2001: 21). Dolayısıyla örgütsel değişimde, sürecin içinde bulunan ülkenin hukuki düzenlemelerine de uyması gerekebilir.

Örgütün yaşamını sürdürdüğü toplumsal ve ekonomik yapı da, örgütsel değişimin özelliklerini etkilemekte olup toplum, ekonomik yönden kapitalist veya kitle üretimi dönemini sürdürüyorsa örgütlerdeki değişim de bu döneme uygun, özgür girişim, kârlılık, üretkenlik ve ussallık öğelerinin egemen olduğu örgüt türlerine doğru olacak ve eğer baskıcı bir ekonomik sistem egemen ise, emredici ve merkezi plana sıkı sıkıya bağlı bir kamu girişimi ya da otoriter ve merkezci niteliklere sahip örgütlere doğru bir yönelim ve değişim gündeme gelecektir (Çelebioğlu, 1990: 77). Bu nedenle de, örgüt değişimlerini siyasi ve politik bazı değişkenler çerçevesinde yönlenen bir süreç olarak nitelendirmek mümkün olabilir.

Özellikle ülke ekonomisinde görülen değişimler örgütleri oldukça fazla etkilemekte olup devletin ekonomi politikası, işletmenin kaderine ve stratejisine şimdiki ve gelecekteki tasarruflarıyla etki eder. Birçok işletmenin analiz etmek zorunda oldukları özel ekonomik faktörler; ürün ve hizmetlerin fiyatlarındaki enflasyonist ve deflasyonist eğilimler, devletin vergi politikaları, devletin ödemeler dengesi, devletin para politikası ve ekonominin gelişme devresinin durumundan ibaret olup bu değişkenler, işletmenin amaçlarına erişme ve başarılı olma durumuna yardımcı olacak veya güçleştirecek ve stratejinin başarısız olmasına sebep teşkil edecektir. Örnek vermek gerekirse, ekonominin gerileme dönemine girmesi, satışların azalmasına, üretim hedeflerinin düşmesine sebep olur. Vergi politikaları

bazen yatırımların bu endüstride etkinliğini düşürebildiği ekonomik gidişle ilgili olarak ortaya çıkan hususlar bazen de tehlikenin kaynağını oluşturabilecektir (Eren, 2008: 117). Bu nedenle davranış çözümlemesinde, vergi politikalarının önemli bir rolünün olduğu ifade edilebilir.

2.1.2.2 Geçiş aşaması

Teknolojik yenilik firmanın içerisinde faaliyet gösterdiği temel ekonomik çevreyi değiştirmektedir. Bunun yanında mevcut dengeyi bozarak firmanın rekabet gücünü etkiler. Bir taraftan, firma bu dengesizlik sürecini başarıyla atlatacak stratejiler geliştirirken diğer yandan, durgunluk yüzünden, bir firma daha gelişmiş teknoloji kullanan rakiplerinin tehdidi altında kalabilir (Tang ve Zannetos, 1992: 135). Dolayısıyla geçiş aşamasında teknoloji, işletmelerin örgütsel değişimlerini yürütmesinde ciddi önem taşıdığı görülebilir.

Yöneticiler, iç ve dış çevredeki değişme ve gelişmeler karşısında örgütün hayatına devam edebilmesi ve diğer örgütlerle rekabette başarılı olabilmesi için değişime karşı hazır olmalı aynı zamanda değişimi yakından takip etmeli ve gecikmeden örgütlerinde gerekli düzenlemeleri oluşturmalarıdır (Dülger, 2003: 10). Bu sayede dinamik bir geçiş süreci yaşanacak olup, örgütsel değişimin de başarılı bir şekilde gerçekleşmesinin mümkün olduğu ifade edilebilir.

2.1.2.3 Yeniden dondurma

Üçüncü aşama, kalıcı hale getirmeyi içermekte olup örgüt bu aşamada; gerçekleştirdiği değişimi özümseme, örgütün geriye dönmemesi için daha çok çaba göstermek ve yatırım yapmak zorunlu hale gelmiştir (Saylı ve Tüfekçi, 2008: 197-198). Yeniden dondurma aşaması, bu geçiş süreci içerisinde elde edilen sonucun adaptasyonu şeklinde değerlendirilebilir.

Ekonomik çevre öğeleri, yani işletmelerin içinde etkinlikte bulunduğu ekonomik yapının özellikleri sürekli değişmekte olup ekonomik yapı, bir süreç olarak döngü halinde devam eder. Bu döngü, kısır bir döngüden ziyade etkisini gittikçe arttıran bir sarmal şeklinde olup bu döngü içinde, bir konumda, bir örgütsel düzenleniş gerçekleştirilir (Sucu, 1998: 24). Yeniden dondurma ya da gelişim

sürecine adaptasyonda, ekonomik döngünün belirleyici bir faktör olduğu ifade edilebilir.

2.1.3 Örgütsel Değişim Modelleri

Bir örgüt aynı şekilde varlığını sürdürürse, değişim fikirlerinin ortaya konması da o kadar zorlaştığı gibi değişim konusunda isteksiz olanlar çıkabilir. Diğer bir taraftan lider değişimin zorluklarını aşarken şu dokuz alana dikkat etmelidir: Teknoloji, çevre, bilgi yönetimi, iş dünyası, örgütsel bağlılık, örgüt yapıları, örgütün hedeflerinin yeniden düzenlenmesi, girişimcilik, iletişim ve çok ulusluluktur (Tunçer, 2011: 59). Çünkü bu aşamalar, hem değişimin en önemli noktaları olup, hem de değişimin geleceği için önemli sonuçlar verebilir.

Örgüt literatürü incelendiğinde değişimin birçok türünün var olduğu görülmekte olduğu gibi bazı değişim türleri birbiriyle gösterdikleri benzerlik nedeniyle ayrımlarının ne olduğu sorusunun yanıtlanması zor bir hale gelmektedir. Örnek vermek gerekirse Szamosi ve Duxbury (2002: 184) radikal, dönüşümsel, ikincil ve kesikli değişimin aslında aynı olduğunu belirtmekte olduğu gibi literatürdeki bu ayırım üzerinde anlaşılmalı tek bir sınıflandırma bulunmamaktadır (Çapraz, 2009: 4). Dolayısıyla günümüz literatüründe tek bir değişim modeli sınıflamasının olmadığı ifade edilebilir. Devam eden bölümde, üzerinde en fazla fikir birliği yapılan modellere kısaca değinilmiştir.

2.1.3.1 Evrimsel Değişim

Evrimsel niteliğinde değişim, daha yavaş, küçük adımlarla, kısmen, önceden planlanmış bir programa göre, uzun süreli ve çevreye uyum sağlama fikrine dayalı bir değişimi açıklamaktadır (Özkara, 1999: 122).

Evrimsel değişim modelleri değişimin örgütün dışında planlanamayacağını, bu değişimden etkilenecek herkesin değişim süreci içine dahil olması gerekliliğini savunduğu gibi bu tür bir değişim hareketinde geniş bir kitlenin değişim içine sokulması, değişim kabiliyetinin en düşük olduğu birim dikkate alınarak değişimin gerçekleştirilmesi demektir (Çapraz, 2009: 8). Dolayısıyla evrimsel değişim modeli kapsamında, tüm örgüt bileşenlerinin sürece dahil olmasının gerekli olduğu ifade edilebilir.

Adından da anlaşılacağı gibi örgüt içerisinde radikal olmayan kararlar alınarak mevcut durumun geliştirilerek yeni bir hale getirilmesi olup çoğunlukla aşamalı, yavaş ve kapsamı dar olan değişim süreci üzerinde durulmuştur. Çevredeki değişimlere ayak uydurmaya yönelik stratejilerin uygulanmasını evrimci değişim olarak adlandırmak yanlış olmayacaktır (Gülcan, 2007: 67). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere evrimsel değişim, işletme ya da örgütlerin çevrelerine adaptasyon sürecini ifade ettiği söylenebilir.

2.1.3.2 Devrimsel değişim

Devrim niteliğinde değişim modelinde, örgütün ihtiyaç duyduğu değişimi bir bütün olarak sağlaması ve kısa zamanda oluşması sebebiyle değişimi yozlaşmaktan kurtarması yönünden evrim niteliğindeki değişim modelinden üstün olduğu söylenebildiği gibi şu da unutulmamalıdır ki, birdenbire ve çok kısa süreli bir uygulama olan devrimci değişim, örgüt için dengeler için yıkıcı olmakta, birçok değerli çalışanını kaybetmesine, saygınlığın azalmasına ve moral düşüklüklerine sebep olmaktadır (Turan, 2011: 61). Kısaca devrimsel değişimi, daha ani ve evrimsel değişime göre daha spesifik bir değişim modeli şeklinde izah etmek mümkün olabilir.

Devrimsel değişim statükoyu bitiren, çabuk ve aniden meydana gelen, temelde oluşan ve örgütün her tarafını saran, genelde olandan farklı getirileri olan bir değişim olup devrimsel değişim hızla meydana gelir ve en önemlisi örgütün her parçasını etkileyebilir. Hızlı bir değişim tepkinin ortaya çıkmaması bağlılık ve devrimsel değişim arasında pozitif bir ilişkinin meydana gelmesine neden olmaktadır (Çapraz, 2009: 7). Diğer bir ifadeyle bağlılık, devrimsel değişim ile aynı yönde artmakta ya da azalmakta olduğu söylenebilir.

Daha önce düşünülmeyen, radikal değişikliklerin yapıldığı, sonuçları tahmin edilemeyen ve sonuçları çevreyi de etkileyebilecek olan değişim yöntemi olup evrimci değişime göre daha geniş çaplı bir kapsama sahiptir. Cesur adımların atılması örgütün etkinliğini artırır ve yeni fırsatların yakalanmasını sağlamaktadır (Gülcan, 2007: 68). Bunun sağlanması için ise örgütün evrimsel değişimden ziyade, devrim niteliğinde değişiklikler yapması gerekebilir.

2.1.3.3 Planlı değişim

Yapılan ya da yapılacak değişimin süreçler üzerinde daha etkin bir şekilde işleyişinin sağlanmasına yönelik bir değişim türü olup değişimin kontrol altında tutulduğu bir yöntem olması sebebiyle olumsuz sonuçların çıkma oranı düşüktür. Bu yöntemde değişimi kontrol altında değişim uzmanı tutar ve işgörenlerin işbirliği içinde olmasını, sorunlara uygun ve geçerli çözüm elde etmek için uğraş verilmektedir (Gülcan, 2007: 68). Kısacası planlı değişim, bir ihtiyaç ya da gereksinim neticesinde yapılması zorunlu ve kontrollü olan değişim türü şeklinde ifade edilebilir.

Planlı değişim, değişim sürecinin her seviyesinin önceden kararlaştırılıp planlandığı ve uygulandığı bir değişim modeli olup plansız değişim, önceden düşünülmeyen, örgütün bir plana bağlı kalmadan değişmesini belirtmektedir (Basım v.d., 2009: 22). Bu açıdan planlı değişim ile plansız değişim birbirinden ayrı iki süreci ifade ettiği söylenebilir.

Değişim kavramı günümüzde örgütler için taşıdığı önem bağlamında süreçsel bir durumu ifade etmekte olup örgütlerin değişen iç ve dış çevre koşullarına uyumu belli bir strateji bağlamında incelenmektedir. Değişim bir süreci ifade ettiğine göre, konuya ilişkin stratejiler, uygulama seviyeleri ve değişimin kapsamına ilişkin olarak belirlenenler planlı değişim türünü yansıtmakta ve bu bağlamda planlı değişim, işletmelerde ki öngörülebilirlik yeteneği ve farklı koşullara hazırlıklı olma güdülleri ekseninde incelenebilir (Gülen, 2008: 58). Bundan dolayı planlı değişimi öngörüler çerçevesinde yürütülen bir süreç şeklinde ifade etmek mümkün olabilir.

Değişim planlama çabaları, kısaca önceden ulaşılabilir ve örgüte yararlı sonuçlar yaratan değişimlerden çok örgütsel düzenlemelerin sürekliliğine yöneliktir. Örgütlerde planlı değişim çabaları var oldukça örgütün mevcut politikaları izlenebilecek, fakat bunun yokluğunda ise örgütün, kendini bir kriz ortamı içinde görebilmesi mümkündür. Yönetim, planlamayı yaparken çevre etkeni ve değişime karşı iç ve dıştan gelebilecek itirazları, engellemeleri de karşılamak ve bunları giderici önlemler almak zorundadır (Şimşek v.d., 2005: 357-358). Bunun yapılmaması halinde planlı değişim hedeflerine ulaşmada başarısız olabilir ya da sonuçlardan bazı sapmalar yaşanabilir.

Planlı değişim genel olarak, bir kişinin, grubun örgütün veya daha geniş bir sosyal sistemin var olan durumunu doğrudan etkilemek ve başka bir şekilde dönüştürmek için gösterdiği planlı ve amaçlı bir çaba olup bu kavrama “objenin çevresel değişime sürekli uyum” yapması özelliği de girebilir. Planlı değişim sistemi daha iyiye ulaştırmak için değişim uzmanının yardımıyla bilinçli bir şekilde gerçekleştirilmek istenen değişimdir. Değişim uzmanı ile değişiklik için başvuran alıcı sistem arasındaki işbirliğine dayanarak alıcı sistemin sorunlarını çözümünde geçerli bilgiyi uygulama süreçleridir (Peker, 1995: 206). Kısaca ifade etmek gerekirse planlı değişim, bir değişim uzmanı nezaretinde yürütölen bir süreç olup, ihtiyaca göre ortaya çıkan bir değişim modeli olarak ifade edilebilir.

2.1.3.4 Ani değişim

Firmalar yaşadıkları ekonomik, siyasal ve toplumsal çevrede yaşanan beklenmedik olumlu ya da olumsuz gelişmelere karşı, acil önlemler alabilir. Bu durum örgütün değişimini acil olarak gerekli kıldığı gibi bunun yanında bazen de uzun vadede yaşanması kuvvetle muhtemel gelişmelere karşı örgütler şimdiden değişim kararı alır ve böylelikle şimdiden kendilerini değişime entegre etmeye başlayarak, değişim süreci başladığında hazırlıklı olmak isteği içerisinde olabilirler. Ani değişim, örgütün kısa sürede değişime karar verip uygulama sürecidir. Zamana yayılmış değişim ise planlanan değişimin yavaş yavaş uygulanmasını ifade eden bir olgudur (Basım v.d., 2009: 22). Zamana yayılmış değişime göre ani değişimler, daha çok sonuç odaklı ve gereksinimlerden ortaya çıkan değişim türü olarak ifade edilebilir.

Değişim örgütün hangi boyutunda olursa olsun kesinlikle yayılma etkisi gösterebildiği gibi örgütün herhangi bir boyutundaki değişim mutlaka diğer değişkenleri de etkiler. Örnek vermek gerekirse bilgisayar gibi yeni bir aletin alınması örgütün yapısında (iletişim sisteminde, karar haritalarında); çalışanlarında (çalışan sayısı, beceri, tutum ve eylemlerinde) değişime ortam hazırlamaktadır (Bursalioğlu, 1987: 229). Ani değişimde bir diğer nokta ise bu hazırlık sürecinin de hızlı gelişmesi olarak ifade edilebilir.

2.1.3.5 Geleneksel değişim

Günümüzde fazlaca etkisi görülen küreselleşme, bilgi ve iletişimdeki teknolojik gelişmeler, toplam kalite uygulamaları, örgütleri birer öğrenen örgüt olmaya teşvik etmekte, kişilerin kendini devamlı gelişim faaliyetleri içine sokmasına ve tüm bunlarla birlikte çağın getirdiği hızlı değişimlere ayak uydurabilecek, koordinasyonun ve iletişimin hızlı olduğu yeni yapıdaki örgütlere ihtiyaç duyulmasına sebep olacağı gibi bu amaçla yetki alanları büyütölmekte, dikey yapı yavaş yavaş yerini yatay yapıya bırakmaktadır. Aynı zamanda merkeziyetçi yönetimden ademi merkeziyetçi yönetime geçiş, karar alma sürecini hızlandırmak için zorunludur (Özençel, 2007: 21). Bu sayede örgüt içerisinde daha hızlı ve etkili kararların alınması mümkün olabilir.

Bilimin üst düzeyde olduğu bu yöntemde genel düşünce yönetimin bilimsel açıdan güçlü kurmaylar ile desteklense de bilinmesi gerekir ki yeni bilgiler kendiliğinden değişimi sağlamayacaktır. Bu nedenle yapılacak bilimin de desteklediği yönetim ile değişim meydana getirilir (Gölcan, 2007: 68). Dolayısıyla geleneksel değişim, aynı zamanda bilimsel bir süreci ifade etmekte olup, geçmiş literatürden önemli ölçüde beslendiği söylenebilir.

2.1.3.6 Makro-mikro değişim

Özellikle makro ölçekteki, geneli kapsayan değişim süreci örgütler için belirli sorun ve riskleri bünyesinde barındırdığı gibi geneli kapsayan değişim kısa vadede sonuçlanmaz ve etkileri görülmediği gibi örgütün teknolojisinden, çalışma biçimine, çalışan kurallarından yapısal unsurlara kadar birçok alanı kapsadığı için değişimin hızı ve niteliği önemli olur. Bu bağlamda, etkin bir takım yönetimi, yani tabandan tavana doğru yaşanan gelişmeler örgütün makro ölçekli değişim sürecindeki riskleri en aza indirebilir ve özellikle kapsayıcı değişimlerde süreci en etkin biçimde tamamlamak için belirli amaç ve niteliklerde takımlar oluşturulabildiği gibi böylece değişime uyum süreci takımlar sayesinde daha basit yaşanabilmektedir (Taştan, 2008).

Makro değişim örgütün tamamının bir bütün olarak değişime konu edilmesi olup mikro değişim örgütün alt sistemlerindeki değişimi ifade etmektedir (Basım, v.d., 2009: 22). Kısaca makro değişimi tüm örgütler ve işletme bazında, mikro

değişimleri ise daha küçük yapılar olan örgütler çapında değerlendirmek mümkün olabilir.

Takımlar, küresel rekabet ortamında, iş ortamındaki değişimlere hızlı tepki vermesi, çok esnek yapıda olması, bağımsız görev ve amaçları verimli bir şekilde tamamlaması, sürekli öğrenmeye açık olması ve çalışanlar ile örgüt arasındaki bağı kuvvetlendirmesi sebebiyle günümüzde birçok örgüt tarafından çalışma sistemlerine dahil edilmiş ve örgütler takım bazlı çalışmaya yönelmiş ve günümüz rekabet şartlarında hem örgütün genelini ilgilendiren makro değişim hem de belli birimlerle ilgili olan mikro değişimler peş peşe tıpkı bir tür sarmal şeklinde oluşabilmektedir (Gülen, 2008: 60). Bu nedenle mikro değişimler örgüt içerisinde, makro değişimlere göre daha sıklıkla görülebilir.

2.1.3.7 Sürekli değişim

Örgütler devamlılık gösteren, gelişmekte olan ve toplu değişimlerin yaşandığı yerlerde kendisini sürekli bir değişim içinde bulduğu gibi Weick ve Quinn'e göre sürekli değişimin ayrımı birimler üzerinde eş zamanlı olarak yapılan süreklilik gösteren küçük ayarlamaların önemli değişimler oluşturduğudur. Meyer ve arkadaşları sürekli değişimin çoğunlukla kararlı sistemlerde görüleceğini ifade etmişlerdir (Çapraz, 2009: 8). Çünkü değişimin sürekliliğinin olması, aynı zamanda değişime direnç gibi riskleri de beraberinde getirmekte olup, bu risklerin bertaraf edilmesi için ise kararlı bir sistemin kurulması gerekebilir.

Birtakım örgütlerde performans ve verimliliğin artırılması amacıyla çalışma ortamında değişime gidilebilmekte olup çalışma ortamının değişimi sadece kişilerin rahat iletişim kurabilecekleri bir ortam oluşturmak anlamına gelir. Kurum içinde kullanılan ışık, sıcaklık, gürültünün azlığı ya da çokluğu gibi daha birçok faktör iş verimini etkileyebilmekte olup örnek vermek gerekirse iyi bir aydınlatma sistemi hem erken yorulmayı önler hem de çalışanları motive ederek iş verimini arttırdığı gibi bununla birlikte sıcaklığın çok iyi ayarlanması gerekir. Aksi takdirde iş görenlerde baş ağrıları, iş tatminsizlikleri artacak ve böylece örgüt işlerinde verim düşüklüğü oluşacaktır (Eren, 2008: 280). Bunun gibi işyerinde gerek soyut, gerekse fiziki ortamlara ilişkin değişkenlerin, ihtiyaçlara bağlı olarak sürekli değişim göstermesinin önemli olduğu söylenebilir.

2.1.3.8 Otoriter değişim

Değişim yönetimi yazınında belirtilen bir diğer değişim türü otoriter değişim olup, Lupton değişimin aşığıdan yukarıya gerçekleşmesinin yukarıdan aşığıya gerçekleşmesinden daha kolay olacağını söylemektedir. Bunun temelini örgüt içindeki insanların kendi kontrol bölgelerini yaratma arzusuna sahip olmaları fakat bu alanı yaratırken tepe yönetimin yasal gücünü de göz ardı etmemelerine bağlamakta olup bu nedenle değişim döneminde en alt hiyerarşide bulunan çalışanların kazanılması önem arz etmektedir. Otoriter değişim, bir işletmedeki yetkinin örgüt içerisinde gelecek tepkiyi bitirerek yukarıya doğru çıkılacağı bir değişim hareketi olarak tanımlanmıştır (Çapraz, 2009: 8). Bu nedenle bu değişimi aynı zamanda, otoritenin kendi düşünceleri çerçevesinde örgütü yeniden dizayn etmesi gibi görmek mümkün olabilir.

2.1.3.9 Kısmi ve köklü değişim

Örgütlerin iç çevresi, örgütün hedefe, teknolojiye, yapıya ve insana ilişkin öğelerini ve biçimsel etkileşim kalıplarını ifade etmekte olup örgütlerin dış çevresiyse, bir bütün olarak kendisi ile bir üst seviyedeki sistemin alt sistemlerinin ilişkilerinden meydana gelmektedir (Aydoğan, 2006: 122).

Örgütsel değişim kapsamında oluşturulan çalışmalar devamlı ve küçük çapta olacağı gibi, örgütü tamamıyla değiştirmeye yönelik de çalışmalar yapılabilmektedir. Buna göre değişim, “sürekli ve kısmen gerçekleştirilen değişim ile köklü değişim” olarak ikiye ayrılır ve ilk türdeki değişimler yöneticilerin devamlı karşılaştıkları ve örgütü sarsmayan değişimler olup bu değişim türü devrim değil evrim yoluyla ilerleme kaydetmektedir. İkincisi ise, yani köklü değişim, ilkinin aksine devrimsel niteliktedir, temelden gerçekleştirilen bir değişim türüdür (Hussey, 1997: 14). Köklü değişim beraberinde ciddi bir örgütsel yapı değişimini getirirken, kısmi değişimlerin ise daha çok mikro çapta görülen değişimler olduğu söylenebilir.

Örgütsel değişim büyük oranda insana bağlı olup örgütü insan ya da beşeri unsurlara dayandıran görüş sahipleri bir örgütü meydana getiren bireylerin özellikle örgütün başında bulunan yöneticilerin yetenek ve davranışlarında değişiklik yapmak suretiyle örgütün tümünde istenilen değişikliklerin sağlanabileceğini söylemektedirler. Bu görüş örgütsel değişim ile ferdin değişimini bir arada

karşılaştırmaktır (Aydemir, 2003: 4.). Bu nedenle gerek kısmi, gerekse köklü değişimlerde beşeri sermayenin ciddi önem taşıdığını ifade etmek gerekebilir.

2.1.4 Örgütsel Değişime Direnme

Direnme, bir birey veya grubun değişimin etkisinden korunmaya yönelik olarak değişime karşı göstermiş olduğu bir davranış ve tepki olup başka bir ifade ile direnme, birey ya da grubu gerçek ya da düşsel değişikliklerin etkisinden koruma amacına dönük bir savunucu tutumdur. Direnmenin ortaya çıkması için değişikliğin gerçekleşmiş olması şart olmayıp kişinin değişikliğin gerçekleştiğini sanması ya da birtakım değişikliğin yapılacağından korkması da direnmenin ortaya çıkması için yeterli olacaktır (Özgen ve Ölçer, 1996: 143-144). Bu nedenle değişim sürecinin sadece kendisinin değil, algısının da iyi bir şekilde yönetilmesi gerekebilir.

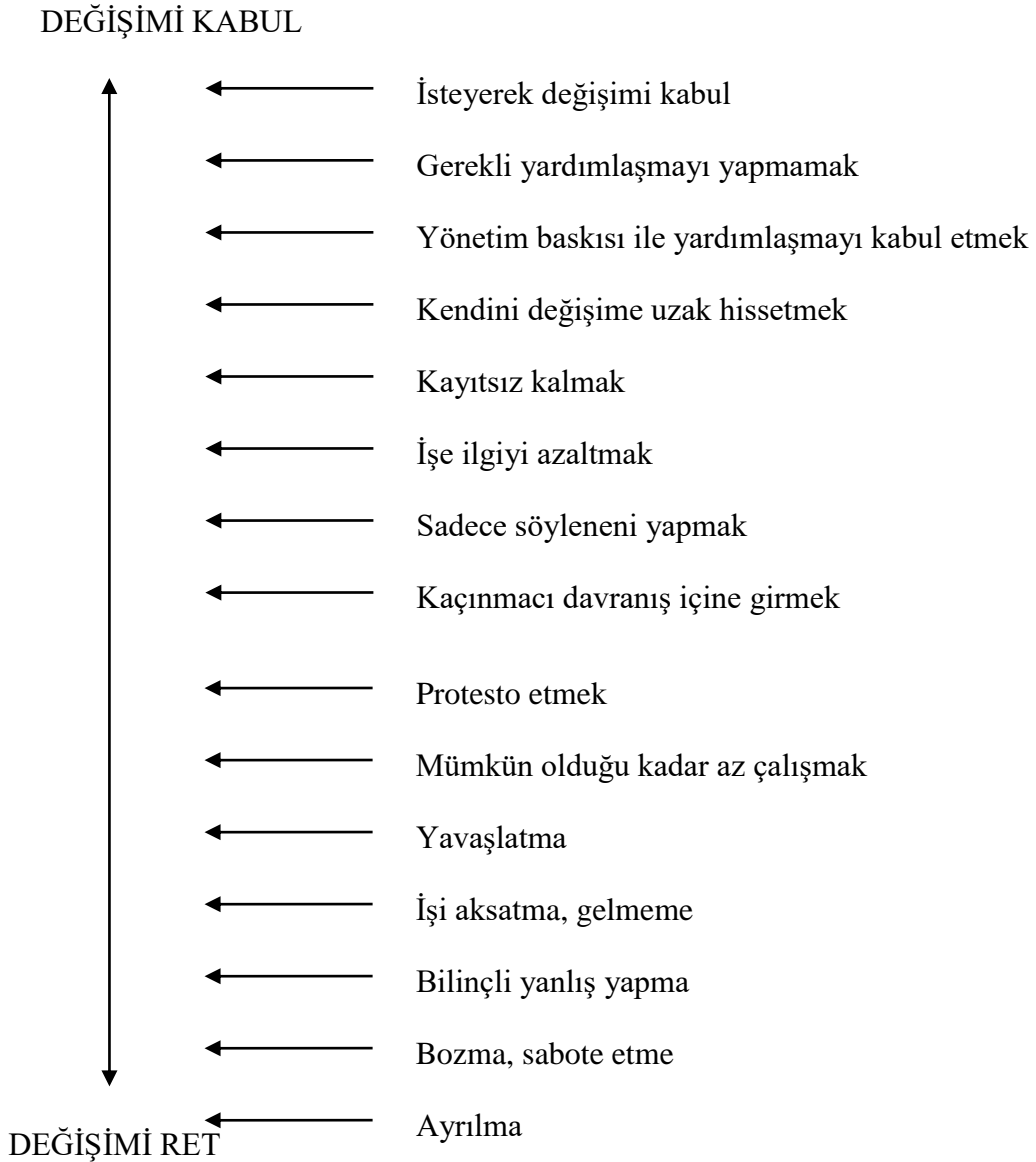
Bir örgüt büyük ölçüde değiştiği vakit, farklı çalışanlar kişisel yollarla tepki göstereceklerdir. Bazı çalışanlar artan iş yükünün sonucu olarak artan stres yaşayacaklar ve bu tip çalışanların, iş performanslarını ve örgütün amaçlarına erişimini olumsuz biçimde etkileyecek olan artan iş güvensizliği hissetmeleri muhtemel olup diğer çalışanlar ise değişimi, büyüme, daha sıkı çalışma ve hatta örgütsel kimlik ve işe katılımlarını güçlendirecek bir fırsat olarak görecektir (Ming-Chu, 2009: 21).

Örgütte yapılması planlanan değişimin beraberinde direnci getireceği örgütsel davranış ve yönetim bilimlerinde yapılmış olan araştırmaların ortak bir neticesi olup bu direnç her zaman kötü sonuçlar doğurmamaktadır. Değişim ile değişime direnç bazen uygulanacak fikir üstünde sağlıklı tartışmalara yol açan ve sonucunda daha iyi kararlar alınmasını sağlayan bir çatışma olabilmekle birlikte direnç, adaptasyon ve ilerleme süreçlerini yavaşlatmaktadır (Robbins, 2001: 432). Bu nedenle, değişimin direnç nedeni ile yavaşlamasının engellenmesi için, örgüt içi ve dışı dirençlerin önceden planlanması gerekebilir.

Değişime karşı çalışanların göstereceği tepki üç şekilde oluşabilir. Bunlardan birinci grubu değişime ayak uydurmaya hazır olanlar, bir başka deyişle değişimin olmasını isteyenler, ikinci grubu değişime karşı çıkanlar ya da değişim karşıtları ve son olarak üçüncü grubu da değişime karşı ilgisiz ve kayıtsız kalanlar yani tarafsızlar oluşturmakta olup doğal olarak uygulanmak istenen değişim modelini gerçekleştirecek elemanları değişim taraftarlarından seçmek doğru olur. Değişimin

sonuçları hakkında şüphesi olmayan bu elemanların motive edilmesi kolay olabileceği gibi istenen sonuçlara ulaşıldıktan sonra başarının gururunu taşıyan elemanlar tarafsızlardan oluşturulacak ekiplere liderlik edecek ve onların da taraflı olmalarını sağlamaya çalışacaktır (Yeniçeri, 2002: 100).

Değişiklikler karşısında ne tür bir tepkinin oluşacağı değişikliğin niteliğine, biçimine ve değişimden etkilenen kişilerin karakterlerine göre değişmekle birlikte yönetim, yapacağı değişime karşı tepkileri, bu yönden analiz etmelidir. Değişiklik, bazı zamanlarda hedeflere ulaşmada ve daha üst hedefleri belirlemede fırsat, bazen de hedeflere ulaşmada bir engel ve örgütün başarı kabiliyetini zayıflatabilecek bir tehdit olarak görülebilmektedir (Özgen ve Ölçer, 1996: 143). Değişimi kabul ve reddetme süreci davranışları Şekil 2.3'te verilmiştir.



Şekil 2.3: Değişimi kabul ve reddetme süreci davranışları (Koçel, 2005: 705).

Özetle, değişimi kabul ve reddetme sürecinde çalışanların bir kısmı katkı sunarak değişimi kabul ettiği, bir kısmı değişime karşı çıkarak işi yavaşlattığı, bir diğer çalışan grubun ise değişime kayıtsız kalarak işe ilgiyi azalttığı ifade edilebilir.

Yenilik ve değişikliklere insan doğal olarak karşı koyar. Çünkü her yeni usul, yöntem ve teknoloji eski usul, yöntem ve alışkanlıklara karşı olarak geliştirilmiş olup bu sebeple, kişiler daha önce alışmış oldukları iş düzeninden adet ve alışkanlıklarından vazgeçemezler. Fakat şunu ifade etmek gerekir ki, bu tür dirençler kişiden kişiye farklılıklar gösterdiği gibi değişikliğin getirdiği yenilikler karşısında kalan kişiler, karakterleri, psiko-sosyal özellikleri, değişikliğin oluşturduğu durumlara bağlı olarak tepkide bulunurlar (Eren, 2008: 42). Verilen bu tepkilerin bütünü ise değişime karşı direnç şeklinde ifade etmek mümkün olabilir.

Belirsiz bir durumla karşılaşmak çoğu insanı endişelendirebildiği gibi iş durumundaki bir değişme, belirsizlik öğelerini de beraberinde getirir. Örnek vermek gerekirse, uzun süre iş ortamından uzak kalan bir kişi, diğer iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin nasıl olacağı hakkında endişe duyabildiği gibi çalışan kişi yeni iş ortamında kendi durumunu gözden geçirecektir. Değişme ile ortaya çıkan yeni iş ortamı bireyin şu soruları sormasına zemin hazırlar: Arkadaşlarım ne olacak? Kurum beni işten atarsa yeni bir iş bulabilir miyim? Bu tür cevaplandırılmayan sorular ve buna bağlı olarak ortaya çıkan kararsızlık durumları, değişimin kendisi ile ilgili değildir ama bu gibi durumlar değişimi olumsuz yönde etkileyebilir (Tabancalı, 2003: 333). Dolayısıyla değişim ile kararsızlık ve direnç arasında da önemli bir ilişki olup, kararsızlıkların genel olarak dirence dönüşme potansiyelinin olduğu ifade edilebilir.

2.1.5 Örgütsel Değişimin Diğer Kavramlarla İlişkisi

2.1.5.1 Liderlik

Değişim, çağımızın en önemli gerçeği olup her şey hızlı değişmekte ve örgütler de bu hızlı değişime ayak uydurma ve ayakta kalmak için çaba sarfederler. Ancak bu değişime uyum sağlamak oldukça zor olduğu gibi planlı bir çalışmayı da zorunlu kılar. Ayrıca donanımlı liderler gereklidir (Tunçer, 2011: 58). Bu nedenle liderliği, örgütler için oldukça önemli bir olgu olarak görmek gerekebilir.

Değişim ve yeniden yapılanma çalışmaları genellikle başarısız olup başarı ya da başarısızlık genelde liderlerin değişimi yönetmesiyle alakalıdır. Çalışanlar kontrol ve istikrarı elden bırakmak istemedikleri için değişime direndikleri gibi değişim sürecinin üstesinden gelebilmek için çalışanlara zaman verilmesi gerekir. Çalışanların hiçbiri değişim sürecini aynı hız ve biçimde sürdüremez. Lider aynı şeylerden motive olmayan çalışanların örgütsel bağlılığını sağlamak için insanlara ve ilişkilere tek tek yaklaşmalı ve hedef çalışanların kuruluşun geleceğine bağlanmasını sağlamaksa, o zaman çalışanlar saygı görmeyi, anlaşılmayı, kendilerine kulak verilmesini ve değer görmeyi arzu edeceklerdir (Tunçer, 2011: 66). Bu nedenle etkili bir liderliğin sağlandığı örgütlerde, değişimin daha başarılı olduğu ifade edilebilir.

2.1.5.2 Örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını koruma uğraşlarının hem temel etkinliklerinden hem de nihai amaçlarından biri olup örgütsel bağlılığa sahip bireyler daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgüte daha az maliyeti olmaktadır (Balcı, 2003: 28).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesi olup örgütsel çıkarlara yönelik hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir sonucudur. Kişinin, örgütün amaç ve değerlerine çıkar gözetmeksizin duygusal olarak bağlanması olup bireyin örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalışanın örgüte karşı hissettiği bağın gücünü gösterir (Bozkurt ve Yurt, 2013: 123). Diğer bir ifadeyle örgütsel bağlılık, örgüt üyelerinin kendilerini o örgüte ne derece ait hissettikleri ile ilişkili olduğu söylenebilir.

Örgüt çalışanları, kendi amaçlarını gerçekleştirebildikleri ölçüde örgütsel amaçlar için çalışmakta ve örgüte bağlanmakta, çalışanların verimliliği açısından örgüt amaçlarını benimsemeleri ve örgütsel bağlılıklarının sağlanması çok önemlidir. Örgütsel bağlılık, örgütsel başarının ardındaki en önemli faktördür (Bozkurt ve Yurt, 2013: 126). Bu faktör her alanda olduğu gibi, örgütsel değişim sürecinde de kendisini gösterdiği ifade edilebilir.

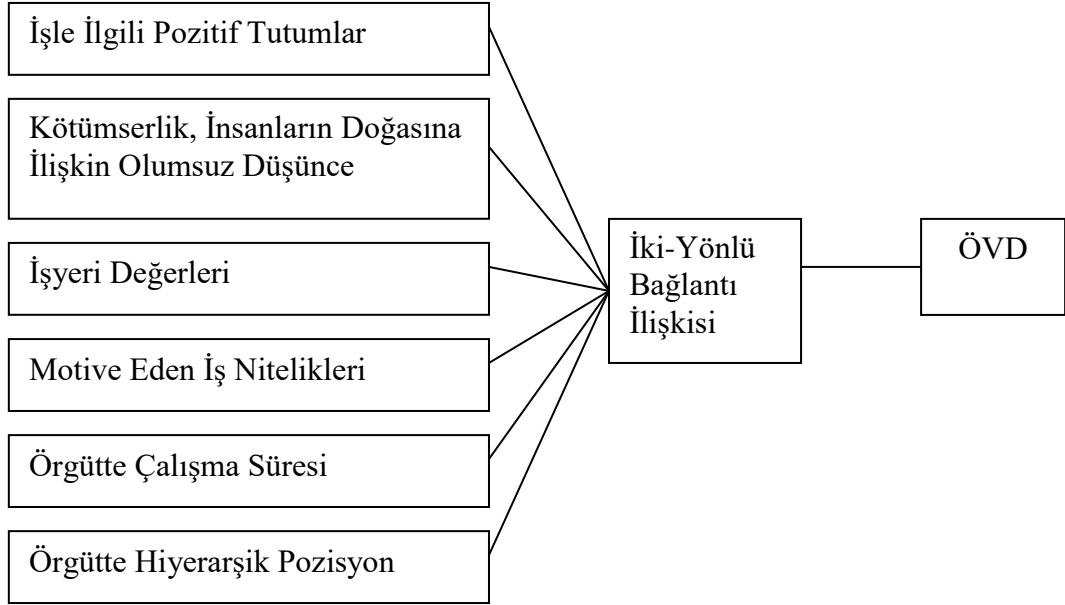
1956'lardan beri literatürde tartışılan, son 30 yıldır endüstri psikolojisi ve örgütsel davranışın konuları arasında popüler olmaya başlayan, büyük oranda

örgütün uyguladığı yönetim stratejilerine bağlı ve bireyin organizasyona bağlılık derecesini gösteren örgütsel bağlılık, değişim için önemli bir güç ve örgütsel başarıya ulaşmada kritik bir unsur olarak algılanmaktadır (Tekingündüz, 2012: 4). Bu nedenle, örgütsel değişimin başarısının örgütsel bağlılığın yüksek olmasıyla da ilişkili olduğunu ifade etmek mümkün olabilir.

2.1.5.3 Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık, biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak örgütün işlevlerini verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayanan kişi davranışları olup gönüllülük kavramı ile bu tür bir davranışın bireyin rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği bir davranış olmadığı, aksine kişisel tercihe bağlı olarak geliştiği söylenmektedir. Örgütsel vatandaşlık olarak nitelendirilecek bir davranışın örgütün ödül sisteminde doğrudan ve biçimsel olarak ödüllendirilmeyen veya cezalandırılmayan bir davranış olması gerekmekte olup örgütsel vatandaşlık kişinin kendi iradesinde, çalışma sözleşmesinde net olarak söylenmemiş ve herhangi bir ödül veya ceza sistemine dayanmayan bir davranış olması gerekir (Organ, 1990: 48). Örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılığın bir üst ve belki de son aşaması olarak değerlendirilebilir.

Kişinin samimi duygularla ve isteyerek yaptığı ÖVD'nin altında herhangi bir dışsal ödül beklentisi yatmadığı gibi örnek vermek gerekirse bir işgören, kendisinden böyle bir şeyi yapması istenmediği halde, iş çıkışında uzun süre ofisinde kalarak elindeki işi tamamlamaya çaba gösteriyorsa ya da kendi resmi iş tanımının bir parçası olmadığı halde, işini yapmakta zorluk çeken bir mesai arkadaşına yardım ediyorsa, bu işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışında yer aldığı ifade edilebilir (Sezgin, 2005: 320). Kısacası, çalışan bireyin örgütün çıkarlarını koruyarak, örgütün gelişmesinde katkısını gönüllülük esasına göre ortaya çıkaran davranış biçimi olarak ifade edilebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışını, Akbaş (2010: 173) iki yönlü bir bağlantı içerisinde Şekil 2.4'te göstermektedir.



Şekil 2.4: Örgütsel vatandaşlık davranışları modeli (Akbaş, 2010: 173).

Özetle, örgüt çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sonucu sorumluluk duygusu oluşturarak işbirliği yapması, olumlu duygular besleyerek örgütün amaçlarına ulaşmasında yardım etmesi, örgüte daha fazla duygusal bağ geliştirmesine neden olacağını söyleyebiliriz. Bu nedenle, örgütsel vatandaşlık davranışını, iş ve örgüt uyumunun olumlu yönde gelişmesine, örgütsel değişimin amaçlarından olan örgütün etkinlik ve verimliliğinin artmasına katkı sağlayacağı ifade edilebilir.

2.1.5.4 Örgütsel uyum

Örgütsel uyum, örgütsel kural ve prosedürleri takip etme gibi çeşitli şekillerde ortaya konan boyutları kapsamakta olup bu kavram kişinin örgütsel kural ve prosedürleri içselleştirmesi ve kabul etmesi sonucu, bunlara sıkı sıkıya bağlanmasını kapsamaktadır (Çetin, 2011: 23). Dolayısıyla örgütsel uyum, örgüt içerisindeki çalışanların eş uyumunu da gösteren önemli bir olgu olduğu söylenebilir.

Örgütsel davranış bilim dalı çerçevesinde örgüt çalışanlarının bireysel değer yargıları ile çalıştıkları örgütün bünyesindeki değerler sistemi arasındaki bağıntı, birey-organizasyon uyumu olarak tanımlanmaktadır (Yahyagil, 2005: 137-149). Bu bakımdan değerlendirildiğinde örgütsel uyum, örgütsel değişimi hızlandıran ve olumlu yönde etkileyen bir örgütsel yönetim bileşeni olarak ifade edilebilir.

2.1.6 Örgütsel Değişimin Yararları

Örgütsel değişimin genel hedefleri, değişen iç ve dış çevre koşullarına karşı, örgütün etkinlik ve verimliliğini yükseltmek, örgüt çalışanlarının en yüksek doyumunu sağlamalarına ve gelişmelerine imkân veren ve günün şartlarına uygun bir örgütsel yapı oluşturmaktır (Peker, 1995: 10). Bu sayede örgütler çağın gereksinimlerine ve piyasa rekabet koşullarına daha kolay uyum sağlayabilir.

Örgütsel değişimin diğer bir hedefi de yapılan işi daha etkin yapmak ve bunun için işin gerekleri ile işi yapanın niteliklerini birleştirmek olup işin gerekleri ile işi yapanın nitelikleri arasında uyumsuzluğun oluşmaya başlaması, etkinliğin azalması ve değişime olan ihtiyacın artması demektir (Yeniçeri, 2002: 159). Artan bu ihtiyacın giderilmesi ve işletmenin alanında daha başarılı, rekabette daha üstün bir hale gelmesinde, örgütsel değişimin hayati önem taşıdığı ifade edilebilir.

İnsanlar, yaşamlarından zamanla sıkılarak monotonluk duygusuna kapılabilmekte olup kimi zaman her şeyin yolunda gitmesi bile insanların sıkılması için yeterli bir nedendir. Çalışanlar da zaman içinde değişiklik ihtiyacı hissettikleri gibi örgütsel değişimin hedeflerinden birisi de, çalışanları monotonluktan kurtarıp, çalışanların iş motivasyonu ve tatmin düzeylerini belirli bir seviyeye çıkarmaktır. (Yeniçeri, 2002: 159). Çalışanların iyi motive olmuş ve iş tatminine ulaşmış olmaları, daha yüksek moralle çalışması neticesinde işyerine olan yararları artmaktadır (Akkoç, v.d., 2012:108). Zaman zaman örgütlerde durağan yapı, çalışanlarda rutinlik ve motivasyon düşüklüğüne neden olabilmektedir. Bu nedenle örgütsel değişimi, aynı zamanda motivasyon kaynaklarını yenileyen bir süreç olarak görmek mümkün olabilir.

Örgütler son derece uzmanlık gerektiren sistemlerdir ve çok farklı şekillerde yapılara sahiptirler. Ancak her örgütte değer ve kültür farklılıkları yaşanmaktadır. Dolayısıyla ortaya çıkan sorunlar da çözümler de farklı olmaktadır. Bununla birlikte, örgütlerin değişim süreci ve değişim yönetimi uygulamaları aynı olmaktadır. Bunun anlamı şudur; işletmeler arasında, değişim süreci temelde benzerdir. Değişim yönetiminin bir görev, bir süreç olduğu ve uzmanlık gerektirdiği açıktır (Toker, 2007: 7). Dolayısıyla örgütlerde yapılacak değişim çalışmalarının aynı zamanda, profesyonel bir şekilde ele alınması ve planlı değişimlerin daha fazla olması gerekebilir.

Son dönemde yaşanan değişimlerin de etkisiyle yönetim bilimciler, katı hiyerarşik örgütlerde, katılımcı yönetim ile serbest ve açık iletişimi arttırmayı ve örgütlerdeki kuralcı ve hiyerarşik yapıyı en aza indirmeye önermekte olup bu amaçla örgütler de birbiriyle benzerlikleri bulunan proje yönetimi, takım çalışması, amaçlarla yönetim, programlama ve bütçeleme gibi sistemleri uygulamaktadırlar. Bu sistemler, örgüt yapısının, belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmeye yönelik programlar çerçevesinde yeniden oluşturulmasını ve her programın ayrı bir grup ya da ekip tarafından idare edilmesini ifade etmektedir (Tokat, 1998: 27). Dolayısıyla, bu sistemlerin daha etkili çalışması ve örgüt sisteminin pazar sistemi içerisindeki uyumunun sağlanmasında, değişen çevre ihtiyaçlarının karşılanmasının önemli olduğu söylenebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma ile ilgili kuramsal bilgilere yer verilmiştir.

3.1.1 Araştırmanın Amacı

Son yıllarda eğitim alanında yaşanan gelişmelerle birlikte, kamu kurumlarında ve eğitim veren kurumlardaki hizmet anlayışını da değiştirmektedir. Geçmişteki klasik yaklaşımın aksine, bilgi toplumuna geçiş süreciyle beraber, toplumun en önemli unsuru olan eğitimin de daha dinamik ve daha yenilikçi, değişime açık bir yapıda olması gerektiği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda yapılan değişikliklerden birisi de, kamu kurumlarında stratejik planlamaya geçiştir.

Stratejik planlama, en genel tanımıyla bir kurumun belli stratejiler oluşturması ve bu stratejileri yerine getirme amacıyla planlar yaparak, bu planları uygulamaya geçmesidir. Öte yandan her plan ve uygulama, beraberinde birtakım değişiklikleri de getirmektedir. Bunun için, özellikle değişimin yapıldığı örgütte, iç ve dış paydaşların değişime açık olması gerekir. Yapılan bu çalışmada, eğitim kurumlarında stratejik planlama ile örgütsel değişim arasındaki ilişkinin, ilköğretim okulları öğretmen ve yöneticilerinin algılarına göre incelenmesi amaçlanmıştır.

3.1.2 Araştırmanın Önemi

Günümüz modern toplumlarında, bilgi toplumun temel yönlendiricisi olup, gerek üretim, gerekse hizmet sektörlerinde giderek bilginin rolü artmaktadır. Bilginin artan bu önemi, toplumsal bir görev gören eğitim kurumlarının da önemini arttırmıştır. Eğitim kurumlarının öneminin artması neticesinde ise birçok kavramsal

ya da kuramsal çalışmalarla, eğitimde kalite ve verimlilik artışının nasıl ve ne şekilde mümkün olacağına ilişkin çalışmalar yapılmaktadır.

Eğitim sadece eğitimi alan, eğitim veren ve kurum arasındaki bir ilişki olmaktan ziyade, aynı zamanda tüm toplumu ilgilendiren önemli bir konudur. Günümüzde eğitim, küresel kamusal bir mal olarak değerlendirilmekte olup, sadece bir toplumun değil, tüm küresel kamunun ortak değeridir. Çünkü eğitilmiş bireyin gerek çevresine, gerekse küresel kamuya karşı tutumu daha olumlu olacaktır. Bunun yanında eğitim kurumları, toplumun nitelsiz işgücünü nitelikli hale getirdiği için, bu kurumlarda verilen hizmet toplumların genelini ilgilendirmektedir. Bu nedenle eğitim alanında yapılan kalite ve verimlilik artırma çalışmaları oldukça önemlidir.

Yapılan bu çalışma bu anlamda, eğitimde stratejik planların uygulanması ve buna bağlı olarak meydana gelecek olan örgütsel değişim arasındaki ilişkiyi incelemesi açısından eğitimde kalite ve verimlilik artışının önündeki engelleri incelemektedir. Bu bakımdan çalışma, hem eğitimde kalite ve verimlilik artışı üzerine odaklandığı, hem de kamu kaynaklarının bu sayede verimli kullanımı için yol göstermesi açısından önem arz etmektedir. Zira eğitimde başarının artması, kamu kaynaklarının da verimli kullanımı anlamına gelmektedir.

Çalışmanın bir diğer önemi ise konusundan ileri gelmektedir. Eğitim kurumlarında stratejik planlama ve bunun uygulamaları ile ilgili günümüzde çalışmalar yapılmış olsa da, bu uygulamaların neden olduğu örgütsel değişim ve bunun etkileri üzerine odaklanmış yeterli çalışma yoktur. Bu anlamda da yapılan bu çalışma, alanında öncü bir çalışma niteliğinde olduğundan dolayı önem arz etmektedir.

Stratejik planlama uygulamaları, daha kısa sürelerde yapılması planlanan ve buna göre oluşturulan planlar olup, klasik bürokrasiye dayalı yönetimden farklıdır. Stratejik planlama daha dinamik ve daha değişken bir yapının olmasını gerektiren bir süreci ifade etmektedir. Dolayısıyla stratejik planlama uygulamaları, beraberinde örgütsel değişimi de getirmektedir. Örgütsel değişim ise bir örgütün sahip olduğu örgütsel iklim, örgüt içi iletişim, örgüt kültürü gibi birçok yönetsel değeri etkilemektedir. Eğitim kurumlarında ise bu değerler, eğitimin kalite ve verimliliğinde önemli rol oynamaktadır. Yapılan bu çalışmada, eğitim kurumlarında stratejik plan uygulamalarının örgütsel değişim ile aralarında ne gibi bir ilişki olduğu üzerinde durulmuştur. Buna göre çalışmanın temel sorusu aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

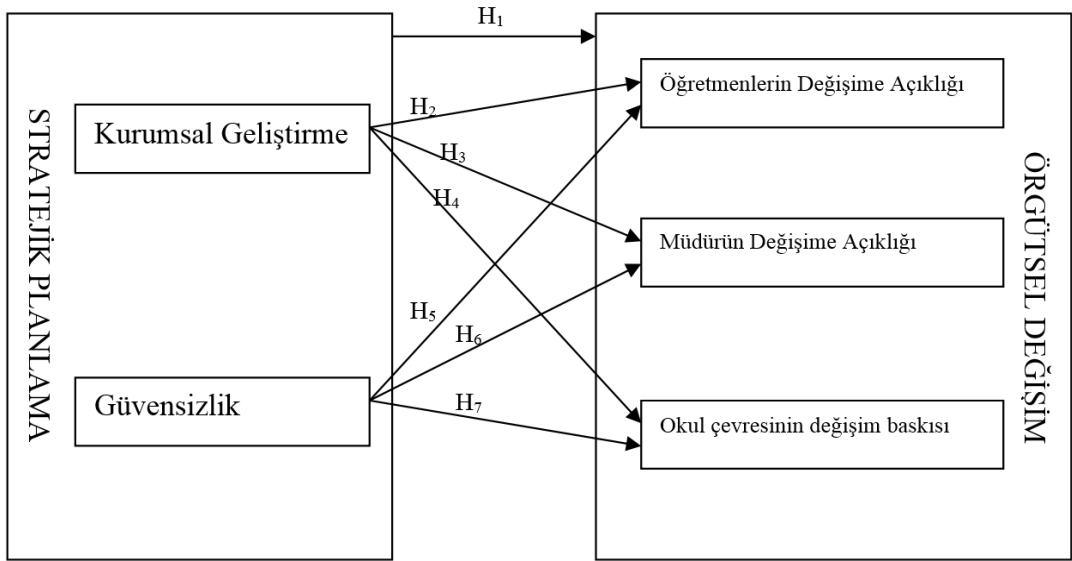
“İlköğretim kurumlarında öğretmenlerin stratejik planlama ile örgütsel değişim arasındaki ilişki ne şekildedir?”

Buna göre çalışmada, ilk olarak stratejik plan uygulamaları ile örgütsel değişim algılamaları öğretmenlerin demografik özellikleri ile ne şekilde değiştiği ve daha sonra ise stratejik planlama ile örgütsel değişim arasında nasıl bir ilişkinin olduğunun incelenmesi amaçlanmıştır. Buna göre araştırmada, aşağıdaki alt sorular kurulmuştur:

1. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre stratejik plan uygulama değerlendirmeleri arasında bir fark var mıdır?
2. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre örgütsel değişim değerlendirmeleri arasında bir fark var mıdır?
3. Öğretmenlerin yaşlarına göre stratejik plan uygulama değerlendirmeleri arasında bir fark var mıdır?
4. Öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel değişim değerlendirmeleri arasında bir fark var mıdır?
5. Öğretmenlerin mesleki deneyimlerine göre stratejik plan uygulama değerlendirmeleri arasında bir fark var mıdır?
6. Öğretmenlerin mesleki deneyimlerine göre örgütsel değişim değerlendirmeleri arasında bir fark var mıdır?
7. Öğretmenlerin görev türlerine göre stratejik plan uygulama değerlendirmeleri arasında bir fark var mıdır?
8. Öğretmenlerin görev türlerine göre örgütsel değişim değerlendirmeleri arasında bir fark var mıdır?
9. Öğretmenlerin görev yaptıkları kademeye göre stratejik plan uygulama değerlendirmeleri arasında bir fark var mıdır?
10. Öğretmenlerin görev yaptıkları kademeye göre örgütsel değişim değerlendirmeleri arasında bir fark var mıdır?
11. Öğretmenlerin stratejik eğitim alma durumuna göre stratejik plan uygulama değerlendirmeleri arasında bir fark var mıdır?
12. Öğretmenlerin stratejik eğitim alma durumuna göre örgütsel değişim değerlendirmeleri arasında bir fark var mıdır?
13. Öğretmenlerin stratejik plan uygulamaları ile örgütsel değişim algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

3.1.3 Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmada temel olarak, stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi ile örgütsel değişim arasındaki ilişki ve öğretmenlerin demografik özellikleri ile hem stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme, hem de örgütsel değişim algılarının farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Araştırmaya ait model Şekil 3.1’de gösterilmiştir.



Şekil 3.1: Araştırma modeli.

H₁: Stratejik planlama ile çalışanların örgütsel değişim algısı arasında bir ilişki vardır.

H₂: Kurumsal geliştirme ile öğretmenin değişime açıklığı arasında bir ilişki vardır.

H₃: Kurumsal geliştirme ile müdürün değişime açıklığı arasında bir ilişki vardır.

H₄: Kurumsal geliştirme ile okul çevresinin değişim baskısı arasında bir ilişki vardır.

H₅: Güvensizlik ile öğretmenin değişime açıklığı arasında bir ilişki vardır.

H₆: Güvensizlik ile müdürün değişime açıklığı arasında bir ilişki vardır.

H₇: Güvensizlik ile okul çevresinin değişim baskısı arasında bir ilişki vardır.

3.1.4 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İzmir’de bulunan ilk ve ortaokullarda 2013-2014 yılları arasında görev yapan okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ilk ve ortaokullarda görev yapan okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmenler arasından basit tesadüfi yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. İzmir’de ilk ve ortaokullarda yaklaşık 25000 öğretmen görev yapmaktadır. Ana kütlede %95 güvenirlilik sınırları içerisinde %5’lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 378 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 450 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 438’ü geri dönmüş ve 430 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 7 veri seti çıkartılmış ve 423 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir.

Tablo 3.1: Çeşitli evren büyüklüklerine ilişkin örneklem sayıları (Sekaran, 1992: 253).

Evren Büyüklüğü	100	1000	5000	10000	20000	25000	50000	1000000
Örneklem Sayısı	80	278	357	370	377	378	381	384

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %64,3’ü (272 kişi) kadın ve %35,7’si (151 kişi) erkektir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %5,7’si (24 kişi) müdür, %11,3’ü (48 kişi) müdür yardımcısı, %83,0’ü (351 kişi) ise öğretmendir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %58,6’sı (248 kişi) ilkokulda görev yaptıklarını ifade ederken, %41,4’ü (175 kişi) ise ortaokulda görev yaptıklarını ifade etmişlerdir. Araştırma örnekleminin sadece %21,3’ü (90 kişi) stratejik planlama eğitimi aldıklarını, %78,7’si (334) kişi ise bu konuda herhangi bir eğitim almadıklarını ifade etmişlerdir.

3.2 İstatistik Yöntem

Çalışmanın bu bölümünde, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve kullanılan istatistiksel yöntemler olmak üzere, araştırmanın metodolojisi ile ilgili kavramsal bilgilere ve uygulama bilgilerine yer verilmiştir.

3.2.1 Veri Toplama Aracı

Çalışmada veri toplama aracı olarak üç bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır (Ek-A). Anket formunun birinci bölümünde, katılımcıların genel özelliklerini araştırma amacıyla, uzman görüşlerine dayalı olarak geliştirilen demografik bilgi formu bulunmaktadır. Bu bölümde katılımcılara cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, görev türü, yöneticilik kıdemi, görev yapılan okulun kademesi ve stratejik planlama ile ilgili eğitim alıp almadığı sorulmuştur.

İkinci bölümde okullarda stratejik plan uygulamalarını değerlendirmek üzere katılımcılara 20 madde sorulmuştur. Bu 20 madde beşli likert tipinde geliştirilmiş olup, tamamen katılıyorum yanıtı için 5, tamamen katılmıyorum yanıtı için 1 olmak üzere 1’den 5’e kadar derecelendirilmiştir. Baloğlu ve arkadaşları (2008: 429-437) tarafından geliştirilen Stratejik Planlama Tutum Ölçeği kullanılmıştır. Anket formunda stratejik planlama uygulama ölçeğinin boyutlara ve sorulara göre dağılımı Tablo 3.2’de verilmiştir.

Tablo 3.2: Stratejik planlamaya karşı tutum ölçeği boyut ve maddeleri.

BOYUTLAR	Madde sayısı	Maddeler	Cronbach Alpha
1. Kurumsal Geliştirme	12	1-12. maddeler	0,960
2. Güvensizlik	8	13-20. maddeler	0,818
3. Ölçeğin Tamamı	20	Tüm maddeler	0,793

Anket formunun üçüncü bölümünde ise Smith ve Hoy (2007: 556-568) tarafından geliştirilen, Demirtaş (2012: 18-34) tarafından geçerlilik ve güvenilirliği Türkçeye uyarlanan Okulların Değişime Açıklık Ölçeği uygulanmıştır. Yine bu çalışmada da, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş, tüm maddeler literatürde kabul gören geçerlilik ve güvenilirliğe sahip bulunmuştur. Bu ölçekte ise toplam üç boyut olup okullarda değişime açıklık, Öğretmenlerin Değişime Açıklığı, Müdürlerin Değişime Açıklığı ve Okul Çevresinin Değişim Baskısı olmak üzere üç boyutta incelenmiştir. Anket formunda değişim ölçeğinin boyutlara ve sorulara göre dağılımı Tablo 3.3’te verilmiştir.

Tablo 3.3: Örgütsel değişim boyut ve maddeleri.

BOYUTLAR	Madde sayısı	Maddeler	Cronbach Alpha
1. Öğretmenlerin Değişime Açıklığı	5	1.2.3.4.5	0,930
2. Müdürün Değişime Açıklığı	6	6.7.8.9.10.11	0,762
3. Okul Çevresinin Değişim Baskısı	3	12.13.14	0,773
4. Ölçeğin Tamamı	14	Tüm maddeler	0,837

Stratejik planlama ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analizleri yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin, ölçeğin üç faktörlü yapısıyla uyum içinde olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin KMO analiz sonucu tüm boyutlar ve toplam ölçek için 0.95 ve üstüdür. Barlett testi de anlamlı olarak tespit edilmiştir ($p = 0.000$).

Tablo 3.4: Stratejik planlama ölçeği için dfa tanımlayıcı istatistikleri.

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Analizi		,951
Bartlett's Testi	X ²	7804,983
	SD	190
	p	,000

Ölçeklerin faktöriyel yapılarının doğruluğunun bir diğer deyişle uygunluğunun test edilmesi amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizine ilişkin diğer sonuçlar Tablo 3.5'de verilmiştir.

Tablo 3.5: Stratejik planlama ölçeği için dfa uyum indeksleri.

Analiz	χ^2	$\frac{\chi^2}{df}$	RMSEA	RMR	SRMR	GFI	AGFI	NFI	CFI
İlk	780.49	4.11	0.021	0.053	0.048	0.86	0.95	0.88	0.88
Son	684.56	3.60	0.018	0.034	0.017	0.82	0.93	0.86	0.86

Tablo 3.5'de yer alan χ^2 değeri ki-kare test sonucu, χ^2/df terimi ki-karenin serbestlik derecesine oranını, RMSEA yaklaşık hataların ortalama karekökünü, RMR ortalama hataların karekökünü, SRMR standartlaştırılmış ortalama hataların karekökünü, GFI iyilik uyum endeksini, AGFI düzeltilmiş iyilik uyum endeksini, NFI normlanmış uyum endeksini, CFI ise karşılaştırmalı uyum endeksini

göstermektedir. Tablo 3.5’de ilk analizde χ^2/df değerinin 4.11 olduğu görülmektedir. Bu değerinin 2 veya altında bir değer olması modelin iyi bir model olduğunu, 5 veya daha altında değer alması ise modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğunu gösterir. Buna göre modelimiz iyi bir modele çok yakın bir modeldir. İlk analizdeki uyum indekslerinden, RMSEA = 0.021, RMR = 0.053, SRMR = 0.048 değerleri bulunmuştur. RMSEA, RMR ve SRMR değerleri 0.06’nın altında ise model için iyi bir uyum söz konusudur. 0,08’in altında olması durumunda ise kabul edilebilir bir uyum iyiliği değerinin mevcut olduğu kabul edilir. Hesaplanan her üç değer modelimizin iyi bir model olduğuna işaret etmektedir. Diğer uyum endekslerinden GFI = 0.86 ve AGFI = 0.95 olarak hesaplanmıştır. GFI ve AGFI değerlerinin 0.90 ve üzerinde olması modelin iyi bir uyum gösterdiğine işaretler. Tablo 3.5’de bu uyum endekslerine ilişkin hesaplanan değerler 0.90’ın hemen etrafında yer aldığı için bu değerlerin de iyi bir modelin varlığına işaret ettiği söylenebilir. Benzer bulgular NFI ve CFI endekslerinden de elde edilebilmektedir. Stratejik planlama ölçeğinin maddelerine ilişkin faktör yükleri ise Tablo 3.6’da verilmiştir.

Tablo 3.6: Stratejik planlama ölçeği maddeleri faktör yükleri.

	Faktör Yüğü
1. Stratejik planlama okulun denetlenmesini kolaylaştırır.	,695
2. Stratejik planlama okul çalışanın standardını yükseltir.	,768
3. Stratejik planlama yöneticilerin yeteneklerini ortaya çıkarır.	,775
4. Stratejik planlama eğitim ihtiyaçlarının (bina, donanım, personel vb.) gerçekçi bir şekilde tespit edilmesini sağlar.	,749
5. Stratejik planlama eğitimde yeni projeler üretmeye yardımcı olur.	,741
6. Stratejik planlama okuldaki etkili iletişim düzeyini artırır.	,766
7. Stratejik planlama yöneticilerin sorumluluk duygusunu geliştirir.	,769
8. Stratejik planlama grup çalışmalarını etkin kılar.	,720
9. Stratejik planlama kurumun başarısını artırır.	,816
10. Stratejik planlama geleceğe ilişkin alternatif politikalar üretir.	,691
11. Stratejik planlama bir yönetim planlaması modelidir.	,711
12. Stratejik plan hazırlamayla ilgili her dönem başında eğitim verilmelidir.	,575
13. Stratejik planlama bir hayal ürünüdür.	,657
14. Stratejik planlamada planı hazırlamak daha kolay olur.	,493
15. Stratejik planlama zaman israfıdır.	,796
16. Stratejik planlama kaynakların boşa harcanmasıdır.	,849
17. Stratejik planlama kendini kandırmadır.	,881
18. Stratejik planlama, sorumluluğu başkasının üzerine atmaktır.	,695
19. Stratejik planlama bir oyalama taktiğidir.	,843
20. Stratejik planın hazırlanmasına öğretmenler yardımcı olmalıdırlar.	,659

Tablodan da görüleceği gibi bütün maddelerin faktör yükleri literatürde kabul gören 0.40 değerinin üzerindedir. KFA sonuçları ve açıklanan varyanslar ekte sunulmuştur. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu, verilerin ölçeğin üç faktörlü yapısına uyum sağladığını göstermektedir.

Tablo 3.7: Döndürülmüş faktör matrisi.

Madde No	Bileşen		
	1	2	3
3	,849		
7	,843		
6	,833		
2	,829		
9	,817		
4	,808		
5	,798		
1	,789		
8	,785		
11	,775		
10	,773		
17		,886	
19		,877	
16		,873	
15		,843	
18		,801	
13		,469	
20			,760
14			,688
12			,637

Okullarda değişime açıklık ölçeğinin geçerliliğini test etmek amacıyla da keşfedici faktör analizleri yapılmıştır. Analiz sonucunda verilerin, ölçeğin ikili faktörlü yapısıyla uyum içinde olduğu tespit edilmiştir. Yine bu ölçeğin de KMO analiz sonucu anlamlı olarak tespit edilmiştir.

Tablo 3.8: Okullarda değişime açıklık ölçeği dfa tanımlayıcı istatistikleri.

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Analizi		,874
Bartlett's Testi	X ²	3740,193
	SD	91
	p	,000

Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin diğer sonuçlar Tablo 3.9’da verilmiştir.

Tablo 3.9: Okullarda değişime açıklık ölçeği için dfa uyum indeksleri.

Analiz	χ^2	$\frac{\chi^2}{df}$	RMSEA	RMR	SRMR	GFI	AGFI	NFI	CFI
İlk	374.02	4.11	0.045	0.044	0.036	0.82	0.89	0.79	0.79
Son	324.56	3.57	0.039	0.041	0.034	0.76	0.86	0.77	0.77

Tablodan da görüldüğü gibi χ^2/df değeri 4.11 olup, oldukça yüksek düzeydedir ve modelin uyumluluğunun yüksek olduğunu göstermektedir. Yine NFI ve CFI değerlerine göre modelin gerek örneklem, gerek iyilik düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Okullarda değişime açıklık ölçeği maddelerine ilişkin faktör yükleri ise Tablo 3.10’da verilmiştir.

Tablo 3.10: Okullarda değişime açıklık ölçeği maddelerinin faktör yükleri.

	Faktör Yüğü
1. Bu okuldaki öğretmenler değişime açıktır.	,784
2. Bu okuldaki öğretmenler yenilikçi fikirlere açıktır.	,798
3. Bu okuldaki öğretmenler köklü değişimleri kolay benimserler.	,809
4. Bu okuldaki öğretmenler yeni kuralları ve prosedürleri kolaylıkla benimserler.	,784
5. Bu okulda öğretmenler yenilikleri memnuniyetle karşılar.	,738
6. Bu okulda müdür yeni önerilere sıcak bakmaz.	,650
7. Bu okulda müdür değişim konusunda oldukça yavaş davranır	,709
8. Bu okulda müdür köklü değişimlere tamamen açıktır.	,548
9. Bu okulda müdür velilerden gelen değişim önerilerine kapalıdır	,705
10. Bu okulda müdür değişime yönelik girişimleri olumlu karşılar.	,650
11. Bu okulda müdür köklü değişimlere tamamen kapalıdır.	,717
12. Bu okulda, okul-aile birlikleri ya da veli toplantılarında ortaya çıkan öneriler okulda değişime yol açar.	,682
13. Bu okulda öğretmenler, velilerin görüş ve önerilerine açıktır.	,600
14. Okul paydaşlarının çoğu bu okuldan memnundur.	,588

Tablo 3.11: Döndürülmüş faktör matrisi.

Madde No	Bileşen		
	1	2	3
3	,866		
2	,863		
1	,861		
4	,845		
5	,808		
11		,840	
7		-,827	
9		,826	
6		,787	
12			,804
14			,707
10			,694
13			,677
8			,637

Tablodan da görüleceği gibi, bütün maddelerin faktör yükleri literatürde kabul gören 0,40 değerinin üzerindedir. Dolayısıyla DFA sonuçları, ölçeğin geçerliliğinin olduğunu ve örnekleme uygulanabilirliğini göstermektedir.

3.2.2 Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması aşamasında, uzman desteği ile geliştirilen veri toplama aracının uygulanması için, gerekli kurumlardan yazılı ve sözlü izinler alınmıştır. Daha sonra, anket formları basılarak, her bir okula bizzat araştırmacı tarafından gidilmiş ve gönüllülük usulüne göre araştırma anket formları doldurulmuştur. Anket formu doldurulmadan önce katılımcılara genel bir bilgi verilmiş ve daha sonra, anket ile ilgili sorular varsa bunlara yanıt verilmiştir. Verilerin toplanması aşaması, 2013-2014 eğitim öğretim yılının ikinci yarısında, Nisan-Haziran 2014 tarihlerinde yapılmıştır.

3.2.3 Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırma verilerinin istatistiksel olarak analiz edilmesinde, nonparametrik verilerin demografik dağılımı için Frekans Analizi kullanılmıştır. Analiz sonrasında,

ölçek ortalamalarının normallik dağılımları için Kolmogorov Smirnov testi yapılmıştır. Tüm ölçek ortalama değerleri nonparametrik olduğundan, diğer bir ifadeyle normallik testi sonuçlarına göre ölçek ortalamaları normal dağılıma uymadığından, ikili grupların fark analizi için Mann Whitney-U testi, ikiden çok grupların fark analizinde ise Kruskal Wallis testleri kullanılmıştır. Korelasyon analizinde ise yine nonparametrik testlerden Spearman's rho testi kullanılmıştır. Tüm analizler SPSS 17.0 for Windows paket programında, %95 güven aralığında gerçekleştirilmiştir.

3.3 Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, anket envanterlerinden elde edilen verilerin istatistiksel analiz sonuçları ve elde edilen sonuçların yorumlarına yer verilmiştir.

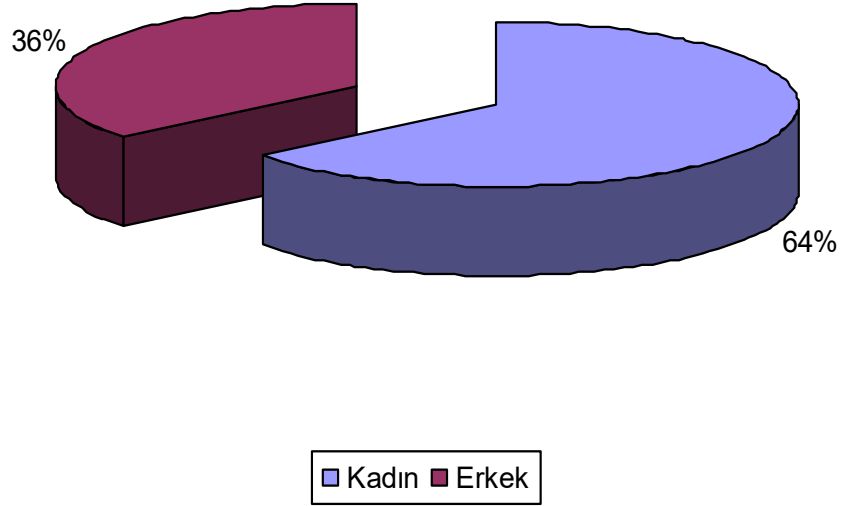
3.3.1 Demografik Özellikler

Çalışmada öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemek üzere, öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, görev türü, yönetici ise yöneticilikteki kıdemi, görev yapılan okul kademesi ve stratejik planlama eğitimi alıp almadıkları sorulmuştur. Cinsiyete göre çalışmaya katılan öğretmenlerin dağılımları Tablo 3.12'de gösterilmiştir.

Tablo 3.12: Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımları.

	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
Kadın	272	64,3
Erkek	151	35,7
Toplam	423	100,0

Tablodan da görüldüğü gibi, çalışmaya katılan öğretmenlerin %64,3'ü (272 kişi) kadın ve %35,7'si (151 kişi) erkektir. Genel olarak erkek öğretmenlerin daha az olduğu, kadın öğretmenlerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımları ayrıca Şekil 3.2'de gösterilmiştir.



Şekil 3.2: Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımları.

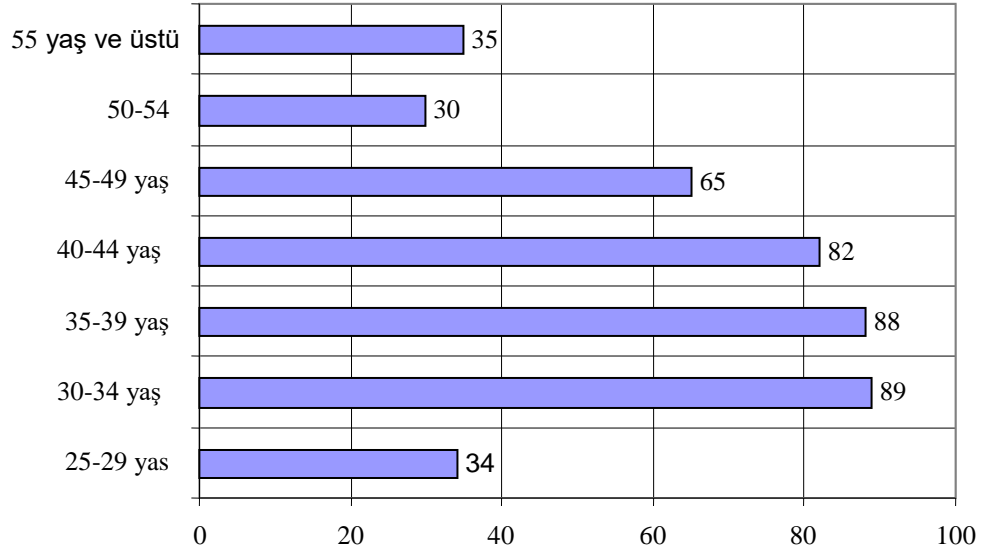
Şekilde de görüleceği üzere, kadın öğretmenlerin sayısı, erkek öğretmenlerin sayısının yaklaşık iki katına yakındır. Genel olarak kadın öğretmenlerin çalışmaya katılmada daha gönüllü oldukları görülmektedir. Bunun yanında, Türk Milli eğitim sisteminde de, kadın öğretmenlerin sayısının eskiye nazaran gittikçe daha fazla olduğu da bilinmektedir. Bu anlamda değerlendirildiğinde, çalışma örnekleminin cinsiyet dağılımının evren ile uyumlu olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin yaş gruplarına göre dağılımları Tablo 3.13'te verilmiştir.

Tablo 3.13: Öğretmenlerin yaşlarına göre dağılımları.

	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
25-29 yaş	34	8,0
30-34 yaş	89	21,0
35-39 yaş	88	20,8
40-44 yaş	82	19,4
45-49 yaş	65	15,4
50-54	30	7,1
55 yaş ve üstü	35	8,3
Toplam	423	100,0

Çalışmaya katılan öğretmenlerin %8,0'ı (34 kişi) 25-29 arası, %21,0'i (89 kişi) 30-34 arası, %20,8'i (88 kişi) 35-39 arası, %19,4'ü (82 kişi) 40-44 arası, %15,4'ü (65

kişi) 45-49 arası, %7,1'i (30 kişi) 50-54 arası ve %8,3'ü (35 kişi) 55 ve üzeri yaşa sahiptir. Bu dağılım Şekil 3.3'te gösterilmiştir.



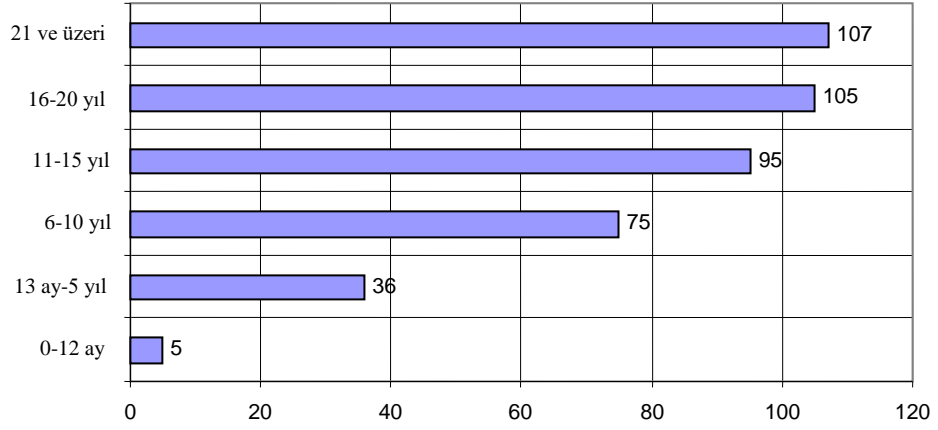
Şekil 3.3: Öğretmenlerin yaşlarına göre dağılımları.

Şekilde de görüleceği gibi, genel olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin orta yaş grubunda oldukları ifade edilebilir. Aslında bu dağılım, ülkemizin milli eğitim sistemindeki öğretmen yaş demografisi ile de paralellik göstermektedir. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre dağılımları Tablo 3.14'te verilmiştir.

Tablo 3.14: Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre dağılımları.

	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
0-12 ay	5	1,2
13 ay-5 yıl	36	8,5
6-10 yıl	75	17,7
11-15 yıl	95	22,5
16-20 yıl	105	24,8
21 ve üzeri	107	25,3
Toplam	423	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %1,2'si (5 kişi) 0-12 ay arası, %8,5'i (36 kişi) 13 ay ile 5 yıl arası, %17,7'si (75 kişi) 6-10 yıl arası, %22,5'i (95 kişi) 11-15 yıl arası, %24,8'i (105 kişi) 16-20 yıl arası ve %25,3'ü (107 kişi) ise 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahiptir. Bu dağılım Şekil 3.4'te gösterilmiştir.



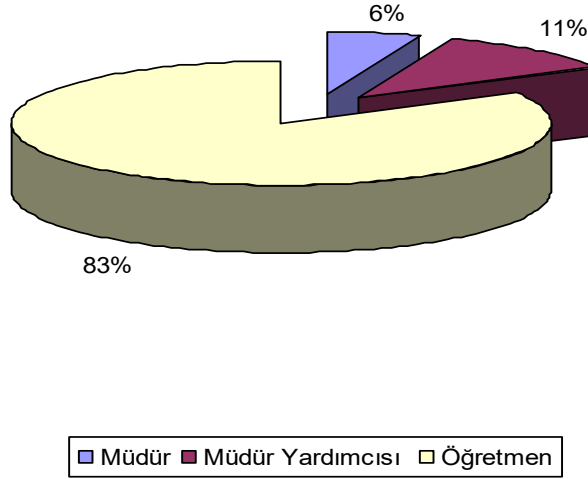
Şekil 3.4: Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre dağılımları.

Öğretmenlerin genel olarak mesleki deneyimlerinin 10 yıl ve üzerinde olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre dağılımları, yaşlarına göre dağılımlarıyla paralellik göstermektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev türlerine göre dağılımları Tablo 3.15’de verilmiştir.

Tablo 3.15: Öğretmenlerin görev türlerine göre dağılımları.

	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
Müdür	24	5,7
Müdür Yardımcısı	48	11,3
Öğretmen	351	83,0
Toplam	423	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %5,7’si (24 kişi) müdür, %11,3’ü (48 kişi) müdür yardımcısı, %83,0’ü (351 kişi) ise öğretmendir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev türlerine göre bu dağılımları Şekil 3.5’de gösterilmiştir.



Şekil 3.5: Öğretmenlerin görev türlerine göre dağılımları.

Katılımcıların büyükçe bir bölümünün öğretmen olduğu görülmektedir. Bunu müdür yardımcısı ve müdür izlemektedir. Bu dağılım aynı zamanda, milli eğitim sistemimizdeki görev dağılımına da paralellik göstermektedir. Yöneticilik yapan öğretmenlerin mesleki deneyimlerine göre dağılımları Tablo 3.16’da verilmiştir.

Tablo 3.16: Yöneticilerin mesleki deneyimlerine göre dağılımları.

	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
0-12 ay	11	15,7
13 ay-5 yıl	13	18,6
6-10 yıl	17	24,3
11-15 yıl	10	14,3
16 yıl ve üzeri	19	27,2
Toplam	70	100,0

Tablo 3.16’da görüleceği gibi, katılımcılardan yöneticilik görevi yapanların %15,7’si (11 kişi) 0-12 ay arası, %18,6’sı (13 kişi) 13 ay ile 5 yıl arası, %24,3’ü (17 kişi) 6-10 yıl arası, %14,3’ü (10 kişi) 11-15 yıl arası ve %27,2’si (19 kişi) ise 16 yıl ve üzeri yöneticilik deneyimine sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Genel olarak yöneticilik deneyiminin 10 yıl ve üzerinde olduğu ifade edilebilir. Bu dağılım hem yaşa göre katılımcıların dağılımı, hem de mesleki deneyime göre dağılım ile paralellik göstermektedir. Katılımcıların görev yaptıkları okul türüne göre dağılımları Tablo 3.17’de gösterilmiştir.

Tablo 3.17: Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne göre dağılımları.

	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
İlkokul	248	58,6
Ortaokul	175	41,4
Toplam	423	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin %58,6'sı (248 kişi) ilkokulda görev yaptıklarını ifade ederken, %41,4'ü (175 kişi) ise ortaokulda görev yaptıklarını ifade etmişlerdir. Genel olarak değerlendirildiğinde, ortaokulda görev yapanların sayısı, ilkokula göre daha azdır. Öğretmenlerin stratejik planlama eğitimi alma durumuna göre dağılımları Tablo 3.18'de verilmiştir.

Tablo 3.18: Öğretmenlerin stratejik planlama eğitimi alma durumuna göre dağılımları.

	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
Evet	90	21,3
Hayır	334	78,7
Toplam	423	100,0

Araştırma örnekleminin sadece %21,3'ü (90 kişi) stratejik planlama eğitimi aldıklarını ifade etmişlerdir. Öte yandan öğretmenlerin %78,7'si (334) kişi ise bu konuda herhangi bir eğitim almadıklarını ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin demografik özellikleri genel olarak değerlendirildiğinde, 10 yıl ve üzeri deneyime sahip olan, çoğunluğu 30 ile 50 yaş arasında, öğretmenlik görevini üstlenmiş bir yapı görülmektedir.

3.3.2 Ölçek Ortalamaları

Fark analizi ve hipotez testlerinden önce, her bir ölçeğin içerdiği maddelerin ortalamalarının incelenmesine yer verilmiştir. Okullarda stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme ölçeğine verilen yanıtların dağılımı Tablo 3.19'da gösterilmiştir.

Tablo 3.19: Okullarda stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme ölçeği maddelerinin ortalama ve standart sapma değerleri.

Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme	X	SS
1. Stratejik planlama okulun denetlenmesini kolaylaştırır.	3,86	0,94
2. Stratejik planlama okul çalışanın standardını yükseltir.	3,81	0,95
3. Stratejik planlama yöneticilerin yeteneklerini ortaya çıkarır.	3,80	0,97
4. Stratejik planlama eğitim ihtiyaçlarının (bina, donanım, personel vb.) gerçekçi bir şekilde tespit edilmesini sağlar.	3,98	0,90
5. Stratejik planlama eğitimde yeni projeler üretmeye yardımcı olur.	3,91	0,92
6. Stratejik planlama okuldaki etkili iletişim düzeyini artırır.	3,71	0,98
7. Stratejik planlama yöneticilerin sorumluluk duygusunu geliştirir.	3,77	0,99
8. Stratejik planlama gurup çalışmalarını etkin kılar.	3,86	0,95
9. Stratejik planlama kurumun başarısını artırır.	3,90	0,93
10. Stratejik planlama geleceğe ilişkin alternatif politikalar üretir.	3,84	0,90
11. Stratejik planlama bir yönetim planlaması modelidir.	3,80	0,91
12. Stratejik plan hazırlamayla ilgili her dönem başında eğitim verilmelidir.	3,81	1,05
13. Stratejik planlama bir hayal ürünüdür.	2,49	1,03
14. Stratejik planlamada planı hazırlamak daha kolay olur.	3,27	0,98
15. Stratejik planlama zaman israfıdır.	2,36	1,03
16. Stratejik planlama kaynakların boşa harcanmasıdır.	2,25	1,03
17. Stratejik planlama kendini kandırma yöntemidir.	2,25	1,03
18. Stratejik planlama, sorumluluğu başkasının üzerine atmaktır.	2,35	1,03
19. Stratejik planlama bir oyalama taktiğidir.	2,27	1,02
20. Stratejik planın hazırlanmasına öğretmenler yardımcı olmalıdırlar.	3,85	0,95

Tablo 3.19’da görüleceği gibi, okullarda stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme ölçeğine verilen yanıtların ortalamaları genel olarak yüksek olup, öğretmenlerin stratejik planlama uygulamalarından memnun oldukları ifade edilebilir. Bu durum, ölçek ortalamalarının puan sırasına göre dağılımını veren Tablo 3.20’de daha iyi bir şekilde görülmektedir.

Tablo 3.20: Okullarda stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme ölçeği maddelerinin ortalama puanlara göre sıralanması.

Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme	X	SS
4. Stratejik planlama eğitim ihtiyaçlarının (bina, donanım, personel vb.) gerçekçi bir şekilde tespit edilmesini sağlar.	3,98	0,90
5. Stratejik planlama eğitimde yeni projeler üretmeye yardımcı olur.	3,91	0,92
9. Stratejik planlama kurumun başarısını artırır.	3,90	0,93
1. Stratejik planlama okulun denetlenmesini kolaylaştırır.	3,86	0,94
8. Stratejik planlama grup çalışmalarını etkin kılar.	3,86	0,95
20. Stratejik planın hazırlanmasına öğretmenler yardımcı olmalıdırlar.	3,85	0,95
10. Stratejik planlama geleceğe ilişkin alternatif politikalar üretir.	3,84	0,90
2. Stratejik planlama okul çalışanın standardını yükseltir.	3,81	0,95
12.Stratejik plan hazırlamayla ilgili her dönem başında eğitim verilmelidir.	3,81	1,05
3. Stratejik planlama yöneticilerin yeteneklerini ortaya çıkarır.	3,80	0,97
11. Stratejik planlama bir yönetim planlaması modelidir.	3,80	0,91
7. Stratejik planlama yöneticilerin sorumluluk duygusunu geliştirir.	3,77	0,99
6. Stratejik planlama okuldaki etkili iletişim düzeyini artırır.	3,71	0,98
14. Stratejik planlamada planı hazırlamak daha kolay olur.	3,27	0,98
13. Stratejik planlama bir hayal ürünüdür.	2,49	1,03
15. Stratejik planlama zaman israfıdır.	2,36	1,03
18. Stratejik planlama, sorumluluğu başkasının üzerine atmaktır.	2,35	1,03
19. Stratejik planlama bir oyalama taktiğidir.	2,27	1,02
16. Stratejik planlama kaynakların boşa harcanmasıdır.	2,25	1,03
17. Stratejik planlama kendini kandırmadır.	2,25	1,03

Stratejik planlamanın okullarda uygulanmasına yönelik görüşlerin sıralaması incelendiğinde, en fazla puanı sırasıyla “Stratejik planlama eğitim ihtiyaçlarının (bina, donanım, personel vb.) gerçekçi bir şekilde tespit edilmesini sağlar”, “Stratejik planlama eğitimde yeni projeler üretmeye yardımcı olur” ve “Stratejik planlama kurumun başarısını artırır” öncüllerinin aldığı görülmektedir. Bu öncüllerin ortalamaları 4’e yakındır. Diğer bir ifadeyle, Öte yandan en az puanı alan öncüller ise “ Stratejik planlama bir oyalama taktiğidir”, “Stratejik planlama kaynakların boşa harcanmasıdır” ve “Stratejik planlama kendini kandırmadır” öncülleri almıştır. Genel

olarak değerlendirildiğinde, öğretmenlerin stratejik plan uygulamalarının okullar için gerekli olduğu kanaatinde dir.

Okulların değişime açıklığının ölçülmesi için, 14 maddeden oluşan bir ölçek kullanılmıştır. Her bir ölçek maddesine verilen yanıtların ortalama değerleri Tablo 3.21’de verilmiştir.

Tablo 3.21: Okulların değişime açıklık ölçeği maddelerinin ortalamaları.

Okulların Değişime Açıklık Ölçeği	X	SS
1. Bu okuldaki öğretmenler değişime açıktır.	3,81	0,85
2. Bu okuldaki öğretmenler yenilikçi fikirlere açıktır.	3,80	0,85
3. Bu okuldaki öğretmenler köklü değişimleri kolay benimserler.	3,34	0,95
4. Bu okuldaki öğretmenler yeni kuralları ve prosedürleri kolaylıkla benimserler.	3,45	0,92
5. Bu okulda öğretmenler yenilikleri memnuniyetle karşılar.	3,52	0,88
6. Bu okulda müdür yeni önerilere sıcak bakmaz.	2,26	0,90
7. Bu okulda müdür değişim konusunda oldukça yavaş davranır	2,21	0,85
8. Bu okulda müdür köklü değişimlere tamamen açıktır.	3,61	0,87
9. Bu okulda müdür velilerden gelen değişim önerilerine kapalıdır	2,27	0,89
10. Bu okulda müdür değişime yönelik girişimleri olumlu karşılar.	3,81	0,83
11. Bu okulda müdür köklü değişimlere tamamen kapalıdır.	2,13	0,90
12. Bu okulda, okul-aile birlikleri ya da veli toplantılarında ortaya çıkan öneriler okulda değişime yol açar.	3,48	0,86
13. Bu okulda öğretmenler, velilerin görüş ve önerilerine açıktır.	3,71	0,80
14. Okul paydaşlarının çoğu bu okuldan memnundur.	3,76	0,82

Okulların değişime açıklığının ölçülmesi için yöneltilen araştırma ölçeği maddelerinin ortalama değerleri incelendiğinde, genel anlamda öğretmenlerin okullarının değişime açık olduğunu düşündükleri ifade edilebilir. Maddelere verilen ortalamalar olumlu ifadelerde katılıyorum yanıtına, olumsuz ifadelerde ise katılmıyorum yanıtına yakındır. Ölçek maddelerinin ortalama değerlerine göre sıralanması Tablo 3.22’de verilmiştir.

Tablo 3.22: Okulların değişime açıklık ölçeği maddelerinin ortalamalarına göre sıralanması.

Okulların Değişime Açıklık Ölçeği	X	SS
1. Bu okuldaki öğretmenler değişime açıktır.	3,81	0,85
10. Bu okulda müdür değişime yönelik girişimleri olumlu karşılar.	3,81	0,83
2. Bu okuldaki öğretmenler yenilikçi fikirlere açıktır.	3,80	0,85
14. Okul paydaşlarının çoğu bu okuldan memnundur.	3,76	0,82
13. Bu okulda öğretmenler, velilerin görüş ve önerilerine açıktır.	3,71	0,80
8. Bu okulda müdür köklü değişimlere tamamen açıktır.	3,61	0,87
5. Bu okulda öğretmenler yenilikleri memnuniyetle karşılar.	3,52	0,88
12. Bu okulda, okul-aile birlikleri ya da veli toplantılarında ortaya çıkan öneriler okulda değişime yol açar.	3,48	0,86
4. Bu okuldaki öğretmenler yeni kuralları ve prosedürleri kolaylıkla benimserler.	3,45	0,92
3. Bu okuldaki öğretmenler köklü değişimleri kolay benimserler.	3,34	0,95
9. Bu okulda müdür velilerden gelen değişim önerilerine kapalıdır	2,27	0,89
6. Bu okulda müdür yeni önerilere sıcak bakmaz.	2,26	0,90
7. Bu okulda müdür değişim konusunda oldukça yavaş davranır	2,21	0,85
11. Bu okulda müdür köklü değişimlere tamamen kapalıdır.	2,13	0,90

Tablodan da görüldüğü gibi, sırasıyla “Bu okuldaki öğretmenler değişime açıktır”, “Bu okulda müdür değişime yönelik girişimleri olumlu karşılar” ve “Bu okuldaki öğretmenler yenilikçi fikirlere açıktır” öncülleri en fazla puan alan öncüllerdir. Öte yandan “Bu okulda müdür yeni önerilere sıcak bakmaz”, “Bu okulda müdür değişim konusunda oldukça yavaş davranır” ve “Bu okulda müdür köklü değişimlere tamamen kapalıdır” öncülleri ise en az puan alan öncüllerdir. Dolayısıyla okullarda yönetimin ve öğretmenlerin genel anlamda değişime sıcak baktıkları ifade edilebilir.

Ölçek maddelerinin ortalamaları genel olarak değerlendirildiğinde, öğretmenlerin stratejik plan uygulamalarına olumlu yaklaştığı, bunun yanında değişime de sıcak baktıkları görülmektedir. Öte yandan resmi eğitim kurumlarında stratejik planların uygulanması ya da değişime açıklık, her ne kadar örgüt bu konuda açık olsa da, günümüzde hala bir takım bürokratik süreçler çerçevesinde gerçekleşmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin verdikleri yanıtlara göre elde edilen ölçek boyutlarının ortalamaları ve standart sapma değerleri Tablo 3.23'te verilmiştir.

Tablo 3.23: Ölçek boyutlarının ortalama ve standart sapma değerleri.

BOYUTLAR	En küçük	En büyük	X	SS
Öğretmenlerin Değişime Açıklığı	5,00	25,00	17,91	3,94
Müdürün Değişime Açıklığı	12,00	30,00	20,96	2,73
Okul Çevresinin Değişim Baskısı	5,00	15,00	10,95	2,05
Kurumsal Geliştirme	12,00	60,00	46,04	9,49
Güvensizlik	8,00	40,00	21,09	5,38

Ölçek boyutlarının ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde, ölçek maddelerine verilen puanlarla paralel bir sonuç gözlemlenmektedir. Genel olarak öğretmenlerin büyükçe bir bölümü stratejik plan uygulamalarına olumlu bakmakta olup, hem öğretmenler, hem de okul müdürleri değişime açık olduklarını ifade etmişlerdir.

3.3.3 Fark Analizleri

Fark analizlerinden önce, her bir boyut için elde edilen puanların dağılımlarının normal dağılıma uyup uymadığı test edilmiştir. Bunun için nonparametrik testlerden Kolmogorov Smirnov testi yapılmıştır. Test sonuçları Tablo 3.24'te verilmiştir.

Tablo 3.24: Ölçek ortalamalarının normallik testi için yapılan Kolmogorov Smirnov testi sonuçları.

		Öğretmenlerin Değişime Açıklığı	Müdürün Değişime Açıklığı	Okul Çevresinin Değişim Baskısı	Kurumsal Geliştirme	Güvensizlik
Normal Parametreler	X	17,9149	20,9622	10,9551	46,0402	21,0877
	SS	3,94300	2,72925	2,05502	9,48837	5,37650
En uç farklar	Mutlak	,086	,120	,131	,119	,147
	Pozitif	,086	,120	,131	,071	,147
	Negatif	-,068	-,107	-,114	-,119	-,058
K-S. Z		1,763	2,472	2,686	2,457	3,010
P		,004	,000	,000	,000	,000

Tablodan da görüldüğü gibi, tüm boyutlar için de dağılımların normal dağılıma uymadığı görülmektedir ($p < 0,05$). Bu nedenle fark analizlerinde, ikili grupların boyut ortalamalarının kıyaslanmasında Mann Whitney-U testi, ikiden çok grubun boyut ortalamalarının kıyaslanmasında ise Kruskal Wallis testleri kullanılmıştır.

İlk olarak fark analizinde, araştırmanın birinci ve ikinci hipotezleri olan, cinsiyete göre stratejik plan uygulama puanları ve değişime açıklık puanları arasındaki farklar incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 3.25’de verilmiştir.

Tablo 3.25: Cinsiyete göre stratejik plan uygulama değerlendirme ve değişime açıklık boyutları arasındaki farklar.

	Cinsiyet	N	X	SS	U	p
Öğretmenlerin Değişime Açıklığı	Kadın	272	18,19	3,78	18251,50	0,057
	Erkek	151	17,42	4,20		
Müdürün Değişime Açıklığı	Kadın	272	20,87	2,71	19074,00	0,221
	Erkek	151	21,13	2,77		
Okul Çevresinin Değişim Baskısı	Kadın	272	10,91	1,90	19765,50	0,516
	Erkek	151	11,03	2,32		
Kurumsal Geliştirme	Kadın	272	46,72	8,63	18571,00	0,102
	Erkek	151	44,81	10,79		
Güvensizlik	Kadın	271	21,20	5,15	19291,00	0,329
	Erkek	151	20,89	5,77		

Tablodan da görüleceği gibi, kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre, öğretmenlerin daha fazla değişime açık olduğunu düşünmektedir. Öte yandan erkek öğretmenler ise kadın öğretmenlere göre daha fazla müdürün değişime açık olduğunu ve okul çevresinde daha fazla değişime karşı baskı olduğunu düşünmektedir. Stratejik planlamanın kurumsal geliştirme katkısı puanı kadınlarda daha fazla olup, stratejik planlamaya duyulan güvensizlik de yine kadınlarda daha fazladır. Ancak tüm boyutlar için de elde edilen puanların gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p > 0,05$). Dolayısıyla stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme ve değişime açıklık hususlarında kadın ve erkek öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Öğretmenlerin yaşlarına göre ölçek ortalamaları arasındaki farklar ve analiz sonuçları Tablo 3.26’da verilmiştir.

Tablo 3.26: Yaşlara göre stratejik plan uygulama değerlendirme ve değişime açıklık boyutları arasındaki farklar.

		N	X	SS	X ²	p
Öğretmenlerin Değişime Açıklığı	25-29 yaş	34	18,59	4,51	5,92	0,433
	30-34 yaş	89	17,08	4,14		
	35-39 yaş	88	18,53	3,73		
	40-44 yaş	82	17,59	4,10		
	45-49 yaş	65	18,34	3,67		
	50-54	30	17,97	3,97		
	55 yaş ve üstü	35	17,77	3,27		
	Toplam	423	17,91	3,94		
Müdürün Değişime Açıklığı	25-29 yaş	34	21,59	3,24	13,62	0,034
	30-34 yaş	89	20,44	2,58		
	35-39 yaş	88	21,55	2,84		
	40-44 yaş	82	20,30	2,78		
	45-49 yaş	65	21,37	2,63		
	50-54	30	21,13	2,45		
	55 yaş ve üstü	35	20,86	2,12		
	Toplam	423	20,96	2,73		
Okul Çevresinin Değişim Baskısı	25-29 yaş	34	11,44	1,96	13,02	0,043
	30-34 yaş	89	10,43	2,13		
	35-39 yaş	88	11,32	2,10		
	40-44 yaş	82	10,78	2,09		
	45-49 yaş	65	11,32	1,88		
	50-54	30	10,77	1,89		
	55 yaş ve üstü	35	10,80	1,98		
	Toplam	423	10,96	2,06		
Kurumsal Geliştirme	25-29 yaş	34	45,38	9,94	4,79	0,571
	30-34 yaş	89	45,73	9,22		
	35-39 yaş	88	47,41	8,98		
	40-44 yaş	82	44,63	11,11		
	45-49 yaş	65	47,08	9,77		
	50-54	30	45,80	6,73		
	55 yaş ve üstü	35	45,60	8,40		
	Toplam	423	46,04	9,49		
Güvensizlik	25-29 yaş	34	20,50	4,27	4,83	0,566
	30-34 yaş	89	21,57	5,37		
	35-39 yaş	88	20,25	5,01		
	40-44 yaş	81	21,48	6,02		
	45-49 yaş	65	20,88	5,19		
	50-54	30	21,77	5,62		
	55 yaş ve üstü	35	21,43	5,91		
	Toplam	422	21,09	5,38		

Tablo 3.26’da görüldüğü gibi, öğretmenlerin değişime açıklığı ölçeği puanları en fazla yaşı 25 ile 29 arasında olan öğretmenlerdedir. Öte yandan, yaşları 30 ile 34 olan öğretmenlere göre ise en az öğretmenlerin değişime açık olduğu fikri çıkmıştır. Gruplar arasındaki fark analizi sonuçları incelendiğinde, farklı yaş grubundaki öğretmenlere göre, öğretmenlerin değişime açık olma durumları arasında ciddi bir fark yoktur ($p>0,05$).

Müdürün değişime açıklığı konusunda ise farklı yaş grubundaki öğretmenlerin görüşleri arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p<0,05$). Buna göre en fazla 25-29 yaş arasındaki öğretmenler müdürün değişime açık olduğunu belirtirken, en az puan ise 40-44 yaş arası öğretmenlerdedir.

Okul çevresinin değişime karşı baskı oluşturduğu fikrinde olan öğretmenlerin yaş gruplarına göre farklı olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Buna göre çevrenin değişime karşı baskı oluşturduğu düşüncesi en fazla yine 25 ile 29 yaş arasındaki öğretmenlerde olurken, en az 30-34 yaş arası öğretmenlerdedir.

Stratejik plan uygulamalarının değerlendirilmesi ölçeğinde kurumsal geliştirme puanı en yüksek olan grup 35-39 yaş arası grup olup, en düşük puan ise 25 ile 29 yaş arasındaki öğretmenlerde görülmüştür. Gruplar arasındaki fark ise istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p>0,05$).

Stratejik plan uygulamalarının değerlendirilmesi ölçeğinde güvensizlik puanı en düşük olan yaş aralığı 35 ile 39 yaş arası öğretmenler olup, en yüksek ise 50 ile 54 yaş arası öğretmenlerdir. Yine burada da gruplar arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Öğretmenlerin mesleki deneyimlerine göre stratejik plan uygulama değerlendirmesi ve değişime açıklık boyutlarının dağılımları ve fark analizi sonuçları Tablo 3.27’de verilmiştir.

Tablo 3.27: Mesleki deneyime göre stratejik plan uygulama değerlendirilmesi ve değişime açıklık boyutları arasındaki farklar.

		N	X	SS	X ²	p
Öğretmenlerin Değişime Açıklığı	0-12 ay	5	19,20	5,07	1,73	0,886
	13 ay-5 yıl	36	17,94	4,48		
	6-10 yıl	75	17,75	4,45		
	11-15 yıl	95	17,58	3,59		
	16-20 yıl	105	18,23	4,22		
	21 ve üzeri	107	17,95	3,36		
	Toplam	423	17,91	3,94		
Müdürün Değişime Açıklığı	0-12 ay	5	22,40	2,41	2,86	0,722
	13 ay-5 yıl	36	20,44	2,90		
	6-10 yıl	75	21,03	2,82		
	11-15 yıl	95	20,94	2,67		
	16-20 yıl	105	21,06	3,01		
	21 ve üzeri	107	20,95	2,39		
	Toplam	423	20,96	2,73		
Okul Çevresinin Değişim Baskısı	0-12 ay	5	12,40	2,07	3,50	0,624
	13 ay-5 yıl	36	10,89	2,20		
	6-10 yıl	75	10,79	2,17		
	11-15 yıl	95	10,78	2,01		
	16-20 yıl	105	11,17	2,30		
	21 ve üzeri	107	10,97	1,67		
	Toplam	423	10,96	2,06		
Kurumsal Geliştirme	0-12 ay	5	44,60	20,14	1,65	0,895
	13 ay-5 yıl	36	46,03	9,74		
	6-10 yıl	75	46,48	9,75		
	11-15 yıl	95	45,57	8,49		
	16-20 yıl	105	46,12	10,83		
	21 ve üzeri	107	46,14	8,13		
	Toplam	423	46,04	9,49		
Güvensizlik	0-12 ay	5	16,40	5,22	5,51	0,356
	13 ay-5 yıl	36	20,56	3,89		
	6-10 yıl	75	21,27	5,04		
	11-15 yıl	95	20,89	5,02		
	16-20 yıl	104	22,03	6,46		
	21 ve üzeri	107	20,62	5,08		
	Toplam	422	21,09	5,38		

Yaş gruplarına göre fark analizlerinden farklı olarak, mesleki deneyime göre gerek stratejik uygulama değerlendirmelerinin, gerekse değişime açıklığa ilişkin görüşlerin tüm mesleki kıdem gruplarında birbirine yakın olduğu ve gruplar

arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Öğretmenlerin değişime açıklığı puanı en fazla 0-12 ay deneyime sahip öğretmenlerde, müdürün değişime açıklığı puanı en fazla yine 0-12 ay arası deneyime sahip öğretmenlerde, okul çevresinin değişime karşı baskı oluşturma puanı aynı şekilde 0-12 ay arası deneyime sahip öğretmenlerde en yüksek çıkmıştır. Kurumsal geliştirme puanı en fazla 6-10 yıl deneyime sahip öğretmenlerde olup, güvensizlik ise en fazla 16-20 yıl arası deneyime sahip öğretmenlerdedir.

Tablo 3.28: Görev türüne göre stratejik plan uygulama değerlendirme ve değişime açıklık boyutları arasındaki farklar.

		N	X	SS	X ²	p
Öğretmenlerin Değişime Açıklığı	Müdür	24	17,33	4,14	3,58	0,167
	Müdür Yardımcısı	48	16,94	3,32		
	Öğretmen	351	18,09	4,00		
	Toplam	423	17,91	3,94		
Müdürün Değişime Açıklığı	Müdür	24	21,33	3,00	7,00	0,030
	Müdür Yardımcısı	48	21,77	2,75		
	Öğretmen	351	20,83	2,69		
	Toplam	423	20,96	2,73		
Okul Çevresinin Değişim Baskısı	Müdür	24	10,88	2,17	7,84	0,020
	Müdür Yardımcısı	48	11,71	1,75		
	Öğretmen	351	10,86	2,07		
	Toplam	423	10,96	2,06		
Kurumsal Geliştirme	Müdür	24	46,08	8,73	0,58	0,747
	Müdür Yardımcısı	48	46,77	9,93		
	Öğretmen	351	45,94	9,50		
	Toplam	423	46,04	9,49		
Güvensizlik	Müdür	24	20,21	6,35	1,48	0,477
	Müdür Yardımcısı	48	20,75	5,22		
	Öğretmen	350	21,19	5,33		
	Toplam	422	21,09	5,38		

Görev türüne göre ölçek ortalamaları arasındaki farklar incelendiğinde, müdürün değişime açıklığı ve okul çevresinin değişim baskısı ölçeklerinin puanları arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Öte yandan öğretmenlerin değişime açıklığı, kurumsal geliştirme ve güvensizlik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlemlenmemiştir ($p>0,05$). Öğretmenlere göre en fazla öğretmenler değişime açıktır, müdür yardımcılara göre ise en fazla müdür yardımcılarını da en fazla müdür yardımcılarının hissettiği görülmektedir. Yine kurumsal geliştirme ve güvensizlik puanlarının da en fazla müdür yardımcılarında olduğu görülmektedir.

Tablo 3.29: Görev yapılan kademeye göre stratejik plan uygulama değerlendirme ve değişime açıklık boyutları arasındaki farklar.

	Kademe	N	X	SS	U	p
Öğretmenlerin Değişime Açıklığı	İlkokul	248	18,27	3,88	18561,50	0,011
	Ortaokul	175	17,41	3,98		
Müdürün Değişime Açıklığı	İlkokul	248	20,94	2,69	21626,50	0,952
	Ortaokul	175	20,99	2,79		
Okul Çevresinin Değişim Baskısı	İlkokul	248	11,08	2,07	20205,00	0,221
	Ortaokul	175	10,78	2,03		
Kurumsal Geliştirme	İlkokul	248	46,53	9,40	20008,00	0,171
	Ortaokul	175	45,34	9,59		
Güvensizlik	İlkokul	247	21,46	5,64	20006,00	0,192
	Ortaokul	175	20,56	4,95		

Öğretmenlerin görev türlerine göre sadece öğretmenlerin değişime açıklığı puanı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte olup ($p<0,05$), ilkokul öğretmenleri öğretmenlerin daha fazla değişime açık olduğunu düşünmektedir. Öte yandan müdürün değişime açık olduğu kanaati ortaokul öğretmenlerinde, okul çevresinin baskı oluşturduğu fikri ise ilkokul öğretmenlerinde daha yüksektir. Kurumsal geliştirme ve güvensizlik puanlarının ise her ikisinin de ilkokul öğretmenlerinde daha yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin daha önce stratejik eğitim alma durumlarına göre ölçek ortalamalarının farkları ve analiz sonuçları Tablo 3.30'da verilmiştir.

Tablo 3.30: Daha önce stratejik eğitim alma durumuna göre stratejik plan uygulama değerlendirme ve değişime açıklık boyutları arasındaki farklar.

	Eğitim alma	N	X	SS	U	p
Öğretmenlerin Değişime Açıklığı	Evet	90	18,2222	3,96268	13573,00	0,181
	Hayır	332	17,8464	3,93649		
Müdürün Değişime Açıklığı	Evet	90	21,3667	2,99231	13788,50	0,257
	Hayır	332	20,8645	2,64341		
Okul Çevresinin Değişim Baskısı	Evet	90	11,1111	1,85087	14270,50	0,508
	Hayır	332	10,9187	2,10797		
Kurumsal Geliştirme	Evet	90	48,6889	8,79433	11721,00	0,002
	Hayır	332	45,3825	9,50948		
Güvensizlik	Evet	89	19,9663	4,44013	12825,00	0,055
	Hayır	332	21,3795	5,57459		

Tablodan da görüldüğü gibi, daha önce stratejik eğitim alan ve almayan öğretmenlerin değişim konusundaki düşünceleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0,05$). Ancak kurumsal geliştirme konusunda daha önce stratejik eğitim alan öğretmenlerin daha yüksek olduğu ve gruplar arasındaki farkın da istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Stratejik planlamaya güvensizlik stratejik planlama eğitimi almayanlarda daha yüksek olsa da, gruplar arasındaki bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p<0,05$). Dolayısıyla stratejik planlama eğitimi kurumsal geliştirme konusunda katkılar sağlasa da, stratejik planlamaya güvensizlik konusunda yeterli katkıyı sağlamamış görülmektedir.

3.3.4 İlişkisel Tarama Modeli

Çalışmanın ilişkisel tarama modelinde, stratejik planlama uygulama değerlendirme puanları ile değişime açıklık ölçeği boyutlarından alınan puanların ortalamaları arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Verilerin dağılımı normalliğe uymadığı için, korelasyon analizinde Spearman's rho korelasyon analizi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 3.31'de verilmiştir.

Tablo 3.31: Stratejik plan uygulama boyutları ve değişim boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları.

		1	2	3	4	5	6	7
1. Örgütsel değişim	r	1						
	p							
	N	423						
2. Öğretmenlerin Değişime Açıklığı	r	,852**						
	p	,000						
	N	423						
3. Müdürün Değişime Açıklığı	r	,700**	,294**					
	p	,000	,000					
	N	423	423					
4. Okul Çevresinin Değişim Baskısı	r	,797**	,554**	,463**				
	p	,000	,000	,000				
	N	423	423	423				
5. Stratejik plan	r	,265**	,293**	,047	,265**			
	p	,000	,000	,337	,000			
	N	422	422	422	422			
6. Kurumsal Geliştirme	r	,325**	,299**	,196**	,259**	,830**		
	p	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	423	423	423	423	422		
7. Güvensizlik	r	-,141**	-,248	-,271**	-,024	,171**	-,408**	
	p	,004	,000	,000	,627	,000	,000	
	N	422	422	422	422	422	422	

Öğretmenlerin değişime açıklığı ile kurumsal geliştirme arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır ($r=0,299$; $p<0,01$). Öte yandan stratejik plan uygulamalarına karşı güvensizlik ile öğretmenlerin değişime açıklığı arasında ise yine istatistiksel olarak anlamlı fakat negatif bir ilişki vardır ($r=-0,248$; $p<0,01$). Dolayısıyla, öğretmenlerin değişime açık olmaları stratejik plan uygulamalarında kurumsal geliştirme çalışmalarını artırırken, stratejik plana olan güvensizliğin de azalmasına yardımcı olmaktadır.

Müdürlerin değişime açık olma puanı ile kurumsal geliştirme arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir korelasyon vardır ($r=0,196$; $p<0,01$). Yine müdürün değişime açık olması ile güvensizlik arasında da istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır ($r=-0,271$; $p<0,01$). Dolayısıyla burada da, müdürün değişime açık olmasının stratejik plan uygulamalarında kurumsal geliştirmeyi arttırdığı, güvensizliği ise azalttığı ifade edilebilir.

Okul çevresinin değişime karşı gösterdiği direncin de kurumsal geliştirme ile arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki çıkmıştır ($r=0,259$; $p<0,01$). Aslında bu bulgu, okul çevresinin değişime karşı baskı uygulamasının, stratejik plan uygulamalarından kurumsal geliştirme stratejilerine daha bağlı kalınmasına yol açtığını ifade etmektedir.

Stratejik plan uygulamalarından kurumsal geliştirme ile güvensizlik arasında ise istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir ilişki çıkmıştır ($r=-0,408$; $p<0,01$). Dolayısıyla stratejik plan uygulamalarında kurumun gelişmesi için atılan adımlar, stratejik plana karşı duyulan güvenin de artmasını, güvensizliğin ise azalmasını sağlamaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, stratejik planlamanın kurumsal geliştirme boyutu örgütsel değişimin üç boyutuyla, güvensizlik ise iki boyutuyla anlamlı ilişkiye sahiptir. Bu nedenle stratejik planlama uygulamalarının örgütsel değişimden etkilendiği ifade edilebilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1 Sonuçlar

Yapılan bu çalışmada, stratejik planlama ile örgütsel değişim değişkenleri arasında ilişki ele alınmıştır. Çalışma kapsamında ilk ve ortaokullarda görev yapan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlere anket uygulaması yapılarak, çalışmanın değişkenlerine ilişkin algıları analiz edilmiştir.

Çalışmada anket uygulanan öğretmenlerin genel özellikleri incelendiğinde, çoğunluğunun genç ve orta düzey mesleki deneyime sahip öğretmenler olduğu görülmüştür. Kadın öğretmenlerin çoğunlukta olduğu örneklemde, öğretmenlerin büyükçe bir bölümünün stratejik planlama konusunda herhangi bir eğitim almadıkları görülmektedir. Stratejik planlama, literatür bölümünde de değinildiği gibi, günümüzde oldukça önem arz eden bir konu olup, özellikle kamu kurumlarında performans ve performans esaslı bütçelemenin ön plana çıkmasıyla birlikte, yönetimde önemli bir konu haline gelmiştir. Bunun yanı sıra kurum çalışanlarının da stratejik planlama aşamalarına uymaları ve stratejik planlama çerçevesinde, hedeflere uygun hareket edebilmeleri için, stratejik planlama hakkında bilgi sahibi olmaları gerekir. Öte yandan hem araştırma örneğinde, hem de ülkemizin eğitim sisteminde genel olarak incelendiğinde, bu konuda yeterli çalışmaların yapılmadığı görülmektedir. Gerek üniversitelerde verilen eğitim programlarının içeriği, gerekse milli eğitim sistemi içerisinde verilen hizmet içi eğitimlerde, stratejik planlama konusu henüz gerekli olan öneme sahip değildir.

Çalışmada ilk olarak öğretmenlerin demografik özelliklerine göre stratejik plan uygulamalarını değerlendirme ve değişime karşı alınan tutumun incelenmesine yer

verilmiştir. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre fark analizi sonuçları incelendiğinde, kadın katılımcılar öğretmenlerin değişime daha açık olduğunu düşünürken, erkek katılımcılar ise müdürün değişime daha açık olduğunu ve çevrenin de değişime yönelik ciddi baskılarının olduğunu ifade etmişlerdir. Öte yandan cinsiyete göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Dolayısıyla gerek stratejik plan uygulamaları konusunda, gerekse örgütsel değişim konusunda kadın ve erkek öğretmenlerin fikirleri arasında ciddi bir farklılık görülmemektedir.

Öğretmenlerin yaş gruplarına göre farklılıklar incelendiğinde, öğretmenlerin değişime açıklığı ile stratejik plan uygulama değerlendirmelerinden kurumsal geliştirme ve güvensizlik boyutunda farkı yaş gruplarındaki öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Tüm yaş gruplarındaki öğretmenlerin değişime açık olduğu, stratejik plan uygulamalarının okul gelişimi sağlayarak, okulda güven oluşturduğu düşünülmektedir. Müdürün değişime açık olması ve çevrenin değişim için baskı oluşturduğu fikrinde olan öğretmenlerin yaş grupları arasında farklar olduğu görülmüştür. Özellikle genç öğretmenlerin diğer yaş gruplarından farklı olarak müdürün değişime daha açık olduğunu söylemesi, değişim konusunda daha hevesli oldukları göstermekle birlikte okul çalışmalarında daha çok aktif görev almalarından dolayıdır. Aynı şekilde çevrenin değişim konusunda baskısı genç öğretmenlerde diğer yaş gruplarına göre daha fazla görülmesi, yeniliklere açık olmaları, veli-öğrenci iletişimini daha iyi kurabilmeleri, görüş ve önerilere daha açık olduklarını göstermektedir.

Öğretmenlerin mesleki deneyimine göre gerek stratejik plan uygulama değerlendirmelerinin gerekse değişime açıklık boyutlarındaki görüşleri tüm mesleki kıdem gruplarında birbirine yakın olduğu ve gruplar arasında farklılık olmadığı görülmektedir. Bunun nedeni, öğretmenlik mesleğinin doğası gereği sürekli yeni bilgilerin öğrenilmesi, yeni yöntemlerin denenmesi, hedef kitlenin değişmesi, iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması, her alanda yeni bilgi eklenmesinin eski yıllara kıyasla çok fazla artış göstermesi gibi etkenlerin diğer mesleklerde kıdem arttıkça değişime direnç artması beklenirken öğretmenlik mesleğinde yukarıda ifade edilen özelliklerin baskın olmasından dolayı farkın kıdeme göre oluşmadığı değerlendirilmektedir.

Okuldaki görev türüne göre fark analizleri incelendiğinde, öğretmenlerin değişime açıklığı, kurumsal geliştirme ve güvensizlik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlemlenmemiştir. Okul idaresi ve öğretmenlerin değişime

açık olduğu, stratejik planlamanın okul gelişimine katkı sağlayarak okun dış paydaşlarına önem veren, veli önerilerine açık ve öğrencilerin görüşlerini önemseyen bir yapıda olması stratejik plandaki hedef ve amaçlar doğrultusunda okul gelişimini sağlayacağı düşünülmektedir. Görev türlerine göre müdürün değişime açık olması ve çevre baskısı konusunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar görülmüştür. Her iki boyutta da en fazla fark müdür yardımcılarında görülmektedir. Müdür yardımcıları, müdürün yetki devri doğrultusunda üzerlerindeki görev sorumluluğun öğretmenlere göre daha fazla olması, hem öğretmen hem de öğrenci ve veli ilişkilerinde birebir daha fazla ilgilenmeleri çevre baskısını üzerlerinde daha çok hissederek değişime karşı daha açık olduklarını göstermektedir.

Öğretmenlerin görev yaptığı kademeye göre, müdürün değişime açıklığı, okul çevresinin değişim baskısı, kurumsal geliştirme ve güvensizlik boyutlarında anlamlı farklılık görülmemiştir. İlkokul öğretmenlerin ortaokul öğretmenlerine göre değişime daha fazla açık olduğu görülmüştür. İlkokulu öğretmenlerinin tüm branş dallarında öğretim vermesi kendini daha çok geliştirmesini, öğrencilerle dört yıl boyunca birlikte onların hem akademik hem de yeteneklerinin ortaya çıkarılmasında daha çok katkı sağlayabilmesi için değişime daha açık olmasını gerektirmektedir.

Stratejik plan eğitimi alma durumuna göre örgütsel değişim boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmaması, tüm öğretmenlerin değişime açık olduğunu göstermektedir. Stratejik plan uygulama değerlendirmelerinden kurumsal geliştirme boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Stratejik eğitim alan öğretmenlerde kurumsal geliştirme bilinci daha yüksektir. Öte yandan stratejik eğitim alan bireylerin güvensizlik puanlarının, eğitim almayanlarla ciddi bir fark göstermediği de görülmüştür. Dolayısıyla stratejik plan uygulama eğitimlerinde ya güven ile ilgili verilen eğitimler yeterince verilememiş, ya da eğitim alan öğretmenlerin stratejik planın hazırlanmasında birkaç öğretmenin görev alması, uygulanmasında sorumluluğun okul yönetimleri tarafından benimsenmemesi güvensizlik oluşmasında etken olmuştur.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, hem kurumsal geliştirme, hem de güvensizlik boyutları örgütsel değişim üzerinde ilişkilidir. Kurumsal geliştirme örgütsel değişim boyutları üzerinde pozitif bir ilişkiye sahipken, güvensizlik ise değişim ile negatif bir ilişkiye sahiptir. Dolayısıyla örgütler değişime açık olmakla, stratejik planlama uygulamalarını daha kolay benimsemekte ve kurumsal geliştirme

çalışmalarını artırarak stratejik planlama uygulamalarına olan güvenin artmasına, güvensizliğin de azalmasına yardımcı olmaktadır.

Stratejik planlama ile çalışanların örgütsel değişimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Değişimin en önemli amacı olan örgütsel verimlilik ve etkinliği artırılarak, yeniliği sağlamak, motivasyon ve doyum düzeyini artırmak olduğu düşünüldüğünde bunu özümsemiş kurum çalışanları stratejik planın uygulanması ve geliştirilmesine katkı sağlanacaktır.

Öğretmenlerin değişime açıklığı ile kurumsal geliştirme arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır ($r=0,299$; $p<0,01$). Öte yandan stratejik plan uygulamalarına karşı güvensizlik ile öğretmenlerin değişime açıklığı arasında ise yine istatistiksel olarak anlamlı fakat negatif bir ilişki vardır ($r=-0,248$; $p<0,01$). Dolayısıyla, öğretmenlerin değişime açık olmaları stratejik plan uygulamalarında kurumsal geliştirme çalışmalarını arttırırken, stratejik plana olan güvensizliğin de azalmasına yardımcı olmaktadır.

Müdürlerin değişime açık olma puanı ile kurumsal geliştirme arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır ($r=0,196$; $p<0,01$). Yine müdürün değişime açık olması ile güvensizlik arasında da istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır ($r=-0,271$; $p<0,01$). Dolayısıyla burada da, müdürün değişime açık olmasının stratejik plan uygulamalarında kurumsal geliştirmeyi arttırdığı, güvensizliği ise azalttığı ifade edilebilir.

Okul çevresinin değişime karşı gösterdiği direncin de kurumsal geliştirme ile arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki çıkmıştır ($r=0,259$; $p<0,01$). Aslında bu bulgu, okul çevresinin değişime karşı baskı uygulamasının, stratejik plan uygulamalarından kurumsal geliştirme stratejilerine daha bağlı kalınmasına yol açtığını ifade etmektedir.

Stratejik plan uygulamalarından kurumsal geliştirme ile güvensizlik arasında ise istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir ilişki çıkmıştır ($r=-0,408$; $p<0,01$). Dolayısıyla stratejik plan uygulamalarında kurumun gelişmesi için atılan adımlar, stratejik plana karşı duyulan güvenin de artmasını, güvensizliğin ise azalmasını sağlamaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, stratejik planlamanın kurumsal geliştirme boyutu örgütsel değişimin üç boyutuyla, güvensizlik ise iki boyutuyla anlamlı ilişkiye sahiptir. Stratejik plan uygulamalarının gelişmesi buna inanmış ve

gelişmesine katkı sunacak kurum çalışanlarının değişime açık olması ile mümkün olacaktır. Bu nedenle stratejik planlama uygulamaları ile örgütsel değişim arasında ilişki olduğu ifade edilebilir.

4.2 Öneriler

Çalışma sonuçlarına göre alan uygulamacıları, ileriki araştırmalar ve kamu yöneticileri için aşağıdaki önerileri getirmek mümkündür:

1. Stratejik planlama eğitimi alan öğretmenlerde kurum geliştirme bilinci daha yüksektir. Stratejik planlama eğitimi alan öğretmenlerin güvensizlik boyutunda aldığı puanlarla stratejik planlama eğitimi almayanlarla anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Bunun nedenleri araştırılabilir.
2. Öğretmenlerin görev yaptığı kademeye göre öğretmenlerin değişime açıklığı boyutu arasında anlamlı bir farklılık olup ilkökul öğretmenlerin, ortaokul öğretmenlerine göre değişime daha fazla açık olduğu görülmüştür. Bunun nedenleri araştırılabilir.
3. Görev türlerine göre müdürün değişime açıklığı boyutu ve okul çevresinin değişim baskısı boyutunda anlamlı farklılık görülmüş olup her iki boyutta da en fazla fark müdür yardımcılarında görülmektedir. Bunun nedenleri araştırılabilir.
4. Öğretmenlerin yaş gruplarına göre okul çevresinin değişimi baskısı boyutunda genç öğretmenlerin diğer yaş grupları arasında anlamlı farklılık görülmüş olup, bunun nedenleri araştırılabilir.
5. Çalışmada stratejik plan uygulamalarının tüm kurum içinde benimsenmesi için, kurum paydaşlarının örgütsel değişime açık olmasının gerekli olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda kurumsal geliştirme ile çalışanların örgütsel değişime daha açık olmaları sağlanabilir.
6. Stratejik planlama uygulamaları ile örgütsel bağlılık, örgüt kültürü, liderlik tarzları gibi değişkenler arasındaki ilişkiler araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Akbaş, T. T. (2010). Örgütsel Etik İklim, Kişi-Örgüt Uyumu, Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi; Görgül Bir Araştırma. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Ankara, 173
- Akgeıci, T. (2007). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitapevi, 6, 14-15.
- Akkoç, İ. (2012). Etik iklim ve gelişim kültürünün yenilikçi davranışa etkisinde dağıtım adaletinin rolü, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), 45-60.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19 (1), 105-109.
- Aksu, M. (2002). *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık, 34.
- Aktan, C. C. (2005). *Değişim Çağında Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 167.
- Aktan, C.C. (2006). *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama*. C.C. Aktan (Ed.), Kamu mali yönetiminde stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme içinde (ss.167), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Arabacı, İ.B. (2010). Stratejik planlamada çevre analizi tekniği olarak PEST analizi. *E-journal of New World Sciences Academy*, 5/3, 38-49.
- Asunakutlu, T., Coşkun, B. (2000). Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme. *Dokuz Eylöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4/7, 20.
- Aydemir, S. R. (2003). "Kurumsal Etkinlikte Anahtar Bir Kavram: Örgütsel Değişim. *Mevzuat Dergisi*. 6/67, 4.

- Aydoğan, İ. (2006). İlköğretim Okullarında Okul-Çevre İlişkilerinin Düzeyi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2, 122.
- Balcı, A. (2003). *Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 28.
- Balcı, A., Çanakçı, H. ve Tan, Ç. (2012). Elazığ İli İlköğretim Okullarında Hazırlanan Stratejik Planlarla İlgili Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 39, 385-394.
- Baloğlu, N., Karadağ, E. ve Karaman, H. (2008). Stratejik planlama tutum ölçeği: Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 8, 429-437.
- Barca, M., Balcı, A. (2004). Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabilir?. Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Tartışma Metinleri.
- Barnett W.P., Glenn, R. C. (1995). Modeling Internal Organizational Change. *Annual Review of Sociology*, 21/217-236.
- Barutçu, E. (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 9.
- Basım, H. N., Şeşen, H., Çetin, F. (2009). *Değişim ve Örgütler. Örgütlerde Değişim ve Öğrenme*, (Ed. A. Kadir Varoğlu, H. Nejat Basım). Ankara: Siyasal Kitabevi Yayınları, 22.
- Başaran, İ.E. (2000). *Yönetim*. Ankara: Umut Yayım Dağıtım, 106.
- Bensghir, T. K. ve Leblebioğlu, D. N. (2001). Teknolojik Gelişmenin Örgütler ve Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 34/2, 19-37.
- Bilge, S. (2006). Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Dışsal Faktörlerin Yerel Yönetimlerin Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 24-25.
- Bircan, İ. (2002). Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim Ve Vizyon. *Planlama Dergisi*, DPT'nin Kuruluşunun 42. Yılı Özel Sayısı, 17.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11/22, 121-139.

- Bursalıoğlu, Z. (1987). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara, 229.
- Bütüner, H. (2005). Stratejik Planlama Sistematiği. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, 511
- Can, N. (2002). Değişim sürecinde eğitim yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*, 4, 155-157.
- Can, T. (1996). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 8, 13.
- Cook, W.J. (1990). *Strategic Planning For America's Schools*. Cambridge Management Group & the American Association of School Administrators. Cambridge: Birmingham, AL & Arlington, VA, 10.
- Çapraz, B. (2009). Örgütsel Değişim: Çok Boyutlu Bir Model Önerisi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ege Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir, 4-8.
- Çelebioğlu, F. (1990). *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 77.
- Çelik, V. (1994). Etkili Bir Okul İçin Stratejik Yönetim. *Eğitim ve Bilim*, sayı:13, 30.
- Çetin, F. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik Ve Örgüt Kültürünün Rolü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara, 23.
- Çoban, H. (1997). *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*. İstanbul: İnkılap Kitapevi, 81.
- Çoban, B. ve Karakaya, Y.E. (2010). Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim ve SWOT Analizi: Kavramsal Yaklaşımlar. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 5, 342-352.
- Demirbaş, T. (2001). *Sayıştaylar Tarafından Gerçekleştirilen Performans Denetimleri ve Türk Sayıştayı Uygulaması*. T.C. Sayıştay Başkanlığı, Araştırma\İnceleme\Çeviri Dizisi:17, Ankara, 81.
- Demirtaş, H. (2012). Primary Schools' Openness to Change. *Elementary Education Online*, 11 (1), 18-34.

- Dinçer, T. (2009), *Stratejik Planların İzlenebilirliği Çerçevesinde Balanced Scorecard* Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Maliye Uzmanlığı Yeterlilik Tezi, Ankara, 21.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, İstanbul; Alfa yayınları, 40, 349-368
- Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul; Beta Yayınları.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul; Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 182.
- DPT, (2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu*. Ankara, 7-8.
- Duke, D.L. (2004). *The Challenges Of Educational Change*. New York: Pearson.
- Dülger, Ö. (2003). *Örgütsel Değişim Yönetimi ve Gıda Sektöründe Örgütsel Değişim Uygulamaları*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 10.
- Düren, Z. (2002). *2000’li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları, 226.
- Efil, İ. (1995). *İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO9000 Kalite Güvence Sistemi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara; Nobel Yayınları, 93-94.
- Erçetin, Ş. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*. İstanbul; Önder Matbaacılık, 87-88
- Erdoğan İ. (2004). *Okul Yönetimi Öğretim Liderliği*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*, Ankara: Pegema Yayıncılık, 41.
- Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul; Beta Yayınları.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş./İşletme Ekonomi Dizisi, 42, 117, 280.
- Eren, E. (1999). *Stratejik Yönetim*. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 40-41.

- Eren, E. (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul; Der Yayınları, 1.
- Erişen, S. (2006). Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Planlama Uygulanması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 30.
- Gökçe, F. (2005). *Değişme sürecinde devlet ve eğitim*. Ankara, 328.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23/2, 66.
- Gülcan, M. F. (2007). Örgütsel Değişimde Etkin Bir Yöntem: Personel Güçlendirme. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Sanayi ve Teknoloji Yönetimi Bilim Dalı, Konya, 57, 67-68.
- Gülen, E. (2008). Örgütsel Değişim Sürecinde Takım Yönetimi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul, 57-60.
- Gümüş, M. (1995). *Yönetimde Başarı için Altın Kurallar*. İstanbul; Alfa Yayınları.
- Gür, B. S. ve Çelik, Z. (2009). *Türkiye’de Millî Eğitim Sistemi: Yapısal Sorunlar ve Öneriler*. (Rapor no. 1). Ankara: Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı, 39-43.
- Gürer, H. (2006). Stratejik Plânlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler. *Sayıştay Dergisi*, 63, 91-105.
- Hoogendoorn, M. (2007). *Modeling Centralized Organization of Organizational Change*. Computational & Mathematical Organization Theory, 13/2, 147-184.
- Hussey, D. E. (1997). *Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi*, Çev. Ali Çimen, İstanbul; Timaş Yayınları, 14.
- İlğan, A., Erdem, M. ve Memduhoğlu, H. B. (2008). Örgütsel Gelişim Aracı Olarak TKY İle Stratejik Yönetim ve Planlama Yaklaşımları. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 72- 92.
- İnal, A. (2008). İlköğretim Okullarında Yapılan Denetimlerde Müfettişlerin Tutum Ve Davranışlarının Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi.

(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 24-31.

İnceoğlu, E. (2004). Örgüt Kültürünün İşletme İçi İletişime Etkisi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul, 3.

Kerber, K., Buono, A.F (2005). Rethinking Organizational Change: Reframing The Challenge of Change Management. *Organization Development Journal*, 23(3): 23-38.

Keser, Ö. Z. (2011). Okullarda Etkili Stratejik Plan Hazırlama Süreci: Bir Eylem Araştırması. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10/4, 1389-1421.

Kılıç, M., Erkan, V. (2006). Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yöntemi Yaklaşımı Bir Arada Olabilir Mi?. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 77 – 93.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. Ankara; Arıkan Yayıncılık, 688, 705.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, 9. Baskı. İstanbul; Beta Yayıncılık, 694-695.

Kuvan, H. (2001). Örgütsel Değişim ve Değişime Direnme Olgusunun Kamu ve Özel Sektörde Algılanması Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 21.

Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik planlama süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16, 403-412.

Küçüksüleymanoğlu, R. (2004). İlköğretim okullarında stratejik planlama çalışması, Bursa ili Canaydın İlköğretim Okulu örneği, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi/Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir, 126.

Ming-Chu, Y. (2009). Employees' Perception of Organizational Change: The Mediating Effects of Stress Management Strategies. *Public Personnel Management*, 38/1, 21.

Naktiyok, A. (2009). *Stratejik Bilinç, İşletmelerin Stratejik Bilinç Düzeyinin İncelenmesi*. Ankara; İmaj Yayınevi.

Narinoğlu, A. (2007). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama*, 1. Basım, İstanbul; Mart Matbaacılık, 320-321.

- Nartgün, S. (2003). *Stratejik Planlama ve Eğitim Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulama ve Sorunlar*. Ankara: Anı Yayıncılık, 289-290.
- Organ, D.W. (1990). "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior" *Research in Organizational Behavior*, 12: 43-72.
- Özbek, O. (2003). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Editör: Cevat Elma, Kamile Demir, Ankara; Anı Yayıncılık, 308.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, 5.Baskı, Ankara; Pegema Yayıncılık, 27.
- Özençel, E. (2007). Örgütsel Değişimin ve Değişime Direnme Olgusunun Algılanması Üzerine Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi/Yabancı Diller Yüksek Okulu Örneği, Selçuk Üniversitesi, Konya, 21.
- Özer, M. A. (2008), *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara; Nobel Yayın Dağıtım, 496.
- Özgen, H. ve Ölçer, F. (1996). Türkiye'deki Sanayi İşletmelerinde Örgütsel Değişime Karşı Direnme Sorununun Çözümlemesi Üzerine Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 29/3, 143-144.
- Özgür, H. (2004). *Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim*. Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür (Ed.). *Çağdaş Kamu Yönetimi I*. (s. 207 -254). Ankara; Nobel Yayınları.
- Özkan, Y. (2004). İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6/1, 1
- Özkara, B. (1999). *Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim*. Afyon; İleri Ofset, 1-2, 9, 31, 122
- Paley, N. (2006). *The Manager's Guide to Competitive Marketing Strategies*. Thorogood. Global Markets, 2, 13.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, Ankara; TODAİ Yayınları, 206.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. (2001). *Fundamentals of Management*, Third Edition, New Jersey Prentice Hall, 432.
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa, 244.

- Sargut, A. S. (1996). Liderlik kuramları için bağlamsal bir çerçeve: Kültürlerarası bir yaklaşım. *Amme İdaresi Dergisi*, 29/4, 378.
- Saylı, H. Tüfekçi, A. (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleşmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, 193-210.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business*. Canada: John Wiley ve Sons, Inc., 253.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25/1, 317-339.
- Smith, P. A., ve Hoy, W.K. (2007). Academic optimism and student achievement in urban elementary schools. *The Journal of Educational Administration*, 45, (5) 556-568.
- Sucu, Y. (1998). Durumsallık Yaklaşımı Açısından Örgüt Yapıları. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 24.
- Szamosi, L. T., Duxbury, L. (2002). "Development of a measure to assess organizational change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15 Iss: 2, pp.184 – 201.
- Şimşek, H. (2006). Yönetimde Çağdaş Gelişmeler. Ankara; Ders Notları, 136.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2005). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 4. Basım. Konya; Adım Matbaa ve Ofset, 357-358.
- Tabancalı, E. (2003). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*. Ankara, 333
- Tamer, M. (2009). *Stratejik Planlama ve Performans Programı*. İzmir; Mustafa Tamer, Stratejik Araştırmalar Vakfı Yayınları, 25-26, 42, 52-53.
- Tang, M. J., Zannetos, Z. S. (1992). Competition Under Continious Technological Change. *Managerial and Decision Economics*, 135.
- Taşkıran, N. (1990). İşletme Stratejisi Çerçevesinde Mamül Üretim Politikasının Saptanmasında Yardımcı Yöntemler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5/1-2, 1.

- Taştan, S. (2008). Değişim ve Değişen İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkileri ve Rolü. <http://www.humanresourcesfocus.com/makale012.asp>.
- Tekingündüz, S. (2012). Örgütsel Bağlılık Üzerinde Örgütsel Güven ve İş Tatmininin Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 4.
- Tokat, B. (1998). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*. Kütahya; Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 27.
- Toker, K. (2007). *Örgütsel Değişim ve Çorlu-Çerkezköy Bölgesi'ndeki Tekstil İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama*. Trakya Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, 7.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi*, 58-66.
- Turan, Ş. (2011). Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 58, 61.
- Türk, E., Yalçın, M., Ünsal, N. (2006). *Milli Eğitim Bakanlığı Yöneticilerinin Görüşlerine Dayalı Stratejik Planlama Araştırması*. Ankara; MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı, 46.
- Uysal, G. (2011). Stratejik Yönetim. (Yayınlanmamış Ders Notları). Ondokuz Mayıs Üniversitesi/İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Samsun, 8.
- Ülgen, H., Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul; Literatür Yayıncılık, 24, 36.
- Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*. İzmir; Dokuz Eylül Yayınları, 43.
- Yalvaç, M. (16.10.2011). "Bilginin Gücü". *Haberdar Gazetesi*, 11.
- Yahyagil, M. Y. (2005). Birey Organizasyon Uyumu ve Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, Cilt: 24, 137-149.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişimin Yönetimi*. Ankara; Nobel Yayıncılık, 100-101,159.

EKLER

1. Ek-A: Anket Formu Örneği.....	96
2. Ek-B: Araştırma İzni	100

Ek-A. Anket Formu Örneği

Değerli Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerim,

İzmir ili ilköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama ile örgütsel değişim arasındaki ilişkinin araştırılması amacıyla bir tez çalışması yapmaktayım. Bu amaçla hazırlanan veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır. Önce bireysel bilgileriniz istenmiş, daha sonra stratejik plan algıları ve okulların değişim açıklığı ile ilgili soruları değerlendirmeniz istenmiştir. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için değerli görüş ve düşünceleriniz önem taşımaktadır. Anket sorularına içtenlikle vereceğiniz görüş ve düşünceleriniz, araştırmanın amacına ulaşmasında büyük katkı sağlayacaktır. Vereceğiniz cevaplar sadece araştırmanın kapsamı içerisinde ve bilimsel amaçlarla kullanılacak olup, başka kimseye ve kuruma verilmeyeceğinden tüm soruları içtenlikle yanıtlamanız beklenmektedir. Vermiş olduğunuz içten yanıtlarınız ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

İbrahim ERGEN

THK Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

İletişim: ibrahim3524@gmail.com

I. Bölüm. Kisisel Bilgiler: Bu bölümdeki sorular okulunuz ve sizinle ilgilidir. Lütfen uygun olanlara [x] işareti koyarak cevaplayınız.

1. Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2. Yaşınız:

- 25-29 yaş 30-34 yaş 35-39 yaş 40-44 yaş
 45-49 yaş 50-54 yaş 55 yaş ve üstü

3. Mesleki Kıdeminiz:

- 0-12 ay 13 ay-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl
 21 ve üzeri

4. Görev türünüz:

- Müdür Müdür Yardımcısı Öğretmen

(Öğretmen iseniz 6. maddeyi cevaplandırınız.)

5. Yöneticilikteki kıdeminiz:

- 0-12 ay 13 ay-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl
 16-20 yıl 21 -25 yıl 26-30 yıl 31 yıl ve üzeri

6. Görevli Olduğunuz Okul Kademesi:

- İlkokul Ortaokul

7. Stratejik Planlama İle İlgili Eğitim Alma Durumunuz

- Evet Hayır

Tablo A.1: Okullarda stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme.

Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Bazen katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
1. Stratejik planlama okulun denetlenmesini kolaylaştırır.					
2. Stratejik planlama okul çalışanın standardını yükseltir.					
3. Stratejik planlama yöneticilerin yeteneklerini ortaya çıkarır.					
4. Stratejik planlama eğitim ihtiyaçlarının (bina, donanım, personel vb.) gerçekçi bir şekilde tespit edilmesini sağlar.					
5. Stratejik planlama eğitimde yeni projeler üretmeye yardımcı olur.					
6. Stratejik planlama okuldaki etkili iletişim düzeyini artırır.					
7. Stratejik planlama yöneticilerin sorumluluk duygusunu geliştirir.					
8. Stratejik planlama gurup çalışmalarını etkin kılar.					
9. Stratejik planlama kurumun başarısını artırır.					
10. Stratejik planlama geleceğe ilişkin alternatif politikalar üretir.					
11. Stratejik planlama bir yönetim planlaması modelidir.					
12. Stratejik plan hazırlamayla ilgili her dönem başında eğitim verilmelidir.					
13. Stratejik planlama bir hayal ürünüdür.					
14. Stratejik planlamada planı hazırlamak daha kolay olur.					
15. Stratejik planlama zaman israfıdır.					
16. Stratejik planlama kaynakların boşa harcanmasıdır.					
17. Stratejik planlama kendini kandırmadır.					
18. Stratejik planlama, sorumluluğu başkasının üzerine atmaktır.					
19. Stratejik planlama bir oyalama taktiğidir.					
20. Stratejik planın hazırlanmasına öğretmenler yardımcı olmalıdırlar.					

Tablo A.2: Okulların değişime açıklık leği.

Okulların Değişime Açıklık leği	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Bazen katılıyorum	Katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
1. Bu okuldaki öğretmenler değişime açıktır.					
2. Bu okuldaki öğretmenler yenilikçi fikirlere açıktır.					
3. Bu okuldaki öğretmenler köklü değişimleri kolay benimserler.					
4. Bu okuldaki öğretmenler yeni kuralları ve prosedürleri kolaylıkla benimserler.					
5. Bu okulda öğretmenler yenilikleri memnuniyetle karşılar.					
6. Bu okulda müdür yeni önerilere sıcak bakmaz.					
7. Bu okulda müdür değişim konusunda oldukça yavaş davranır					
8. Bu okulda müdür köklü değişimlere tamamen açıktır.					
9. Bu okulda müdür velilerden gelen değişim önerilerine kapalıdır					
10. Bu okulda müdür değişime yönelik girişimleri olumlu karşılar.					
11. Bu okulda müdür köklü değişimlere tamamen kapalıdır.					
12. Bu okulda, okul-aile birlikleri ya da veli toplantılarında ortaya çıkan öneriler okulda değişime yol açar.					
13. Bu okulda öğretmenler, velilerin görüş ve önerilerine açıktır.					
14. Okul paydaşlarının çoğu bu okuldan memnundur.					

Ek-B. Araştırma İzni



T.C.
İZMİR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 12018877/604.01.02/1326756
Konu: İbrahim ERGEN
Araştırma İzni

31/03/2014

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07/03/2012 tarihli ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı (Genelge 2012/13)
b) İbrahim ERGEN'in 26/03/2014 tarihli dilekçesi.

THK Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Programı Yüksek Lisans Öğrencisi İbrahim ERGEN'in "İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Değişim Algısının Okul Stratejik Plan Uygulamasına Etkisi (İzmir İli Örneği)" konulu tez çalışması için kullanacağı ölçekleri, Müdürlüğümüz Buca, Bornova, Bayraklı, Karşıyaka, Konak, Kemalpaşa, Gaziemir, Karabağlar, Çiğli ve Balçova ilçelerindeki tüm ilkokul ve ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlere uygulamak istediği ilgi (b) yazı ile belirtilmektedir.

Söz konusu ölçeklerin uygulanmasının, yukarıda adı geçen ilçelerin okullarında, 2013-2014 öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde yapılmasına oybirliği ile karar verilmiştir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınızı arz ederim.

Vefa BARDAKCI
Müdür

OLUR
31/03/2014
Mustafa ERDOĞAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

Hükümet Konağı C Blok Strateji Geliştirme Hizmetleri 1 Bölümü Konak/İZMİR
Elektronik Adı: izmir.meb.gov.tr
e-posta: strateji35_1@meb.gov.tr

Tel: (0 232) 477 21 38
Faks: (0 312) 477 21 07

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : İbrahim ERGEN
Uyruğu : TC
Doğum Yeri/Tarihi : Konya/ 01.08.1978
Medeni Hali : Evli – İki Çocuk
Öğrenim Durumu : Üniversite
İletişim : 0505 3879262 / ibrahim3524@gmail.com

EĞİTİM

Lise : Sarayönü Sağlık Meslek Lisesi (1994-1998).
Lisans : Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
Fen Bilgisi Öğretmenliği (1999-2003).
Yüksek Lisans : THK Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü – İşletme
Anabilim Dalı - İşletme Yönetimi Bölümü (2013-2015).
Tez : Stratejik Planlama İle Örgütsel Değişim Arasındaki İlişkinin
Araştırılması: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama.

MESLEKİ DENEYİM

2002-2004 : Sağlık Memuru- Konya Numune Hastanesi- KONYA
2004-2005 : Fen ve Teknoloji Öğretmeni- Öz Baraklı İlköğretim Okulu-
Taşova, AMASYA.
2005-2010 : Fen ve Teknoloji Öğretmeni- Ferit Bahriye İlköğretim
Okulu- Bornova, İZMİR.
2010-2014 : Müdür Yardımcısı- İhsane Tuna Dıravacıoğlu İlköğretim
Okulu- Bornova, İZMİR.
2014- : Müdür- Reşat Turhan Ortaokulu- Bornova, İZMİR.

YABANCI DİL

.....