

**MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞINA BAĞLI OKULLARDA GÖREV YAPAN  
ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

**(Uşak İli Örneği)**

**Mehmet DEMİR**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü**

**Danışman: Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI**

**Uşak**

**Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Şubat, 2017**



**MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞINA BAĞLI OKULLARDA  
GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN  
ÖRGÜTSEL DEĞİŞİME İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ  
(Uşak İli Örneği)  
Mehmet DEMİR  
Yüksek Lisans Tezi  
Danışman: Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI  
Uşak  
Şubat, 2017**

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

Milli Eğitim Bakanlığında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Değişime İlişkin Görüşlerinin  
Değerlendirilmesi

Mehmet DEMİR

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Ocak 2017

Danışman: Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI

Bu araştırma öğretmen görüşlerine göre okulların örgütsel değişime ilişkin görüşlerini saptamayı amaçlamaktadır. Araştırma toplamda beş bölümden oluşmaktadır. Araştırmada birinci bölümde, problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, Araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır. İkinci bölüm ise kuramsal çerçeve ve ilgili araştırmalardan oluşmaktadır. Üçüncü bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, ölçme aracı, verilerin toplanması ve analiz edilmesinden söz edilmiştir. Dördüncü bölümde elde edilen verilerin tablolara aktarılması sonucu oluşturulan bulgular ve yorumlar bulunmaktadır. Son kısım olan beşinci bölümde ise tartışma, sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Tarama modelindeki araştırmanın evrenini 2015 – 2016 öğretim yılında Uşak ilinde çalışan 4128 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini 352 ilkokul öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada kolay ulaşılabilir örnekleme yoluna gidilmiştir. Araştırmada veriler “**Örgütsel Değişim Ölçeği**” ile toplanmıştır. Araştırmada ölçek boyutlarının örnekleme uygunluğunu test etmek için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmış ve elde edilen verilerle ölçekler doğrulanmıştır. Verilerin analizinde aritmetik ortalama, tek yönlü varyans analizi ve Pearson Momentler Çarpımı Katsayısı kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; Öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşleri yüksek düzeydedir. Öğretmenlerin mezuniyet durumlarına göre değişim ihtiyacının belirlenmesi, değişimin planlanması, değişimin değerlendirilmesi boyutlarında öğretmen tutumları arasında anlamlı farklılık varken, değişimin uygulanması ve değişimin değerlendirilmesi boyutlarında anlamlı farklılık bulunmamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Değişim, örgütsel değişim, eğitim yönetimi

**ABSTRACT**

Evaluation of Teachers' Perceptions Of Organizational Change in Ministry of National  
Education

Mehmet DEMİR

Department of Educational Sciences

Social Sciences Institutes Uşak University

January 2017

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Mehmet Akif HELVACI

This research aims at to determine teachers' perceptions of organizational change. The research consists of five sections. In the first section problem, problem sentence, sub-problems, aim of the research, importance of the research, limits and definitions take place. The second section consists of conceptual framework and researches. In the third section search model, universe and sample group, collecting and analysing data are mentioned. In the fourth section there are findings and comments that are created as a result of transferring the data into the tables. And at the fifth and final section discussions, results and recommendations take place.

4128 teachers working in Uşak province in 2014 – 2015 academic year are generating the research universe of screening model. The sample group is 352 primary school teachers. Simple random sample method is employed for the research. The data has been collected by using "Organizational Change Scale". In order to test the convenience of scale dimensions to the sample group confirmatory factor analysis has been used and with the data gained the scales have been confirmed. In the analysis of data arithmetic average, one-way analysis of variance, and pearson product-moment correlation coefficient have been used.

According to the results of the research; Teachers' views on organizational change are high. While there was a significant difference between teacher attitudes in terms of determining the need for change according to the graduation status of the teachers, the planning of change and the evaluation of change, there was no significant difference in the dimensions of the application of change and the evaluation of change.

**Keywords:** Change, organizational change, educational administration



**UŞAK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI**

Eğitim Bilimleri/Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı 144001034 No'lu öğrencisi Mehmet DEMİR'in "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullardaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişime İlişkin Görüşleri" adlı tezi 20/02 / 2017 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Jüri	Adı Soyadı	İmza
Danışman	: Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI	
Üye	: Doç. Dr. İbrahim Halil ÇANKAYA	
Üye	: Doç. Dr. Osman ÇEKİÇ	
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Orkide BAKALIM	
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Gökhan DEMİRHAN	

**Prof. Dr. Sedat BAYRAKAL**  
Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Araştırmam süresince değerli vaktini bana ayıran ve çalışmamda beni yönlendiren, danışmanım Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI' ya, araştırmam süresince desteklerini esirgemeyen değerli arkadaşlarım Ümit KAHRAMAN ve Ahmet YURDAKUL'a sonsuz teşekkür ederim.

Araştırmam esnasında anketlerin doldurulmasında yardımcı olan tüm okul yöneticilerimize ve vaktini ayırıp anketleri dolduran meslektaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Son olarak yüksek lisans eğitimim boyunca, bana olan inancıyla kendisinden destek bulduğum çok değerli eşim Fatma'ya ve kendilerine ayırmam gereken vakti araştırmaya ayırdığım çocuklarıma teşekkür ederim. İyi ki varsınız!

**Mehmet DEMİR**

## ÖZGEÇMİŞ

### **Kişisel Bilgiler**

:

Adı Soyadı

: Mehmet DEMİR

Doğum Yeri ve Tarihi

: UŞAK-01/04/1980

Lisans Öğretimi

: Afyon Kocatepe Üniversitesi Uşak Eğitim Fakültesi

Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmenliği

Yüksek Lisans Öğretimi

: 2014 – 2017

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi

### **İş Deneyimi**

:

Çalıştığı Kurumlar

: Uşak İl Milli Eğitim Müdürlüğü 2001 - .....

### **İletişim**

e-posta adresi

:demir431980@hotmail.com

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b>	Örgütsel	değişim	ölçeği	güvenirlilik	analizi	sonuçları.....	43		
<b>Tablo 2:</b>	Örgütsel	değişim	ölçeği	uyum	indeksi	değerleri.....	44		
<b>Tablo 3:</b>	Demografik	verilere	ilişkin	frekans	tablosu.....		45		
<b>Tablo 4:</b>	Öğretmenlerin	örgütsel	değişmeye	ilişkin	tutum	düzeyleri.....	47		
<b>Tablo 5:</b>	Değişim ihtiyacının belirlenmesi boyutu ortalama ve standart sapmalar.....						48		
<b>Tablo 6:</b>	Değişmenin	planlanması	boyutu	ortalama	ve	standart	sapmalar.....	49	
<b>Tablo 7:</b>	Değişmenin	uygulanması	boyutu	ortalama	ve	standart	sapmalar.....	50	
<b>Tablo 8:</b>	Değişmenin	değerlendirilmesi	boyutu	ortalama	ve	standart	sapmalar.....	51	
<b>Tablo 9:</b>	Değişmenin	felsefesi	belirlenmesi	boyutu	ortalama	ve	standart	sapmalar.....	52
<b>Tablo 10:</b>	Cinsiyet	değişkeninin	örgütsel	değişmeye	etkisi.....		53		
<b>Tablo 11:</b>	Mesleki kıdeme göre değişim ihtiyacının belirlenmesi boyutu ANOVA sonuçları.....						54		
<b>Tablo 12:</b>	Mesleki	kıdeme	göre	değişim	planlanması	boyutu	ANOVA	sonuçları.....	55
<b>Tablo 13:</b>	Mesleki	kıdeme	göre	değişim	planlanması	boyutu	ANOVA	sonuçları.....	56
<b>Tablo 14:</b>	Mesleki	kıdeme	göre	değişim	uygulanması	boyutu	ANOVA	sonuçları.....	57
<b>Tablo 15:</b>	Mesleki kıdeme göre değişim değerlendirilmesi boyutu ANOVA sonuçları.....						57		
<b>Tablo 16:</b>	Mesleki	kıdeme	göre	değişim	felsefesi	boyutu	ANOVA	sonuçları.....	58



<b>Tablo 17:</b> Okulun bulunduğu sosyal çevreye göre değişim ihtiyacının belirlenmesi boyutu ANOVA sonuçları.....	59
<b>Tablo 18:</b> Okulun bulunduğu sosyal çevreye göre değişim planlanması boyutu ANOVA sonuçları.....	59
<b>Tablo 19:</b> Okulun bulunduğu sosyal çevreye göre değişimin uygulanması boyutu ANOVA sonuçları.....	60
<b>Tablo 20:</b> Okulun bulunduğu sosyal çevreye göre değişimin değerlendirilmesi boyutu ANOVA sonuçları.....	61
<b>Tablo 21:</b> Okulun bulunduğu sosyal çevreye göre değişim felsefesi boyutu ANOVA sonuçları.....	62
<b>Tablo 22:</b> Öğretmenlerin mezuniyet durumlarına göre değişim ihtiyacının belirlenmesi boyutu ANOVA sonuçları.....	62
<b>Tablo 23:</b> Öğretmenlerin mezuniyet durumlarına göre değişim planlanması boyutu ANOVA sonuçları.....	62
<b>Tablo 24:</b> Öğretmenlerin mezuniyet durumlarına göre değişimin uygulanması boyutu ANOVA sonuçları.....	63
<b>Tablo 25:</b> Öğretmenlerin mezuniyet durumlarına göre değişimin değerlendirilmesi boyutu ANOVA sonuçları.....	63
<b>Tablo 26:</b> Öğretmenlerin mezuniyet durumlarına göre değişim felsefesi boyutu ANOVA sonuçları.....	64

## İçindekiler

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ .....	ii
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ .....	iv
ÖZGEÇMİŞ .....	v
TABLolar LİSTESİ .....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
<b>1.1. Problem Durumu .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Problem Cümlesi.....</b>	<b>1</b>
1.2.1 Alt Problemler.....	2
<b>1.3 Araştırmanın Amacı.....</b>	<b>2</b>
<b>1.4 Araştırmanın Önemi.....</b>	<b>3</b>
<b>1.5 Sınırlılıklar .....</b>	<b>3</b>
<b>BÖLÜM 2: ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMI.....</b>	<b>7</b>
2.1.1 Değişim Nedir?.....	7
2.1.2 Örgütsel Değişim.....	8
2.1.3 Örgütsel Değişimin Amaçları.....	10
2.1.4 Örgütsel Değişimin Nedenleri.....	14
2.1.5 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNTEMLERİ.....	19
2.1.6 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM TEKNİKLERİ.....	23
2.1.7 DEĞİŞİME DİRENÇ.....	27
2.1.8 DEĞİŞİME KARŞI DİRENCİ AZALTICI ETMENLER.....	31
2.1.9 EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM.....	35
<b>BÖLÜM 3: YÖNTEM.....</b>	<b>42</b>

<b>3.1. Araştırmanın Modeli.....</b>	<b>42</b>
<b>3.2. Evren.....</b>	<b>42</b>
<b>3.3. Örneklem.....</b>	<b>42</b>
<b>3.4. Veri Toplama Aracı.....</b>	<b>43</b>
<b>BÖLÜM 4: BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>45</b>
<b>4.2. Demografik Bulgular.....</b>	<b>45</b>
<b>4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumları.....</b>	<b>47</b>
4.3.1. Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumları.....	48
4.3.2. Öğretmenlerin “Değişim İhtiyacının Belirlenmesi” Boyutuna İlişkin Görüşleri	49
4.3.3. Öğretmenlerin “Değişmenin Planlanması” Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	49
4.3.4. Öğretmenlerin “Değişmenin Uygulanması” Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	51
4.3.5. Öğretmenlerin “Değişmenin Değerlendirilmesi” Boyutuna İlişkin Görüşleri.	51
4.3.6. Öğretmenlerin “Değişmenin Felsefesi” Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	52
<b>4.4. Demografik Değişkenlerin Örgütsel Değişmeye Etkisine Yönelik Bulgular</b>	<b>53</b>
4.4.1. Cinsiyet değişkeninin örgütsel değişmeye yönelik etkisi.....	54
4.4.2. Mesleki kıdem değişkeninin örgütsel değişmeye yönelik etkisi.....	55
4.4.3. Okulun bulunduğu sosyal çevrenin örgütsel değişmeye yönelik etkisi .....	59
4.4.4. Öğretmenlerin Mezuniyet Durumunun Değişmeye Yönelik Etkisi .....	63
<b>BÖLÜM 5: SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....</b>	<b>68</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>69</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>70</b>

## **BÖLÜM 1: GİRİŞ**

Bu bölümde araştırmanın problem durumu ortaya konulmuş, araştırmanın amacı belirtilmiş ve önemi vurgulandıktan sonra araştırmanın sınırlılıkları ve önemli kavramları tanımlanmıştır.

### **1.1. Problem Durumu**

İçinde bulunduğumuz çağa damgasını vuran “bilgi” her dört yılda bir, iki kat artış göstermektedir. Bu çağın gereklerini yerine getiren gelişmiş toplumlar “bilgi toplumu / post modern toplum” şeklinde tanımlanmaktadır. Özellikle bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler ve bu gelişmeler paralelinde insanların bilgiye çok kısa zamanda ve kolay bir biçimde ulaşma olanaklarına sahip olması, bilginin çok önemli bir güç haline gelmesine neden olmuştur. Bilgi günümüzde ekonominin temel sermayesi yani en önemli kaynağı haline gelmiştir (Drucker,1996). Naisbitt ve Aburdene (1990), insanlık tarihinde, benzeri görülmemiş bir teknolojik yenilenme, ekonomik olanaklar ve siyasal gelişmeler ile kültürel yeniden oluşumlardan dolayı yaşanan çağı yani 2000’li yılları, “büyük yönelimler” (megatrends) çağı olarak nitelendirmekte bu yönelimlerin kaynağı olarak da bilgi ve bilgi iletişim teknolojisindeki gelişmeleri göstermektedirler.

Toffler (1996), modern toplumda değişim hızının kontrol dışına çıktığını ve uyum sağlama bozukluğu gibi çok ağır sonuçlar doğurduğunu belirtir ve insanların ancak belirli düzeylerde değişimle başa çıkabileceğini; çok hızlı, çok fazla değişimin kısa bir zaman dilimi içinde gerçekleşmesinin insanlarda yıkıcı bir baskı, stres ve zihin kargaşası yaratacağını vurgular ve bu durumu “geleceğin şoku” olarak adlandırır. Senge (1990), dünün çözümlerinin bugünün problemleri haline geldiğini belirtmektedir. Bu ifade, değişimin kaçınılmaz ve gelişen toplumların sürekli gündeminde olması gerektiğini vurgular. Belirsizlik ve değişim, her alanı kaplamakta ve değişimle yaşayabilme gerekliliği günümüzde ve gelecekte en önemli gerçeklerden birisi haline gelmektedir. Değişimin hızı artmakta ve toplumu analiz etmede kullanılan paradigmlar değişmektedir (Dalin ve Rust,1996).

Yoğun gelişmeler karşısında örgütler, dengeyi, istikrarı sağlamak için değişime yeterince uyum sağlayabilecek tarzda esnek yapılar kazanmaktadır. Bennis (1969), değişim hızının giderek artış göstermesinin örgütün geleneksel şekillerini terketmeye zorladığını, çünkü bu tip örgütlerin, hızlı ve önceden belirlenemeyen değişimle, giderek artan karmaşıklıkla, uygulayageldikleri yönetim tarzlarıyla başedemeyeceğini belirtmektedir (Akt.Huczynski ve Buchanan,1991).

Eğitim örgütlerinin hedefi, insan davranışlarını olumlu yönde değiştirmektir. Bu anlamda örgütlerin değişim sürecinden etkilenmemesi düşünülememektedir. Aynı zamanda kültürü yayma görevini üstlenen eğitim kurumlarının, değişimin ve yenileşmenin hızına kendini uyduramaması, etkilediği toplumların da yenileşmenin gerisinde kalmasına neden olacaktır (Can,2002).

Değişimin ya da yenileşmenin tüm örgütler gibi eğitim örgütünü de etkilemesi kaçınılmaz bir durumdur. Okul, değişimi yaşarken en dikkatli ve en planlı biçimde hazır bulunması gereken toplumsal örgüttür. Çünkü eğitim örgütünde yaşanacak olumlu ya da olumsuz her türlü değişim, yetiştirdiği bireyleri de etkileyebilecektir. Genel olarak ülkenin geleceğini hazırlamak işlevini üstlenmiş eğitim örgütleri; geleceği görmek ve gelecek için gerekli olan değişim gereksinimlerini belirlemek, bunları gerçekleştirmek ve etkili biçimde sürekli hale getirmek durumundadırlar (Tekin,2012).

Bu kapsamda; Uşak ilinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşleri nelerdir? Sorusuna cevap aranmıştır.

## **1.2 Problem Cümlesi**

Uşak ilinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşleri nelerdir?

### **1.2.1 Alt Problemler**

1- Uşak ilinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşleri nelerdir?

2- Uşak ilinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşleri cinsiyet, mesleki kıdem, okulun bulunduğu sosyal çevreye göre farklılık göstermekte midir?

### 1.3 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Uşak ilinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşlerini saptamak ve bu görüşlerini çeşitli değişkenler bakımından incelemektir.

### 1.4 Araştırmanın Önemi

Değişim kavramı, antik zamanlardan beri farklı kavramlar, disiplinler altında açıklanmıştır. Alan literatüründeki değişim bazen yenilik ve gelişme gibi kavramlarla açıklanmaktadır. Özellikle iş disiplininde değişim kavramı önemli bir yer olarak düşünülmeye başlandı ve yakınlarda benzer ifadeler tanımlanmaya başlandı (Açıkgöz, 2014). Koçel (2011) değişimi; örgüt faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut konumdan farklı bir duruma gelme, olarak tanımlamaktadır. Dolaşır (2005) ise değişimi, bir durumdan başka bir duruma geçişi ifade eden, planlı veya plansız olabilen, olumlu sonuçları olabileceği gibi olumsuz sonuçlar da ortaya çıkarabilen, bir bireyde, bir grupta veya bir örgütte de olabilen bir süreç olarak tanımlamaktadır. (Açıkgöz, 2014)

Örgütsel değişim, örgütsel unsurlar, alt sistemler, aralarındaki ilişki biçimleri, örgütler arasındaki ilişkiler ve örgütler ve çevreleri arasındaki etkileşimde oluşabilecek her türlü değişim olarak düşünülür (Sağlam, 1979). DiMaggio ve Powell (1991)' a göre örgütsel değişim; resmi yapıda, örgütsel kültürde, amaçlarda, programda ve misyonda gerçekleşen değişimdir (Demers, 2008). Burnes (1996)'e göre, örgütsel değişim, örgütün ihtiyaçlarına ve belirsiz, dinamik çevreye karşı yeteneklerini eşleştirip hedeflediği bir deneyim ve adaptasyon sürecidir. Örgütsel değişim, örgütsel öğrenme, iletişim, karar verme, kontrol, sosyalleşme ve etkileşim gibi pek çok örgütsel ve yönetsel kavramlar örgüt kültürü ve süreci ve uygulaması kavramıyla yeni anlamlar kazanmış, ve eğitim yönetimini de yakından etkilemiştir (Çelik, 2000). Örgütsel değişim olumlu veya olumsuz, planlanmış veya planlanmamış

olabilir. Olumlu değişim, örgütsel gelişmede veya ilkeler, yöntemler ve süreçlerin daha etkili bir şekilde işlerliğinde bir değişikliğe işaret eder (Açıkgöz, 2014)

Değişiklik, geçişin sonunda bir noktadan diğerine geçişi ifade eden kalite ve miktar arasındaki farktır. Örgütsel değişim, bireysel ve organizasyonel düzeyde sürekli olarak değişen bilgi ve ekipmanı arttırarak, yeni alt düşünce ve davranış sistemine adaptasyonla birlikte, tüm alt sistemler ve boyutlarla ilişkili olarak ortaya çıkabilecek her türlü değişim olarak tanımlanır. (Aydeniz 2003; Akt. Bekem, 2015).

Bulunduğu noktadan olumlu ya da olumsuz bir gelişme göstermek değişimi getirir. Klasik örgütlenmelerde durumu koruma, riskten kaçınma, belirsizlikten korunma yani herhangi bir olumsuzluğa karşı durağan bir yapı söz konusu iken; çağdaş örgütlenmelerde belirsizlikten kaçınmadan birey ve örgüt açısından değişim önemli bir yer tutmaktadır(Şimşek ve diğerleri 2001; Akt. Bekem, 2015).

İyi bir organizasyonel değişim yönetimi başarıyı getirir. Örgütte değişikliğe neden olan birçok iç ve dış etken vardır. Değişim yöntemleri ve değişim teknikleri bütünlük bir şekilde incelenmeli ve değişim direncinin nedenleri belirlenmeli ve değişim süreci değişim organize etmenin en faydalı yolunda yönetilmelidir (Şimşek ve diğerleri 2011, 415; Akt. Bekem, 2015).

Örgütsel değişim kavramı, yeniden düzenleme, artıklık, teknoloji uygulaması ya da süreç mühendisliği gibi içerik ve terimlerle geniş biçimde tanımlanmaktadır (Wilson, 2010). Connor ve Lake (1988) örgütsel değişimin dört bölgede - bireysel görevler, örgütsel süreçler, örgütün stratejik seçimi ve örgütün kültürü - gerçekleşebileceğini belirtmiştir. Bu etkenlerin arasında örgüt için en kolektif değişim davranışının, örgüt üyesi bireylerin davranışlarının birleşmesi sonucu oluşan değişim faktörü olduğu belirtilmektedir. Örgütsel değişim kavramı, örgütlerin son yirmi yılda en çok ilgilendiği alanlardan biri haline geldi. Zaten zorunlu hale gelen koşullarda gerçekleşen örgütsel değişiklikler şimdi örgütlerin bir parçası haline geldi. Bu, kuruluşların sürekli değişim için planlar ve stratejiler üretmesini gerektirir (Açıkgöz,2014).

Kuruluşlar hem kendi iç yapıları hem de çevrelerinden gelen değişim

baskısına karşı devam var olmak için savaşılmaktadır. Örgütler, içinde buldukları çevrenin ürünleridir. Dolayısıyla, çevrelerindeki değişikliklerden kendilerini soyutlamak mümkün değildir. Değişim fenomeni yeni bir kavram değildir. İnsanlık tarihi ile başlayan değişim durumundan farklı olan şey küreselleşmenin gerçeğidir. Küreselleşme, değişim sürecinde baş döndürücü bir hız kazandı. Küreselleşme, ulusal sınırları ortadan kaldırarak rekabeti yoğun hale getirmiş, örgütlerde müşteri memnuniyeti kavramının da birinci dereceden önem kazanmasına neden olmuştur. Bilgi toplumu haline dönüşmeye başlayan, küreselleşen dünyadaki değişimin hızına bakılırsa örgütlerin klasik, durağan yapılarını korumaları varlıklarının devamı için mümkün görünmemektedir (Güçlü&Şehitoğlu, 2006).

Başarılı değişim örnekleri, değişim sürecinin çeşitli aşamalardan geçerek çok uzun süre tamamen geçtiğini ve atlama adımlarının yalnızca hız belirsizliği yarattığını ve asla tatmin edici bir sonuç üretmediğini göstermektedir (Kotter, 1996). Yanlış şekilde ele alınan değişim uygulamaları aşağıda belirtildiği gibi;

- En uygun stratejiler tespit edilmiş olsa bile, amaca ulaşılamamasına neden olabilir. Araştırmalar, değişim sürecinin yanlış yürütülmesi yüzünden, planlanmış pek çok stratejinin uygulanamamasına neden olduğunu belirtmektedir;
- Uygulama fiyatı çoğalabilir: Gecikmeler, işin bozulması ve gecikmenin kötü etkilerini azaltmak için yapılan acil işlemlerin maliyeti, toplam maliyeti şişirebilir;
- Değişimin sağlayacağı faydalar yok olabilir;
- Değişimin insani açıdan sonuçları daha büyük olabilir. Değişim, çalışanların işlerini kaybetmesine neden oluyorsa, insan masrafı yüksek olabilir; Değişiklik dikkatsizce yapılırsa veya planlama yetersizse, olayın maliyeti çok daha ağır olabilir;
- Çalışanların motivasyonu azalabilir. Karışıklık ve kaosu yanı sıra, değişimin kötü şekilde yürütüldüğünü hissetmeleri durumunda; örgüt içindeki motivasyonlarının azalması ve üst yönetime duyulan güvenin kaybolması söz konusu



olabilir;

- Çalışanlar daha sonraki değişim girişimlerine karşı olumsuz bir tavır geliştirebilirler. Değişimden kaynaklanan korkularında haklı olduklarını gördükçe, gelecekte karşılaşacakları değişimlere daha çok direnebilirler.

Yukarıda belirtilen hususlar örgüt için çok ciddi olumsuz sonuçlara neden olabilir. Bu da değişim yönetiminin ne denli önemli olduğunu örgütler için açıkça ortaya koymaktadır (Hussey, 1997, Kotter, 1996)

### **1.5 Sınırlılıklar**

Bu araştırma 20145 – 2016 eğitim-öğretim yılı Uşak ili merkez ilçesinde bulunan kamu ilkokullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

## 2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM

### 2.1 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM KAVRAMI

#### 2.1.1 Değişim Nedir?

Değişim kavramı bugün sıklıkla ifade edilen kavramlardan biridir. Hemen hemen her alanda, bu kör konsept bireyler, toplumlar ve organizasyonlar için vazgeçilmez bir gerçek haline gelmiştir. Geçiş yıllarında değişim, özellikle 1980'lerden beri önemli bir olgu iken, daha popüler hale geldi ve hatta bir slogan haline geldi. Yüzyıllar öncesinde Mevlana'nın "dün dünle geçti cancağızım, bugün yeni şeyler söylemek lazım" ; Yunanlı filozof Heraclitus'un "değişmeyen tek şey değişimdir" özdeyişleri o dönemlerde de değişimin ne denli önemli olduğunu vurgulamaktadır. Değişim kavramı, günümüzde pek çok çalışma ve araştırma alanında odak nokta haline gelmiştir. İnsanlığın varoluşundan bu yana yaşam seyrine yön veren bu kavram, özellikle 19. yüzyıldan bu yana etkilerini daha belirgin olarak ve daha geniş kitlelerde hissettirmiştir.

Günümüz dünyasındaki değişimin çok daha ihtişamlı olması şüphesiz sonuçlarının daha şiddetli, yoğun ve hızlı ortaya çıkmasının bir sonucudur (Helvacı, 2015).

Değişimle ilgili alanyazında bir çok tanım vardır. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre değişme "Bir zaman dilimi içerisindeki değişikliklerin bütünü" olarak tanımlanmaktadır (TDK, 1988). Genel anlamda değişme, ister planlı olsun, ister plansız herhangi bir sistemin (kişi veya örgüt), bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak tanımlanabilir (Taş, 2007) . Değişim belli bir noktadan farklı bir noktaya geçişi ifade eden, bu geçiş sonunda nitelik ve nicelik olarak fark olmasıdır (Bekem, 2015). Helvacı (2015) ise değişimi bir durumdan farklı bir duruma geçen, yönü doğrultusu ve yargısı olmayan, kendiliğinden olabileceği gibi kişiler tarafından da harekete geçirilen (planlı ya da

plansız), istendik planlı yönde gerçekleşmesi halinde olumlu, aksi takdirde olumsuz olarak nitelendirilen bir süreç olarak tanımlamıştır.

Değişim, bir sistemin, bir sürecin veya çevrenin bir devletten diğerine planlı veya planlanmamış bir biçimde geçişi olarak tanımlanabilir. Aynı bakış açısı ile değişim, başka bir biçim veya başka bir durum olarak tanımlanır (Budak ve Budak, 2004).

Dünya çok önemli bir değişim sürecindedir. Pek çok şey politikadan, yönetişime, ekonomik değerlerden inançlara değişir. Özellikle son on yılda, değişim için yeni bir dönüş hakkında konuşabiliriz. Değişim kaçınılmaz bir fenomen. Değişim fenomeni bizi değişim evreninde hayata iter. Değişimin hızlanması hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerin kültürleri için derin etkiler yaratmaktadır. Değişim evreninde yaşadığımız gibi organizasyonların evreninde de yaşıyoruz. Farklı organizasyonlar ile farklı ilişkiler içinde yaşıyoruz. Çağdaş toplumlarda çağdaş kuruluşlar olduğunu söylemek yanlış olmaz. Değişimin örgütler üzerindeki etkileri bizim için yaşamsal önem taşımaktadır (Kavrakoğlu, 1998).

### **2.1.2 Örgütsel Değişim**

Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için yeniden yapılanma, yeni teknolojilerin kullanımı, yeniden örgütlenme ve küçülme gibi yöntemlerle sürekli değişmekte ve diğer kuruluşlarla rekabet etmeye devam etmektedir (Tsaousis&Nokolau, 2004).Örgütsel bağlamda değişim, planlı ve planlanmamış bir şekilde gerçekleştirilebilen ve etkinlik, verimlilik, motivasyon ve memnuniyet düzeyi iyileştirmesi gibi iyileştirmelere neden olursa, olumlu, kontrol edilemeyen bir oluşumda bir sapma ve bunun sonucunda bir negatif sonuç veren bir süreçtir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995; Akt. Helvacı, 2015). Örgütsel değişim, örgütsel unsurlar, alt sistemler, aralarındaki ilişki biçimleri, örgütler arasındaki ilişkiler ve örgütler ve çevreleri arasındaki etkileşimde oluşabilecek her türlü değişim olarak düşünülür (Sağlam, 1979). Örgütsel değişim; örgütlerin mevcut durumdan ileride faaliyetlerini artırmak istedikleri bir duruma gelmelerini sağlayan bir süreçtir.(Jones, 1998; Akt. Arat, 2013) . Genel olarak değişim, örgütlerin yaşamlarını ve çevrelerini sürdürme ve

onları bir durumdan diğere dönuştürme amacına yönelik tepkilerini içerir (Saylı&Tüfekci,2007).

Başka bir tanıma göre örgütsel değışim, bir organizasyonun kendi içindeki değışikliklere hızla adapte olabilmesi için bir esneklik kazandırmada rol oynayan tüm yönetimsel ve organizasyonel tutumları geliştirme gayretleri boyunca insan yeteneklerini, bilgileri ve kişiliklerini her seviyeden istifade etme sürecidir (Eroğlu, 1998).

Örgütsel değışim, form, kalite ve durum olarak zaman içinde değışebilen bir kavramdır. Değışim, bir bütün olarak bir organizasyon yapısını ya da küçük bir unsurun sadece bir değışimini içerebilir. Değışikliklerden önce ve sonra ölçebildiğimizi varsaydığımız devletler arasındaki fark sıfırdan büyükse bir değışimin varlığı hakkında konuşabiliriz. Değışiklikler planlanabilir veya planlanmamış, kademeli veya radikal, öngörülebilir veya beklenmeyen değışiklikler olabilir. Bazı araştırmacılar örgütsel değışimi yeni bir fikir veya davranışın bir seçimi olarak görürken, bazı araştırmacılar değışim kavramını varolan bir durumdan istenen bir durum olarak algırlar. Bu bağlamda örgütsel değışim bir geçiş süreci olarak düşünülebilir (Leblebici,2003).

Örgütsel değışim olumlu veya olumsuz olabilir. Olumlu olduğunda, örgütte düşük verimlilik ve etkinliğe yol açan geleneksel veya eski yöntemlerin fikirleri, davranışları, ilişkileri, malzemeleri ve makineleri terk ederek ve yerlerine daha verimli ve etkili yenilikler sunarak geliştirildiği anlamına gelir. Bununla birlikte, örgütsel değışim denetlenmezse, her zaman örgütsel gelişmeye yol açmaz; Bazen, organizasyonun verimliliğini ve etkinliğini azaltmak ve örgütün dağınlıklığını azaltmak gibi olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bir kuruluşun başarısı için değışim mutlaka gereklidir. Bir teşebbüs, herhangi bir dönem için faaliyette bulunduğu alanda zirve yapabilir. Fakat önemli olan zirvenin olması değıl, uzun süre orada kalmasıdır. Bu nedenle organizasyonun yapısı, hedefleri, sahip olduğu vizyonun değışen çevre koşullarına uygun olarak değıştirilmesi zorunludur ( Güvenli,2007) .

Değışim, yenilikçilik ve yenilik kavramları kalkınma kavramı için ortak

anlamlar taşır. Kalkınma yalnızca insanların ekonomik ihtiyaçlarıyla değil, aynı zamanda sağlık, sosyal güvenlik, yönetim tarzı gibi sosyal ihtiyaçlarla da ilgilidir. Geri kalmış ülkeleri, bu anlamda ele alındığında içinde buldukları koşullardan kurtaracak olan planlanan yeniliktir. Başarılı bir gelişme, toplumun ve kurumların değişimden haberdar edilmesine bağlıdır (Taş, 2007) .

Örgütsel değişim; Bu bir süreçtir ve bu süreç, ortaya çıkış ve organizasyon unsurlarında olumlu veya olumsuz anlamda bir fark yaratan bir durumdur. Aslında, organizasyonlarda değişim üzerinde çalışan araştırmacı sayısı kadar örgüt bulunduğunu söylemek yanlış olmaz.

Örgütler değişirler. Örgütlerin değişmediği zannedilse de, değişim gösterdikleri bilinmektedir. James G. March' a göre, bu durum aşağıdaki adımlardaki süreci ve bildiğimiz yorumları açıklamaktadır:

- Örgütler, devamlı olarak kolay bir biçimde değişirler. Bu değişim rutindir ve keyfi olarak kontrol edilemez.
- Örgütsel değişimler birkaç durağan sürece dayanır. Değişim teorileri ne sürecin gerektirdiklerine ne de üretilen değişimlere bağlıdır. Fakat önemli bir örgüt yaklaşımı her ikisine de dikkati çekmektedir.
- Örgütlerde değişim teorileri, örgütlerin faaliyet teorilerini anlatmada başlıca farklı teorileri bulunmaktadır. Örgütlerde yaşanan değişimler; demografik, ekonomik, sosyal ve politik güçlerin yalın yanıtlarını yansıtır.
- Çevresel olaylara örgütsel cevaplar her ne kadar uyumlu ve rutin gözükse de, karmaşık bir dünyada sıradan işlemler zaman zaman sürpriz getiriler yapabilmektedir (Köymen,2010) .

### **2.1.3 Örgütsel Değişimin Amaçları**

Değişim, bir sürü problemi beraberinde getiren çok zor ve karmaşık bir süreçtir. Bu nedenle, örgütsel değişim hedeflerini belirlerken, aşağıdaki üç özellik göz

önünde bulundurulmalıdır (Yeniçeri,2002):

**Uygulanabilirlik:** Yapılması gereken değişiklik, tümüyle gerçeklere ve gereksinimlere dayanmalıdır. Teorik olarak mümkün olan ancak mevcut tesislerle başvurma şansına sahip olmayan değişim programlarından kaçınmak gereklidir.

**Ulaşılabilirlik:** Değişmeyle varılması amaçlanan hedefler ulaşılabilir olmalıdır. Ulaşılamayan hayali değişim projelerinden kaçınmak gereklidir. Erişilemeyen hedefler için yapılan organizasyonel değişiklikler, yönetimde moral ve güvensizliğe yol açabilir.

**Maliyetler:** Örgütsel değişimin sonucunda amaçların elde edilmesinden sağlanan yarar, amaçlara ulaşabilmek için sarf edilen kaynaklardan büyük olmalıdır.

Genel olarak, örgütlerdeki değişim, örgüt yapısı, sistemi, süreçleri ve politikalarında hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapmayı amaçlamaktadır. Örgütlerde değişimin amacı, örgütlerin mükemmel organizasyon yapısına kavuşması olarak özetlenebilir. Bilgi toplumuna geçerken yönetim ve organizasyon alanındaki radikal değişimlerin hedefleri; Verimliliği, verimliliği ve motivasyon seviyesini ve diğer amaçları arttırmaktır(Vergiliel Tüz, 2001).

Değişimin amaçları dört başlık altında incelenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003) .

### **2.1.3.1 Etkinliği ve Etkililiği Arttırmak:**

Değişimin en önemli amacı verimliliği arttırmaktır. Diğer bir deyişle, işin niteliklerini iş gereksinimleriyle bütünleştirmektir. İşin gereklilikleri ile işçinin nitelikleri arasında açıklığa kavuşmaya başlayınca verimlilik azalmış ve değişim ihtiyacı artmış demektir. Faaliyet koşullarını değiştiren her değişikliğe "stratejik değişim" denir. İşletmelerin dış ortamlarından kaynaklanır. Örneğin; Buhar lokomotifleri, geçiş operatörünün etrafında oluşan bir etkinlik değişikliği olan dizel ve elektrik motorlarıdır. Benzer şekilde, ampulün varlığı, uçağın inşası ve alıcı

tercihlerindeki değişiklikler bu kapsamda yer almaktadır (Dülger, 2003). Etkinlik, organizasyonlar için önemli özelliklerden biridir. Bir etkinlik, yanlış düşünceleri, uzun vadeli bir planı ve programlarını aktarabilen bir organizasyonu geçirebilen bir kuruluş anlamına gelir. Örgütsel faaliyetlerin genellikle değerlendirildiği anlamına gelen etkinlik, aynı zamanda örgütsel başarı veya örgütsel değer olarak da adlandırılır.

### **2.1.3.2 Verimliliği Arttırmak**

Değişimin bir diğer amacı verimliliği arttırmaktır. Kuruluşların iç yapıları ve faaliyetleriyle ilgili bir kavramdır. Verimlilik değişikliği kavramının önemli hedeflerinden biri olan Tarım, Sanayi, Eğitim ve Kamu Hizmetleri alanlarında geniş bir yelpazede birçok alanda kullanılmaktadır. Verimliliğin ayrıca, talep edilen pazarda katma değer üretme kabiliyeti olduğu söylenmektedir (Gürak, 2008).

Verimliliğin artırılması, yapılan işler, iş yapma usulleri, kullanılan araç ve gereçler, örgütsel ilişkiler vb. olmak üzere; örgütün iç yapısı ve işletme faaliyetleri ile ilgili bir amaçtır. İşletmeler bilinçli olarak teknolojik, finansal ve insan kaynaklarını kullanırsa, verimliliği artıracak ve böylece rekabet edebilirliği artıracak ekonomik fırsatlardan yararlanacaklardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

### **2.1.3.3 Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Arttırmak**

İnsanlar tek bir düzeyde çalıştıkları zaman monotonluk hissi ile sıkılıyolar. Her şey yolunda giderse bile, insanlara ısınacak. Değişikliğe ihtiyaçları olabilir. Değişimin amaçlarından biri motivasyon ve memnuniyet düzeyini arttırmaktır. Monotonluk, geriye dönük başarı seviyelerini yakalayan bir etkidir. Örgütlerde, işler iyi giderse dahi, bu durum çalışanların sıkılmasına neden olabilir. Bu durumun ortadan kaldırılması zamanla değişimi gerektirir. Ayrıca burada yapılan değişikliğın yalnızca bir sorun ya da sıkıntı olduğunda uygulanması gereken bir olgu olmadığı da hariç tutulabilir. Örgütlerde yenilik ve yaratıcılığı geliştirmek, dinamik ve başarılı bir örgüt yapısı oluşturmakla eşdeğerdir. Değişimi amaçlayan ve hayata geçirmeye

çalışan bir örgütün en çok önem verdiği noktalardan biri de yaratıcılığın geliştirilmesidir. Örgütlerde çalışan bireylerin çalışma isteği farklılıklarla ortaya çıkabilen ve değişim konusunun da amaçladığı bir özelliktir (Köymen, 2010).

#### 2.1.3.4 Diğer Amaçlar

Bu amaçların yanı sıra değişimin, geleceğe hazır olma, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunlara tartışmalara çözüm getirme, iletişimi geliştirme ve pozisyona dayanan otorite yerine ehliyete dayanan otorite sağlama gibi amaçları da vardır.

Değişiklik aynı zamanda örgütsel hiyerarşiyi azaltmayı ve birlikler arasındaki düzeyleri birbirine yakınlaştırmayı amaçlıyor. Bu yaklaşım yeni fikirlerin kolayca ortaya çıkmasını sağlar ve yaratıcılığı geliştirir. Süreç aynı zamanda toplam kalite konseptinin düzenli ve vazgeçilmez bir özelliği olmayı hedeflemektedir. Değişimin amacı, dünya standartlarındaki iş ve hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyetini arttırmaktır. Buna ek olarak, değişim, örgüt içinde girişim ruhunu açmayı amaçlıyor. Örgütlerin birleşmesi, büyümeleri ve yeni ortaklıklara girişimleri ve farklı pazarlarda açılması ve ürünlerin bulunduğu yeni piyasalardaki varlıkları başka bir amaç olarak ifade edilebilir (Hussey, 1997; Akt. Köymen, 2010).

Özetle, değişen iç ve dış çevre koşullarına karşı örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılması, üyelerinin en yüksek doyumunu sağlamalarına ve gelişmelerine olanak veren bir örgütsel yapının kurulabilmesi (Ülgen, 1997) ve örgütün müşteri isteklerine uygun nitelikli mal ve hizmet üretebilmesi, toplumda bir saygınlık kazanması ve kazandığı saygınlığı sürdürebilmesi, rekabet ortamında tutunabilmesi, örgütsel değişiminin önde gelen amaçları olarak kabul edilmektedir(Yamen, 2010).



## 2.1.4 Örgütsel Değişimin Nedenleri

Kuruluşların çevresi sürekli değişiyor. Toplumdaki bireylerin teknoloji, hükümet düzenlemeleri, rekabet, beklenti ve arzuları, vb. Zamanla değişen faktörlerin en bariz bazılarıdır ve organizasyonlar hayatlarını sürdürebilmek için bu faktörlere adapte olmalıdırlar. Kuruluşlar değişime ayak uyduramıyorsa, hayatta kalmaları zor olacaktır (Helvacı, 2015). Örgütsel değişim kendiliğinden oluşmaz. Değişimi tetikleyen güçler, değişime direnen güçlerden daha güçlü hale geldiğinde, değişim başlar. Kuruluşlar, değişime neden olabilecek çok sayıda iç ve dış etkenlerle yüzleşirler (Dunham ve Pierce, 1989). Örgütsel değişim, çalışanların yapısı, hedefleri, politikaları, ödül cezası sistemleri, tutumları, davranışları, becerileri ve beklentileri, kullanılan makine ve teçhizatın teknolojisinde meydana gelen değişikliklerle örgütsel değişikliğe neden olan iç kuvvetlerdir. Kültür, sanayi, insan kaynakları, pazar, finansal kaynaklar, ekonomik koşullar vb. ise dış güçler arasındadır (Leblebici, 2003). Değişime neden olan faktörler içsel ve dışsal faktörler olarak gruplandırılabilir.

### 2.1.4.1 İçsel Faktörler

#### 2.1.4.1.1 Büyüme

Büyüme, işletmedeki nicel ve nitel gelişmeyi ifade eder. Niceliksel büyüme ve gelişme, satış, ürün çeşitliliği, kaynak ve varlık yapısında sayısal bir artış demektir. Kalitedeki büyüme, işletme içinde algılanabilen ancak niceliksel olarak ölçülebilir olmayan bir kavramdır; bu, iş öğelerinin kalitesinin arttırıldığı anlamına gelir (Çağdaş, 2005). Büyüme, örgütlerin gelişmesi ve hayatta kalması için bir zorunluluk haline geldi. Toplumsal yapının değişmesine paralel olarak, toplumun örgütlenmesinden beklenti de bu tedbirde değişiklikler yapar. Kuruluş, kendisini bu yeni toplumsal beklentilere cevap verecek ve ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde geliştirmelidir. Yeni iş tanımları yeni idari işlevler gerektirir. Kısacası, kuruluşun büyümesi gerekmektedir (Bulduk, 2014).

#### 2.1.4.1.2 Tepe Yönetimin Değişmesi

Örgütlerde yeni gelen yöneticinin vizyonu ve örgütü konumlamak istediği

yeni yere erişme çabaları da, örgütleri değişime zorlayan sebeplerdendir (Dinçer, 2004). Üst düzey yöneticiler herhangi bir sebeple örgütten ayrılırsa ve başka yöneticiler yerine geldiyse, yönetim kuruluşun organizasyonunu geliştirme kabiliyetine sahip değilse, örgütsel işlev sona erer. Çalışanlar, yeni yöneticiyi tanıdıkça ve alıştıkça ve nasıl bir iş bulabileceğini öğrenene kadar yeni yöneticiye şüphe ve korkuyla bakıyorlar. Bu nedenle, personelin bu yeni duruma üst düzey yöneticilerin değişimiyle uyum sağlaması için örgütsel değişikliğe ihtiyaç duyulabilir (Uslu, 2006).

#### **2.1.4.1.3 Şirket Evlilikleri**

Günümüzde, tek bir bilgi kaynağına ve diğer kaynaklara sahip olmayan, rekabet edebilecek küresel kaynaklara sahip olmayan kuruluşlar, yeni pazarlara giriyor, üretim maliyetlerini düşürüyor, kısa sürede yeni teknolojiler kullanıyor, yeni ürünler geliştiriyor, yasal ticaret engellerinin etkisini azaltabiliyor vb. Uzmanlıklarını ve kaynaklarını, rekabet gücünü artırmak ve bir nedenle ayakta kalabilmek için resmi veya gayri resmi bir şekilde bir araya gelmek için ayrı ayrı birleştirmelidirler. (Lei ve Slocum, 1992; Akt. Arat, 2013) .

#### **2.1.4.1.4 Performans Düşüklüğü ve Gerileme**

Kuruluş içinde gerçekleşen finansal düşüş, kuruluşların iç veya dış ortamlarını değiştirmesinin nedenlerinden biridir. Kötü durumdan kurtulmak isteyen organizasyon yöneticileri, durumu değiştirmek için ya örgüte aşağı inmek ya da yeniden kazanç elde etmek için faaliyetler yürütüyorlar (Açıkgöz, 2014)

#### **2.1.4.1.5 Çalışanların Değişim İsteği**

Eğitim düzeyinin yükselmesi iş görenlerin istek ve arzularını değiştirmiştir. Çalışanların rahat ve huzurlu bir çalışma ortamı, yüksek ücret, iyi insan ilişkilerinin yanı sıra; tanınma, takdir edilme, örnek olabilme, sorumluluk alma niteliklerini geliştirmeye uygun bir ortam içinde çalışmak istemeleri ve bunu güçlü bir biçimde ifade etmeleri, örgütsel değişimi zorunlu kılmaktadır (Özkara, 1999) .Toplumun değerleri, çalışanların tutum ve beklentileri içinde ortaya çıkmaktadır. Örneğin;

Çalışanlar maaş, iş güvenliği, çalışma koşulları, denetim, örgüt politikaları ve statüsü gibi unsurları beklemektedir ve bu faktörlerin olmaması iş yetersizliğine neden olmaktadır. Etkili bir organizasyon, çalışanlarının ihtiyaç ve değerlerini göz önünde bulundurmadıkça var olamaz. Kuruluşlar maaş, ilginç görevler olarak değer verdikleri şeyleri sunarak çalışanlarını ellerinde tutmaya ve onları değerli ek çıktılarla verimli bir şekilde gerçekleştirmeye motive etmeye çalışıyorlar. Çalışanların çıkarları ve ihtiyaçlarındaki değişiklikler, örgütsel değişimi etkileyen çok güçlü bir güç olabilir (Lunenburg ve Ornstein, 1996).

#### **2.1.4.2 Dışsal Faktörler**

Harici nedenler, dış ortamdan kaynaklanan nedenlerdir. Çevresel koşulları ve diğer işletmeleri etkileyen sosyal, ekonomik, kültürel, teknolojik, sosyal ve politik koşullar, örgütün dış çevresini oluşturmaktadır. Örgüt ayrıca burada ilişkiler ve diğer tüm organizasyonlar üzerinde çalışıyor. Ulusal ve uluslararası düzeyde dış etkenler kastedilmektedir. Bu faktörlerde ortaya çıkabilecek maliyetler önemli bir organizasyonel değişikliğe neden olur (Aslaner, 2010). Örgütsel değişime neden olan dışsal faktörler toplumsal (sosyolojik) faktörler, teknolojik faktörler, ekonomik faktörler ve hukuksal faktörler olarak dört ana grupta incelenebilir.

##### **2.1.4.2.1 Toplumsal ( Sosyolojik) Faktörler**

Toplumsal değişim, toplumsal ilişkilerde, toplumsal kurumlarda ve bireylerin tutum ve tutumlarında gerçekleşen farklılaşmadır (Niğdelioğlu, 2007). Daha geniş bir anlamda toplumsal değişim; Bu, toplumsal ilişkilerde, sosyal kurumlarda ve kişilerin tutum ve tutumlarında meydana gelen bir değişkendir. Toplumsal yapı ve siyasi yapı arasında karşılıklı ve yoğun bir etkileşim varsa, sosyal değişim kavramının siyasi, sosyal ve kültürel alanları kapsadığı görülür (Yeniçeri, 2002) toplumsal değişimle uyumlu olması gereken organizasyonlar, faaliyetlerini çağın gereklerine uygun olarak sürdürmek zorundadırlar. Aksi takdirde, küreselleşmenin getirdiği yenilikten ve değişmeden yararlanmaksızın hayatta kalmaları kolay olmayacak ve güçlü rekabet koşullarına karşı koyabilecek durumda olamayacaklardır (Yaprak, 2000). Değişme için baskı uygulayan, sadece örgütün

içindeki bireyler değildir. Halk da bazen basit bir şekilde müşteri ilgilerini değiştirerek değişmeye yol açabilir. Toplumun değerlerindeki değişimler, örgütsel değişim üzerinde dış çevrenin etkisini göstermektedir.

Yüksek öğretim konusundaki değerler, evlilik ve tüketim tercihleri dünyada ve ülkemizde son yıllarda hızla değişmekte olan olgulardır. Örneğin kız öğrencilerin oranı eğitimde küçük bir azınlıkken çoğunluk haline gelmiştir; yükseköğretimde okuyan öğrenci sayısı gittikçe artmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 1996).

#### **2.1.4.2.2 Teknolojik Faktörler**

19. yüzyılda başlayan teknik değişiklikler, mekanizasyon ve otomasyon, organizasyonları ve sosyal yaşamı ve davranışları etkiledi; bu nedenle teknolojiye değişiklikler, toplumsal yaşamı ve örgütlerin değişimini etkileyen önemli bir faktör haline geldi (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998) . Hızlı bir rekabet ortamında yaşayan örgütler, bir taraftan eskiyen teknolojilerini yenilemek, diğer taraftan da yeni teknolojilerin kullanım bilgisini, yeni yönetim anlayışını ve yeni çalışma tekniklerini çalışanlarına öğretmek ve onları yeni bilgilerle donatmak zorunda kalmışlardır (Sarıhan İnceler 1998 ) Örgütsel değişim ve teknolojik değişim birbirlerine paralel olarak artarsa, işletmelerde değişimlere bağlı radikal değişiklikler olabilir. Geleceğin geleceğinde, uzun süre hayatta kalmanın sırrı bu alandan kopmamaktır. Her iki boyutta da önemli bir gelişme olmazsa, örgütün bir süre sonra insanlardan kaynaklanan ciddi bürokratik baskıya maruz kalması kaçınılmaz olacaktır (Kuyumcu, 2011). Teknolojiye değişiklikler, kuruluşun kendi kendine yeterliliğini hızlandırıyor. Özellikle, bilgi teknolojisinin değişimi, organizasyon içinde bilginin hızlı bir şekilde yaygınlaştırılmasını ve geliştirilmesini sağlar. Teknolojiye değişim hızı arttıkça, örgütlerin uyum oranı artar ve örgütsel değişim oranı da gelişir (Lunenburg ve Ornstein, 1996).

#### **2.1.4.2.3 Ekonomik Faktörler**

Ekonomik değişim, üretim ve tüketim biçimleri, işletmelerin ilişkileri ve dolayısıyla ekonomik yapıların değişimidir. Ekonomik değişimin ana kaynakları, teknoloji ve eğitimidir. Bir toplumdaki organizasyonlar toplumun ekonomik sistemine

uygun şekillidir. Ekonomik yapıdaki gelişmeler, örgütlerin toplumda gelişmesine yol açarken, stres ve enflasyon örgütlerin geri çekilmesine neden oluyor. Araştırma, gelişmiş ülkelerdeki eğitim kurumlarının oldukça gelişmiş olduğunu, gelişmekte olan ülkelerin ise ülkenin ekonomik yapısına paralel olarak geriye gittiğini göstermektedir ( Alıç, 1990). Teknolojik yenilik, örgütün faaliyet gösterdiği temel ekonomik ortamı değiştiren, mevcut dengeyi bozan ve rekabet gücünü etkileyen çift taraflı keskin bir kılıç rolünü oynuyor. Bir yandan, organizasyon bu dengesizlik sürecini yaratmayı ve kullanmayı hedefleyen stratejiler oluşturabilir. Öte yandan, durgunluk nedeniyle bir organizasyon başkaları tarafından daha ileri teknoloji kullanarak tehdit altında olabilir. Sonuç olarak, teknoloji yeniliği, örgütler arasında asimetri yaratır çünkü kuruluşlar böyle bir değişimle nasıl başa çıkabilecekleri konusunda farklılıklar gösterirler. Asimetri nedenleri organizasyonun nispi rekabetçi konumunu belirlediğinden, teknolojik değişimin rekabet biçimlerini nasıl şekillendirdiğini ve bir organizasyonun bu değişimlerle nasıl başa çıkabileceğini anlamanız çok önemlidir(Tang ve Zannetos, 1992) Ekonomik gelişmeler bir taraftan çevresel etmen olarak değişimi üretirken, diğer taraftan da kendisi başka dinamiklerin etkisiyle değişime konu olmaktadır (Çağlar, 2005)

#### **2.1.4.2.4 Hukuksal Faktörler**

Ülkenin sosyal ve ekonomik düzeninin sağlanmasına dayanan mevzuat, doğrudan ya da dolaylı olarak işletmeleri etkiler; Onlarda meydana gelen herhangi bir değişiklik, operatöre değişiklik yapmaya neden olur. İşletmeler yaptıkları değişikliklere uygun olarak bu yasal ve siyasi sürece katılırlar veya onları kendi amaçları doğrultusunda değiştirmeye yönelik aktif olarak hareket ederler. (Çelebioğlu, 1990). Hukuki koşullar zorlayıcı bir etkiye sahiptir. Örgütler toplumu düzenleyen ve etkileyen gelenekler ve töreler gibi yasa, yönetmelik, tüzük ve yönergelere de uymak mecburiyetindedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998) . Kuruluşlar, vakıftan ömrünün sonuna kadar belirli bir yasal düzen içerisinde faaliyet göstermelidir. Dolayısıyla, son derece biçimsel olan oldukça işlevsel ve karmaşık bir hukuk sisteminde faaliyet gösteriyorsa, aktif, dinamik, yenilikçi ve değişime açık olmak zordur (Aslaner, 2010) .

## 2.1.5 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM YÖNTEMLERİ

Örgütsel değişim yöntemleri, geleneksel değişim yöntemi ve planlı değişim yöntemi olmak üzere iki grupta ele alınabilir. Planlı değişim yönetimi içerisinde Kurt Lewin'in çalışması bu alandaki öncül çalışma olarak gösterilmektedir (Arat, 2013) .

### 2.1.5.1 Geleneksel Değişim Yönetimi

Geleneksel yaklaşımda örgütsel değişim, bir kuruluşun bir veya birkaç boyutunun geliştirilmesiyle ilgilidir. Çevreyle birlikte tüm organizasyonu içeren bir süreç olarak değerlendirilmez. Bilimsel esere dayanan ilkelerin uygulanmasının sağlanması, yönetim kadrosunun etkin danışmanlık personeline desteklenmesi ve danışmanlık politikası sağlanması amaçlanmaktadır. Uzun vadeli değişimde daha etkili olur ve genellikle kurumsallaşır. Bu nedenle çevre koşullarındaki değişikliklere uyum konusunda birçok zorluk yaşanabilir (Dinçer, 1994). Niğdelioğlu'na (2007) göre geleneksel değişimin özellikleri şunlardır;

- a) Beklenmeyen olaylar ve krizlerin etkisiyle ortaya çıkar.
- b) Uyum sürecini sağlıklı olarak atlatabilmek için, örgüt içindeki değerler, inançlar, amaçlar sürekli gözden geçirilmeli.
- c) Geleneksel değişimler, örgütlerde irade dışı ve genelde farkına varılmaksızın oluşan ve önlem alınmada geç kalınan değişimler.
- d) Herhangi bir ön hazırlık aşamaları olmadığı için bu değişimlere uyum sancılı bir süreçtir ve uyum mekanizmalarına ihtiyaç duyulur.

### 2.1.5.2 Planlı Değişim Yönetimi

Planlama, ne, ne zaman, nerede, kimin, ne kadar zaman ve maliyetin sorulduğunu bulma ve tahmin etme sürecidir. İş ortamındaki değişim sürekli olduğu için planlama bir süreçtir. Planlama, gelecekte tahmin ederek alternatif eylem planlarından doğru olanı seçmeye çalışmaktır ve planlamanın özü, fırsatların iyi kullanılması yoluyla araştırmaların ve olası olayların yönlendirilmesidir (Peker, 1995; Akt. Helvacı, 2015). Planlı değişim, bir kişinin, grubun ya da örgütün

şu anda bulunduğu durumdan planlı ve amaçlı çaba sarf ederek başka bir duruma dönüştürme isteğidir. Örgütü, daha az etkililik seviyesinden daha üstün kılma çabasıdır (Dinçel, 1992). Başka bir deyişle, örgütsel etkinlik ve verimliliği arttırmak amacıyla birey ve grup davranış ve rollerinde örgüt yapısında, araç ve gereçlerde meydana getirilen ve uzun bir zaman süresi içinde gerçekleştirilen bilinçli faaliyetlerin toplamına planlı değişme adı verilir (Eren, 2007).

Planlı değişim, geleneksel değişime göre pahalı, daha fazla zaman ve kaynak kullanımını gerektiren bir değişimdir. Başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için çok fazla bilgi ve maharet gerektirmektedir (Sucu, 2000).

Planlanan değişim özellikle insan ilişkileri üzerine odaklanmıştır. Bu, izleyicinin bakışları ve düşünce eksikliğine cevap veren bir değişikliktir. Planlanan değişiklik, genellikle, değişikliği azaltmak için eylemler içerir. Buna ek olarak, planlanan değişim metodunun tam olarak etkili olabilmesi için, değişim zamanı belirlenmeli, çalışanlarla iyi iletişim kurulmalı, değişim direncinin azaltılmasına yönelik yöntemlerin belirlenmesi ve değişim maliyetinin hesaplanması gereklidir. Burada görülebileceği gibi, planlı değişim, organizasyonların çevreyi ve yapılarını gözlemleyerek bilinçli bir şekilde değiştiği ve gerekli adımları attığı anlamına gelir (Özkan, 2004).

Planlı değişimin özellikleri şunlardır;

- Örgütü bir etkinlik seviyesinden, daha üst bir etkinlik seviyesine yükseltmek ve bu seviyede tutmak amacıyla düzenlenmiş uzun süreli bir değişme programıdır.
- Problem çözme ve gelişme programları için şuurlu, amaçlı ve açık bir kararı kapsar.
- Alıcı sistem ister kişi, ister grup, isterse bir örgüt veya toplum olsun, değişiklik hepsine uygulanabilir.
- Genel olarak değişme problemleriyle ilgili bilgileri kullanma ve özel teknikleri uygulama kabiliyetine sahip değişme uzmanı yahut profesyonel danışman kullanmayı gerektirir.

- Değişme uzmanı ile alıcı sistem arasında güç paylaşma ve işbirliğini gerektirir.
- Değişikliği yürütebilmek için gerekli bilgi ve verilerden faydalanmaya çalışır (Yeniçeri, 2002) .

#### **2.1.5.2.1 Kurt Lewin'in üç aşamalı değişim modeli**

Bu model 1958'de Lewin tarafından geliştirilmiştir. Lewin (1958), daha yüksek bir grup performansına doğru bir değişimin kısa yaşamlı olduğuna dikkat çeker. Bu durumda grup davranışı önceki tarzına geri dönebilir. Bu daha yüksek bir grup performansına ulaşmak için değişimin amacının yeterli bir biçimde tanımlanmadığının belirtisidir. Başarılı bir değişim projesinde Lewin (1958) üç adımı tartışır. Bu üç adım: a) Buzların erimesi ya da mevcut düzeyin çözülmesi b) Değişim ya da yeni bir düzeye hareket edilmesi c) Tekrar donma ya da yeni düzeyin kökleşmesi (kurumsallaşma) (Helvacı, 2015)

a) Buzların Erimesi (çözülme): Bu, mevcut durumun örneklerle yetersizliğini açıklama ve değişim hazırlama aşamasındadır. Bu noktada, yönetici insanlarla iyi bir uyum kurar ve değişim ihtiyacı duygusu geliştirir. Planlanan değişim, tutum ve davranışlar tarafından desteklenmediği sürece, uzun vadeli bir başarı şansının az olması ve insanlar farklı bir şekilde olaylara dönüşmesi. Çevresel streslerin azalması, performansın düşmesi, sorunların veya fırsatların varlığının tanınması çözülmeye yardımcı olabilir (Helvacı, 2015) . Lewin çözülme döneminde değişime zorlayan güçlerin etkisiyle (iç ya da dış etkiler) mevcut durumdan bir hoşnutsuzluk olacağını ve denge halinde olan yapı ya da süreçlerin değişimin etkisine girerek denge durumundan uzaklaşacağını ileri sürmektedir. Bu dengesizlik içinde değişime zorlayan güçlerin yanında aynı ölçüde mevcut durumun değişmesinden rahatsızlık duyan ve kayıplarının olacağından endişe eden güçler etkileşmektedir (Özkara, 1999) Çözülme sürecindeki kritik başarı faktörleri, çalışanlara değişimin zorunluluğu hakkında bilgi vermek, çalışanların değişimin önemini anlamalarını sağlamak ve değişimden ne şekilde etkileneceklerini onlara doğru anlatmaktır. Özellikle değişimden en çok etkilenecek olanların, değişim ihtiyacının farkına varmaları sağlanmalıdır (Özkalp-Kırel, 1996)



b) Değişim: Bu aşama değişimin uygulamaya konulduğu aşamadır. Yöneticiler bu noktada, örgütün hedeflerinde, görevlerde, insanlarda, kültürde, teknoloji ve yapıda değişimleri başlatırlar. Problemi iyi bir biçimde teşhis etme ve alternatiflerin dikkatli bir biçimde incelenmesi ideal bir biçimde gerçekleştirilir (Helvacı,2015). Çelebioğlu'na göre, bu aşamada gerçekleşen değişim, yeni davranışlara ve tutumlara erişebilmek için "bilgiyi kullanma süreci" dir. Dağılma aşamasında, birtakım bilgilerin yanlış olduğunu anlar ve kendinden değişim beklediğini anlar. Ancak bu noktada, kişi bazen durumu iyileştirmeyi bilmiyor olabilir. Kişinin bu durum hakkında doğru bilgiyi alması gerekiyor. Kişi yeni bilgiye ulaşır, önünde çeşitli seçenekler koyar ve "yeni bilgiyi" özümser ve değişim sürecine adım atmış olur (Özençel, 2007; Akt. Kuyumcu, 2011). Değiştirme konusunda dikkat edilmesi gereken nokta, bu katmanın gidişatını tahmin etmeyi ya da kontrol etmeyi amaçlamadığı, ancak bu değişikliği öğrenme motivasyonunu artırması amaçlanmıştır. Buradaki amaç, daha az kabul edilebilir bir ortamdan daha kabul edilebilir bir ortama geçmektir ve ek destek almadan yapılacak bir alışverişin kısa sürmesi olasılığı vardır (Schein, 1996; Akt.Açıkgöz, 2014).

c) Yeniden Dondurma: Yeniden dondurma aşaması, planlı değişim sürecinde son aşamadır. Değişim sonucu ulaşılan yeni durumun devamlılığını sağlayacak şekilde yeniden “katılaştırılması-dondurulmasıdır.” Yeniden dondurma aşamasında örgütün tüm ilişkileri, prosedürleri ve sistemleri yeni duruma göre işlemeye başlayacak ve eski duruma dönüşü engelleyecek şekilde örgütün yapısı oluşacaktır (Koçel, 2005) Birey veya organizasyon tarafından benimsenen ilke, kural, kalıp ve politikalar değişimin kalıcılığını (Tokat, 2012).

## 2.1.6 ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM TEKNİKLERİ

Hızlı değişim eğilimlerine sorunlar ve çözümler eşlik eder. İşletmeler, çevreye uyum yeteneklerini sağlayacak bu değişken çevrede esnek yapılar edinmeye çalışıyorlar. Değişikliklere ve farklılıklara uyum yeteneği olarak ifade edilen esnek yapılar, işletmelerin örgütsel yapıları, teknolojileri, insan kaynakları, çalışma biçimlerini, kaynak kullanımını, üretim süreçlerini ve pazarlama stratejilerini değiştirerek daha dinamik bir yapı oluşturmalarına neden olur (Sayılı vd., 2006) Bu

bağlamda değişimle uğraşmak, organizasyonlar için en zor sorunlardan biridir. Günümüzün hızla değişen çevresel faktörlere hızlı ve verimli adapte olma zorluğu, organizasyonlar için önemli bir sorundur (LorenziandRiley, 2003; Akt. Yamen, 2010) Bu yüzden örgütler değişime adapte olabilmek için bazı teknikler kullanırlar.

### **2.1.6.1 Toplam Kalite Yönetimi**

Toplam kalite yönetimi, bir organizasyonun düzeltici felsefe yerine hataların tanımlanmasına izin vermeyen ancak ilgili tüm mesleklerin ilgili eğitiminin kalite geliştirme çabalarına katkıda bulunan tüm işlevlerinin etkinliğini ve gelişimini destekleyen bir yönetim biçimidir (Kozak ve Güçlü, 2003). Günümüzde çevresel koşullar hızla değiştiğinde ve dünya küreselleşme sürecinde yerini aldığı anda geçmişten farklı olan sosyo-kültürel ve ekonomik yapının benzersiz unsurları, teknolojileri, üretim ve yönetim süreçleri tamamen değişime uğrar. Kuruluşlar, giderek daha zor rekabet koşullarında hayatta kalabilmeleri için etkili bir kalite sistemi ve yönetimi yaratmalıdırlar. Günümüzde bunları sağlayabilecek olan "Toplam Kalite Yönetimi" modelidir (Gencel, 2001) . ‘Toplam kalite’ kavramı içinde yer alan ‘toplam’ sözcüğü kalitenin ‘tüm süreçlerde’, ‘tüm işlerde’ ve ‘herkesin katılımı’ ile sağlanabilir olmasına değinmektedir. Toplam kalite bir örgütü bütün olarak ele alış üretimden tasarıma araştırmadan geliştirmeye, muhasebe ve insan kaynakları yönetiminde satış sonrası müşteri memnuniyetine kadar olan süreçleri hatasız, doğru ve ilk seferinde yapılması gereken süreç bütünüdür (Özgüven, 2003)

Günümüzde gelişen örgüt ve yönetim yaklaşımları bir örgüt olan okulu da etkilemektedir. Okulun yapısı, fonksiyonları ve hedefleri de değişime uğramaktadır. Bu alanda meydana gelecek değişikliklerin matbaanın icadından bu yana görülmemiş bir hızda olacağı vurgulanmaktadır. Bu bağlamda “nasıl bir okul; nasıl bir program; nasıl bir öğretmen; nasıl bir insan üçüncü bin yılda başarılı olacaktır?”sorularına yanıt çok kritik bir önem taşımaktadır. Küreselleşen dünya da Eğitimde Toplam Kalite yönetimi anlayışının eğitim kurumlarına girmesi kaçınılmaz olarak görülmektedir (Helvacı, 2015) .

### 2.1.6.2 Kıyaslama ( Benchmarking)

Benchmark bir ölçü birimi ve benchmarking ise bu ölçümün yapılmasıdır. Henüz dilimizde karşılığı tam olarak benimsenmemiş olsa da, benchmarking; örnek edinme, örnek alma ve en çok da “kıyaslama” olarak Türkçeleştirilmiştir( Helvacı, 2015 ) .

Küreselleşen dünyadaki rekabetin artmasına paralel olarak, kurumların en iyi uygulamalarını, diğer örgütlerle veya bölümlerle kendi kurumları arasındaki en iyi uygulamalarla kıyaslayarak, sektörü veya birimi tehlikeye atmadan karşılaştırarak kuruluşların en iyi uygulamalarını organizasyon yapısına uyarlamaktır. Yenilik ve gelişmeyi sürekli izlemek. , Dolayısıyla, alanda lider konuma gelmeyi amaçlayan ve bu döngünün sürekli olmasını amaçlayan bir yönetim aracıdır (Erdem, 2006)

Benchmarking çalışmaları sonucunda en iyi uygulamalar ve yeni teknolojiler işletmeye kazandırılmakta, işletme stratejik olarak yönetilmekte, verimlilik artmakta, ürün/hizmet kalitesi iyileşmekte, çalışanların motivasyonu sağlanmakta ve bunların sonucunda müşteri istek ve beklentileri en iyi şekilde karşılanarak küresel rekabet ortamında üstünlük elde edilebilmektedir. İşletmeler her zaman “en iyiyi” bulmak için yeterli kaynağa, zamana veya paraya sahip olamayabilirler. Bundan dolayı benchmarking sadece en iyiyi bulma süreci olarak tanımlanmamak, aynı zamanda gerçekçi performans hedeflerini faaliyetlere dönüştürmeyi sağlayan bir süreç olarak da adlandırılmalıdır (Doğan ve Demiral, 2008)

Okulda, öğretmenler ve yöneticiler örnek olarak en iyi uygulamaları almalıdır. Bu nedenle, başarılı okulların farklı okullarının okulda test edilmesini sağlayarak okulların etkinliği artırılabilir. Dikkat çekici öğretmenler ve öğrenciler iyi bir karşılaştırma yapmak için karşılıklı olarak okullara gönderilebilir ( Helvacı, 2015).

### 2.1.6.3 Değişim Mühendisliği

Değişim mühendisliği, örgütsel değişim için öne sürülen yaklaşımlardan biri olup, “maliyet, kalite, servis ve çabukluk gibi kritik performans ölçütlerinde hızlı gelişmeler sağlamak için iş süreçlerinde yapılan kökten yeniden

düzenleme ve yeni temel görüşler oluşturma” olarak tanımlanmıştır (Hammer ve Champy, 1993; Akt. Helvacı, 2015).

Değişim mühendisliği, bir kuruluştaki üretkenliği ve iş akışını optimize etmek için stratejik akışları ve katma değerli süreçleri destekleyen sistemin politika ve organizasyon yapısının hızlı ve radikal bir şekilde yeniden tasarımı olarak da ifade edilebilir (Manganelli ve Mark, 1994; Akt. Arat, 2013)

Değişim mühendisliğinin arkasında üç itici güç, müşteri, rekabet ve değişim vardır. Müşteriler giderek daha fazla seçenek, daha fazla bilgi talep ediyor ve tedarikçilerden gelen baskıyı artırıyor. Eskiden sadece yerel ve yumuşak rekabet, küreselleşmekte ve güçlenmektedir. Jeopolitik gerçeklerde, teknoloji ve müşteri tercihindeki değişim hızı baş döndürücü hale geldi. Artık akla gelmeyen şeyler sıradan hale gelmektedir. Hızla değişen bir dünyada kurumlar, büyümeyi planlamak, denetlemek ve kontrol etmek yerine, hız, yenilikçilik, esneklik, kalite, hizmet ve maliyet üzerinde dikkat etmektedirler (Hammer ve Stanton, 1995; Akt. Helvacı, 2015) .

#### **2.1.6.4 Öğrenen Örgütler**

Kurumlar, bugünkü rekabet ortamında hayatta kalmak ve hayatta kalmak için bilgilerini sürekli kullanmalıdır. Bu nedenle, kuruluşlar geleneksel yapılardan sıyrılarak bilgilere erişmenin yollarını aramalı ve buldukları bilgiyi sürekli güncel tutmalıdır (Arat, 2013)

Bireyler yeni bilgi, sezgiye ya da bilişsel süreçlere erişmek için kişisel düzeyde öğrenirken, aldıkları bilgileri algılamak, anlamak, yorumlamak ve bu bilgi ile deneyimler yaratmak için öğrenirken; Öğrendiklerini grupta paylaşma, ortak yorumlama ve grup anlayışına ulaşma grup düzeyinde öğrenme olarak ifade edilir. Örgütsel düzeyde, grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerler, sistem, yöntem, prosedür, beklenen davranış kalıpları ve tüm taleplerin kolayca erişilebildiği ortak bir veritabanına dönüştürülmelidir (Erigüç ve Balçık, 2007, Arat, 2013)

Öğrenen organizasyon, kendisini sürekli olarak tanıyan, deneyimlerinden uzak durarak, iç ve dış çevresel koşullara uyum sağlayarak, gider karşılığı gelir elde eden ve üretim süreci ve çıktılarından geri bildirim sağlayarak kendisini düzeltmeye çalışan bir organizasyondur. Örgütsel öğrenme, geleceğin yetkinlik yaratmasını ve gelişmesini sağlayacak tahminler geliştirmek için bilgi edinme, beceri edinme ve tutum geliştirme ile ilgilidir (Başaran, 2000; Akt. Helvacı, 2015) .

### **2.1.6.5 Örgüt Geliştirme**

Örgüt geliştirme; örgütlerde meydana gelen değişime bir tepki olarak, örgütün inanç, değer ve yapısını değiştirerek yeni teknolojilere, pazarlara, faaliyetlere ve değişim hızına ayak uydurabilmek için kullanılan bir eğitim stratejisidir (Şimşek vd., 2003) .

Örgüt geliştirme (1) örgütsel yapı, süreçler, stratejiler, insanlar ve kültür arasında uyum sağlama, (2) sorunlara yeni ve yaratıcı çözümler geliştirme, (3) örgütün kendini sürekli yenileme yeterliliğini geliştirmeye yardım eden veri toplama, teşhis, eylem planlama, uygulama ve değerlendirme sürecidir” (Özkara, 1999)

Organizasyonel kalkınma gayesinin amacı, insan kaynaklarının düşünce ve davranışlarını iş organizasyonlarına yönlendirmek ve onları iş yapabilmeleri, kavramaları anlamaları ve kullanmaları için daha başarılı kılmak ve örgütsel kaynakları kullanmaktır. Böylece verimlilik artar (Sucu, 2000).

### **2.1.6.6 Personel Güçlendirme**

Bir yönetim kavramı olarak güçlendirme, yardımlaşma, paylaşma, yetiştirme ve ekip çalışması yolu ile kişilerin karar verme haklarını (yetkilerini) artırma ve kişileri geliştirme süreci olarak tanımlanabilir (Koçel, 2005) Güçlendirme; Karar vermek yetkisini artırma ve işbirliği, paylaşma, eğitim ve ekip çalışması yoluyla insanları geliştirme süreci olarak tanımlanabilir. Aynı zamanda, çalışanların motive olduklarını hissetmelerini, bilgi ve uzmanlık konusundaki güveni arttırmalarını, inisiyatif kullanarak harekete geçme konusunda motive olduklarını, olayları kontrol edebildiklerini düşünmelerini ve kuruluşlarının uygun ve anlamlı olduğunu

düşündüklerini yapmalarını sağlayan uygulamalar ve koşulları da ifade eder (Akçakaya, 2010)

Dünyadaki birçok kuruluş, çalışanlarını güçlendirme ihtiyacı konusunda belirli bir bilinç düzeyinde çalışmaya başlamıştır. Son yıllarda, personelin güçlenmesi konusundaki artan ilginin nedeni, organizasyonların müşteri memnuniyetini kazanması ve hızla değişen piyasa koşullarında mümkün olan en kısa sürede müşteri taleplerine cevap vererek rekabet üstünlüğü kazanma arzusudur. Bu müşteri memnuniyeti, işle ilgili kararlar almak ve bu kararları uygulamakla görevini, doğrudan müşteri ile iletişim kuran işletme müşterilerine, yani personel yetkilendirmesine kaydırarak gerçekleştirilir. Böylece, çalışanların kendine güvenleri artar ve bunu bireysel performansına yansıtır ve bu nedenle örgütsel performans artmaktadır. Öte yandan, işle ilgili sorunları kısa sürede tekrar başlatmak, yöneticilerin daha önemli faaliyetlere zaman ayrılmalarına imkan tanır. (Akçakaya, 2010).

### **2.1.7 DEĞİŞİME DİRENÇ**

Bir organizasyonda çalışanların değişime yönelik tutumları çok önemlidir. Onlar, değişimi başlatan ve sürdüren çalışanlardır. Çalışanların değişime karşı gösterdikleri tepki ve davranışlar, değişim hakkındaki tutumlarına göre belirlenir. Başka bir deyişle, çalışanlar değişim hakkında olumlu tutumlara sahiplerse, değişimle ilgili olumlu tepkiler gösterecek ve değişim süreci başarılı olacaktır. Bu tutumların yanı sıra çalışanların değişime yönelik tutumlarını bilmek de önemlidir. Çalışanların değişmeye ilişkin tutumları bilinirse, değişme sürecinin belirlenmesi, planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarında gerekli önlemler alınabilir ve bu doğrultuda çalışmalar yapılabilir. Çalışanların değişmeye ilişkin tutumlarının bilinmesi, değişimin başarısını olumlu yönde etkileyecektir (Kurşunoğlu, 2006). Tüm bireyler, gruplar, organizasyonlar veya toplumlar değişimle baş etmeyi öğrenmeli ve çevrelerindeki değişime uyum sağlamalıdır. Bu değişimi engellemek mümkün olmamasına rağmen, gerçekten değişime maruz kalan tüm aktörler değişim direnci göstermektedir (Ercan, 2014). Sürekli değişen bir çevrede faaliyet gösteren

günümüz örgütlerinin en temel sorunlarından birisi değişime uyum sağlamaktır. Değişim yönetimi; bu uyumun bilinçli, planlı ve yöntemli bir biçimde gerçekleştirilme sürecidir. Yerleşmiş pek çok bireysel ve örgütsel alışkanlıkları değiştirdiği için sancılı bir süreç olan değişim; az ya da çok her zaman bir dirençle karşılaşır. Bu direncin yönüne ve derecesine etki eden pek çok faktör bulunmakla birlikte çalışanların nitelik ve kişilikleri ile örgütsel yapı ve yönetim yaklaşımı bu bağlamda önemli bir rol oynar. Örgütsel değişimin başarısı büyük ölçüde, değişime olan direncin engellenmesi ya da yok edilmesiyle yakından ilişkilidir. Örgütsel değişime başlamadan önce, ortaya çıkabilecek direnci asgari düzeye indirebilmek için değişime hazırlık yapılması gerekir. Bu bağlamda çalışanlar değişime hazırlanmalı ve direnç alanları ya da konuları tespit edilerek gerekli tedbirler alınmalıdır. Bütün bu önlemlere rağmen ortaya çıkacak olan direnci, direnen kişilerin özelliklerini dikkate almak suretiyle, direncin türü ve derecesine göre direnç önleme yöntemleriyle yok etmek ya da asgari düzeye indirmek mümkündür (Tunçer, 2014) . Yöneticilerin, örgütte gerçekleştirmek istedikleri değişiklik hareketlerini başarıyla uygulayabilmeleri, büyük ölçüde işgörenlerin değişikliğe karşı direnebileceği gerçeğini göz ardı etmemelerine, işgörenin direnişine neden olabilecek etkenlerin farkında olmalarına ve bu etkenlere karşı ne tür önlemlerin alınması gerektiğini bilmelerine bağlıdır (Helvacı, 2015). Değişime direnme; sosyal, ekonomik, psikolojik ve örgütsel düzeyde olmaktadır.

### **2.1.7.1 Sosyal Nedenler**

Değişime toplumsal nedenlerle direniş, sosyal ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Yapılması düşünülen örgütsel değişim, bireylerin çalışma hayatlarındaki sosyal ilişkilerine doğrudan müdahale edecek şekilde ise güçlü bir direnme ile karşılaşılabilir (Aslaner, 2010) . Değişimin çoğu zaman iş gruplarını ve örgütün biçimsel yapısını etkilemesiyle birlikte iş gruplarının ortadan kalkması ve işgörenlerin eski iş arkadaşlarıyla çalışma fırsatlarının ellerinden alınması, değişime tepkiler doğurabilmektedir. Değişiklik nedeniyle, bazı hizmetler yok olur ya da eski önemini yitiriyor. Bu durum örgütlerde eski ticari ilişkileri değiştirir ve yeni iş ilişkileri yaratır. Yetkilerini, saygınlıklarını, konumlarını ve diğer sosyal ilişkileri kullanmada güçlük çekenler, doğal olarak değişime karşı direnç gösterirler (Basım vd., 2009) .

Kuruluşun üyeleri, bu değişikliklerle ortaya çıkan sosyal değişimlerden çok teknik değişikliklere karşı daha dirençlidir. Örgüt çalışanlarının veya masaya getirdiği grupların geleneksel sosyal ilişkilerini, standartlarını ve normlarını tehdit eden ya da devre dışı bırakan herhangi bir değişikliğin muhtemelen güçlü dirençle karşı karşıya kalacağı muhtemeldir (Yeniçeri, 2002) .

Değişime direncin sosyal sebeplerinin kaynakları aşağıda belirtilmektedir;

- Sosyal ilişkilerin kaybedeceğini düşüncesi,
- Değişim amaçları ile grup normları ve hedefleri arasındaki farklar,
- Değişimi uygulayanlara karşı olumsuz tutum ve güvensizlik,
- İçinde bulunulan grubun değişime karşı olumsuz tutumu,
- Mevcut sosyal ilişkilerden vazgeçmeme arzusu,
- Değişim çalışmalarının kendini dışarıda bıraktığı inancı,
- Başkası tarafından yönlendirilmekten hoşlanmama,
- Değişimin sadece belli bir grubun çıkarı olarak algılanmasıdır (Çankaya Yücel, 2011) .

#### **2.1.7.2 Ekonomik Nedenler**

Ekonomik nedenler, insanların çalışma hayatlarında önemli rol oynamaktadır. Çalışanların ekonomik koşulları üzerinde olumsuz etkilere neden olabilecek düşünce değişimi, sürece tepki verme yaklaşımlarına neden olabilir. Çalışanlar değişime direnebilir, işlerini kaybetmekten, gelirlerinden ve diğer ekonomik çıkarlardan endişelenebilir. Örgütsel değişim sürecinin çalışanların ekonomik çıkarları ve güvenleri için zararlı olduğuna inanılırsa, tepki ve direnç eşit derecede belirgindir (Aslaner, 2010) .

Değişimden etkilenen çalışanlar olanaklarının, çalışma koşullarının ve diğer değerlerin elinden alınacaklarını düşünebilir. Bu durumda, çalışanlar işini kaybetmekten ve maruz kaldıklarından korkarak kaymaya karşı direnç gösterebilirler (Eren, 2004). Bu noktada, ekonomik çıkarları tehdit altındaki ve çıkarları tehdit altındaki kuruluşun çalışanlarının sayısı ve gücü, değişime karşı direnç gösterecek kadar büyüktür. (Yeniçeri, 2002) .



### 2.1.7.3 Psikolojik Nedenler

Yenilik ve değişim doğal olarak karşı koyma eğilimindedir; Çünkü her yeni yöntem, yöntem ve teknoloji eski yöntemlere ve alışkanlıklara karşı geliştirilir. Bu nedenle, insanlar geleneklerini ve alışkanlıklarını daha önce alışık oldukları çalışma düzeninde bırakmak istemiyorlar. Ancak, böyle bir direnişin kişiden kişiye değiştğini belirtmek isterim. Değişikliklerle ortaya çıkan yeniliklerle karşı karşıya kalanlar, özelliklerine, psiko-sosyal özelliklerine, değişikliklerin yapıldığı ortam koşullarına göre tepki verirler (Eren, 2008) .

Değişime karşı olumsuz tutum alma, direnme ve karşı koymanın bazı psikolojik (kişisel) nedenleri olarak şunlar belirtilebilir (Budak ve Budak, 2004) .

- Bilinmeyen korkusu,
- Güvenlik ihtiyacı,
- Alışkanlıklardan vazgeçme zorluğu,
- Değişim hakkında bilgi sahibi olmama,
- Başarısız olma endişesi
- Çıkar kaybı,
- Yeni şeyler öğrenme zorluğu,
- Dar görüşlülük,
- Daha önceki kişisel tecrübeler,
- Kendine güvenmeme,
- Bilinenin verdiği rahatlığın bozulması.

### 2.1.7.4 Örgütsel Nedenler

Örgüt kültürünün ve organizasyon yapısı, örgüt merkezileşme derecesi, demokratik ya da otoriter yönetim gibi örgütlerin hiyerarşik ya da yatay oluşumu faktörleri belirler. Yeniliğe kapalı, geleneksel değerleri korumaya çalışan, eğitim ve bilgi seviyesinden yoksun, gerekli esnekliğe ve organik yapıya sahip olmayan, direnç kaynağı olan katı ve mekanik bir organizasyon yapısı, direncin örgütsel kaynağıdır (Genç, 2008) .

- Örgüt içinde değişim çabası ne kadar çok olursa olsun örgüt kültüründe değişime karşıtlık ve statükoculuk mevcutsa değişim başarılı olmamaktadır. Bazen değişime direnç örgüt kültürü içine gömülü olmaktadır (Strebel, 1999; Akt. Çankaya Yücel, 2011).

Örgütte etkili iletişimin olmaması da önemli bir sorun kaynağıdır. Değişimin gerekliliğinin tam olarak anlaşılabilmesi ve bu inancın oluşturulabilmesi, değişimin amacının, işlevinin ve meydana getireceği olası sonuçların yanlış anlaşılması da dirence neden olabilmektedir. Eğer değişimin nasıl yapılacağı ve sonuçlarının neler olacağı hakkında çalışanlar bilgilendirilmezse, çalışanlar değişim için isteksiz tavırlar sergileyebilirler (Yalçın, 2002).

### **2.1.8 DEĞİŞİME KARŞI DİRENCİ AZALTICI ETMENLER**

Değişime direnç yaratan birçok faktör vardır. Her organizasyonun kendine özgü yapısı ve özellikleri vardır, çünkü kurumlarda yaşanabilecek direnişe karşı uygulanacak yöntemlerde farklılık olacaktır. Bu nedenle, bu farklılıklar direniş açısından dikkate alınmalı ve her durumda organizasyon doğru teşhis edilmelidir. Başka bir deyişle, değişikliğin her aşamasındaki değişimden etkilenecek faktörler, kişiler ve organizasyonel bölümler iyi teşhis edilmelidir (Polat, 2012).

Değişim direncini kırmak için kullanılan yöntemler, büyük değişiklikler yapanlara, değişenlere, değişim özelliklerine, sistemin özelliklerinin değiştirilmesine ve çevresel özelliklere bağlı olarak farklılık gösterir. Bunun temel nedeni, değişim direncinin nedenlerini belirlemek ve bu nedenlere karşı hangi yöntemlerin kullanılabileceğini belirlemektir (Sucu, 2000).

Genel olarak değişime karşı dirençle baş etme yolları aşağıdaki şekildedir;

#### **2.1.8.1 Eğitim ve Haberleşme**

İletişim ve haberleşme olarak da bilinen eğitim ve iletişim, değişimin en temel yaklaşımlarından biridir. Etkilenmiş olduğu düşünülen paylaşılan hedeflerle

ilgili mevcut sorunlar hakkında bilgi vermek ve bilgi alışverişinde bulunmak şeklinde yürütülür. Bu şekilde, değişim mantığını anlamak için yapılırlar. Bu yaklaşımda, direniş kaynağının büyük oranda yanlış bilgelik ve zayıf iletişim temel alındığı varsayılmaktadır. Bu nedenle, onları kaldırmak için çaba sarf edilmektedir. Eğitim kurumlarında dersler, bireysel tartışmalar, genellemeler, grup sunuları, raporlar bu yaklaşımda kullanılan araçlardır (Sucu, 1998).

Örgüt içi haber ve bilgilerin yayılmasına izin veren örgüt içi iletişim, aynı zamanda insanlar ve süreçler arasında köprü görevi görür. İletişim kurmayan kuruluşların, açık sistem anlayışı çerçevesinde faaliyet gösteren yapılar olduğu düşünülürse yaşayamayacaklarını söylemek mümkündür (Kocabaş, 2005).

Örgütlerde değişim hakkında ön eğitim ve bilgilendirme çalışmaları önceden yapılarak yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişim ve insanca yaklaşım değişime direncin oluşmasını engelleyici rol oynar (Şimşek ve diğerleri, 2011).

#### **2.1.8.2 Katılım**

Katılma, birbirine dayalı eylemlerden meydana gelen örgütte, her üyenin gücüne göre, kendi payına düşeni diğerlerine ilişkin olarak yapmasıdır (İlğan ve ark, 2008). Değişime konu olan veya değişimden etkilenecek kişilerin değişimin planlanması ve uygulanması safhasına katılmaları, göstermeleri muhtemel olan direnci azaltmaktadır. Burada önemli olan katılanların fikirlerinin kabul edilmesinden çok, kişilerin kendilerini etkileyecek bir değişiklik olayının içinde olduklarını, dışlanmadıklarını hissetmeleridir (Koçel, 2007).

Değişime direnç alanında en kapsamlı ve öncül çalışmalardan birini gerçekleştiren Coyle-Shapiro (1999), değişimin gerçekleştirilmesinde kullanılacak olan modelin tasarlanmasına diğer yönetici ve ilgili birimlerin katılmasının değişime direncin azalmasında etkin rol oynadığını ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte, direnişin azaltılmasında etkin rol oynamak için katılımın bir figür olarak gerçekleştirilemeyeceği, ancak birçok diğer yöneticinin ve birimin sürece dahil olduğu belirtilmektedir (Coyle-Shapiro, 1999).

Aynı zamanda kararların katılımıyla elde edilecek yenilik kadar personelin hedeflerine de hizmet eder ve bireysel hedeflerin örgütsel amaçlarla birleştirilmesi de yönetim ile astlar arasındaki muhtemel çelişkilerin çözümlenmesini sağlar (Özkan, 2004).

### **2.1.8.3 Destekleme**

Halkın yönetimine olan güvensizlik ve yeni uygulamalardan kaynaklanan endişe ve korku, değişim uygulamasına tepki vermenin nedeni olabilir. Bu tepkinin giderilmesi ve değişim sürecinde çalışanların yeni durumlarına uyum sağlamalarını kolaylaştırmak için yönetim tarafından destekleyici uygulamalar yapılması direnci ortadan kaldıracaktır. Uyum sorunu olan çalışanlara moral izinleri vermek, çalışanlara yeni beceriler kazandırmak (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Yöneticilerin değişime direnmede işgörelere verecekleri destek kolaylaştırıcı ve duygusal olmak üzere iki şekilde gerçekleşebilir. Kolaylaştırıcı destek, işgörelere bazı araç ve gereç sağlamak suretiyle yapılacak değişikliklerde iş görelere destek verilmesi şeklindedir. Duygusal destek ise, nezaretçiler ve diğer iş arkadaşları vasıtasıyla değişime direnenlerin dikkatlerinin çekilmesi ve ikna edilmesi şeklinde gerçekleştirilmektedir (Telimen, 1989; Akt. Açıkgöz, 2014).

### **2.1.8.4 Pazarlık ve Anlaşma**

Değişimden etkilenecek kişilerle, değişimin amacı, kapsamı, metodu ve süresi konusunda pazarlık yapılarak, üzerinde anlaşmaya varılan konularda direncin ortadan kaldırılmaya çalışılmasıdır (Koçel, 2005). Örgütsel değişim açısından pazarlık; önerilen değişim programı üzerinde çalışanın veya üyelerinin desteğini sağlamak üzere, yönetimin grup üyeleri ile karşılıklı görüşüp bir uzlaşmaya varma konusunda her iki tarafın çaba göstermesidir. Pazarlıkta yönetimin getirdiği her teklif örgüt üyelerince direk kabul edilemeyeceği gibi, örgüt üyelerinin program üzerinde yaptıkları teklifte yönetimde kabul edilmesi mümkün değildir (Hotamışlı, 1996).

Pazarlık çift taraflı olduğu için, başlatıcının aktif veya potansiyel isyancıların çıkar ve ihtiyaçlarını karşılayacak değişiklikler yapmaya istekli olması gerekir.

Direnış birkaç güçlü kişiden kaynaklanıyorsa, sorun, ihtiyaçlarına cevap verecek özel bir ödöl paketi vererek çözülebilir. Bu durumda, diğer güçlü kişiler veya gruplar tarafından tepki vereceğini unutmamak gerekir. Değişiklik sonunda, belirli bir kişi veya grup dışarı atılması gerekiyorsa, bu kişi veya grup tüm güce direnecektir. Bu, bu gibi durumlarda direnişi önlemenin en kolay yolu olabilir. Ancak birçok durumda çok pahalı olabilir (Sucu, 2000). Örneğin, disiplin cezası uygulamalarında yapılan bir değişikliğin daha kolay kabul edilmesini sağlamak için sendikaya belirli bir ücret artışı teklif edilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Bu sayede üzerinde anlaşmaya varılan konularda direnç ortadan kaldırılmış olacaktır (Koçel, 2007).

#### **2.1.8.5 Taviz Verme**

Çalışanlara belirli güçlü yönleri olduğunda partilerin uzlaşma için fedakârlık yapmalarını gerekli kılmaktadır. Taviz verme yöntemi ile değişime karşı olanları değişimin içine çekerek onlara istenen görevleri vererek mümkün olmaktadır (Polat 2013).

#### **2.1.8.6 Manipülasyon ve Kooptasyon**

Manipülasyon, herhangi bir olayı, şu veya bu şekilde değiştirerek kişilere takdim etmeyi; olayı olduğundan farklı göstererek kişilerin farklı algılamasını sağlamayı ifade eder. Kooptasyon ise, herhangi bir konuya karşı olanları o konu ile ilgili sorunların ve çözümlerin bir parçası haline getirmeyi ifade eder. Dolayısıyla kişi olayın dışında ve sadece eleştiren bir rol oynamak yerine sorunun içine çekilerek, onun üzerinde düşünün ve çözüm arayan bir rol oynamaya sevk edilir (Koçel, 2007). Bu yöntem, organizasyon üyelerinin eski problemlere yeni yönlerden bakmalarını sağlayacak yeni fikir ve bakış açıları getirmektedir. Bu şekilde organizasyonda problemlere orijinal çözümler üretilmektedir. Yeni fikirler ve orijinal çözümlerin ışığı altında da organizasyon üyelerinin problem çözmeye ve fikir üretme yetenekleri artmaktadır (alışkan, 2007).

#### **2.1.8.7 Tehdit ve Baskı**

Başka yöntemlerin uygulanması mümkün olmadığı durumlarda, yöneticiler

değişimin güç ve otoriteyi kullanarak zorla kabul ettirebilirler. Bununla birlikte, insanlar direnci baskıyla ortadan kaldırmaya çalışırken baskı nedeniyle değişimi kabul edeceklerdir ve bu bir değişim sürecidir, bu uzun vadede ciddi sorunlara neden olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Bu nedenle uzun dönemde istenmeyen bir durum yaratabileceği için en son kullanılması gereken bir stratejidir (Özkalp ve Kırel, 2001).

### **2.1.9 EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM**

Değişim yönetimi, yoğun gelişmeler karşısında eğitim alanında da 1980'li yıllardan itibaren sürekli bir ilgi konusu haline gelmeye başlamıştır. Özellikle eğitim sistemlerinde eğitimi yönetmek ve bunları birarada gerçekleştirebilmek gereklilik olarak algılanmaya başlanmıştır (Morrison, 1998; Akt. Helvacı).

Son yıllarda küresel düzeyde ortaya çıkan gelişmeler ile mevcut eğitim yapıları ve eğitimsel göstergelerin etkileşimi az gelişmiş ülkelerin eğitim kurumlarını daha önceki yıllarda olmadığı kadar çok zorlamaktadır. Bu zorlanma pek çok etkenle birlikte açıklanabilecek bir durumu yansıtmaktadır ve en önemlisi de sadece birkaç ülkeye özgü geçici bir durumu yansıtmaktan çok, küresel düzeyde hemen tüm ülkeleri içine alan ve yapısal dönüşümler yaratmaya götüren türde değişimleri ya da değişme yönündeki baskıları ve etkileri içermektedir.

Okul yöneticileri daha yüksek beklentiler ve giderek azalan kaynaklar arasında her gün yeni, bir kısmı rutinleşmiş pek çoğu da yönü okul sistemi dışında belirlenen kararlar almaya zorlanmaktadır. Bu kararların da herkes için, en azından yakın okul çevresini oluşturan öğretmenler, öğrenciler, veliler, yerel eğitim yöneticileri ve yöneticilerin kendileri açısından kabul edilebilir, desteklenebilir olması arzusu okul yöneticilerinin gerginliklerini artıran bir etken olacaktır (Aksoy, 2007).

Günümüz okullarında, yaygın okul gelişimi, reform ve yeniden yapılanma talebi, önceki yıllara göre çok hızlı artmıştır. Eğitim, çeşitli modeller ile ilgili örneklerle doludur ve içerikler açısından uygulamaları değiştirir. Kuramlar, amaç

okullarında etkili bir değişime neden olmaya yöneliktir. Bazı kuramlar topluluk gelişimine odaklanırken, bazıları önemli kilit noktaların etkin okul reformunda yattığını öne sürmektedir. Buna ek olarak, bazıları beyin tabanlı öğrenme gibi daha spesifik konularda yoğunlaşmaktadırlar (McLaughlin, 2000; Akt. Helvacı, 2015).

Eğitimde yenileşmeyi gerçekleştirebilmek için, okul öncesi eğitimden yükseköğretime, işgörenlerin hizmet içi eğitiminden, toplumun her kesimini ilgilendiren yaşam boyu eğitime kadar yeniden yapılandırılma çalışmaları yapılmalıdır. Bu yapılandırmada, eğitimin felsefi, ekonomik ve toplumsal temelleri üzerinde önemle durulmalıdır. Ayrıca öğrencilerde girişimcilik, problem çözme, takım çalışması, rakamları yorumlama, gelişmeleri takip etme, yeni teknik ve bilgilere erişim yöntemlerini kullanma, hem teknik hem de yönetsel konularda en iyi uygulama örneklerini özümseyecek eğitim ortamları oluşturularak yenileşmeler sağlanmalıdır. Eğer bu unsurlara dikkat edilmezse, eğitimden beklenen kazanımlarda, verimlilik azalacak çeşitli sorunlarla karşılaşılacaktır (Taş, 2007).

Son 20-25 yılda ortaya çıkan gelişmeler çerçevesinde kapitalist ülkelerde ortaya çıkan siyasal ve iktisadi ideolojiler bu ülkelerle yapısal ilişkileri bulunan diğer ülkelerin kurumlarını da etkilemiştir. Günümüzde de bu etkiyi en güçlü şekilde neo-liberal politikalar çerçevesinde görmekteyiz. Bir başka deyişle günümüzde, eğitim kurumlarını günlük rutin kararlarını verirken dahi etkileyen küresel politikalar neo-liberal politikalar olmaktadır. Okullar ve genel olarak eğitimsel göstergelerdeki değişimlerin neoliberalist yaklaşımlar ile ilişkilendirilmesi kaçınılmaz görülmektedir (Aksoy, 2007).

Bir eğitim örgütü olan okulda da değişim uygulamalarının başarısı, başta o okulun yönetici ve öğretmenlerinin bu uygulamaları benimsemesine, kabul etmesine dolayısıyla değişime açıklığına ve değişime uyum sağlamasına bağlıdır. Diğer yandan okul çevresinin değişim konusunda istekli ve okula destek olması hatta değişim konusunda okula baskı yapması gerekir. Değişime uyum zor bir iştir. Grup ve örgütleri oluşturan insanların birbirinden farklı görüş, düşünce ve eğilimlerle farklı çevrelerden edindikleri bilgi ve deneyimlere sahip olduğu (Eren, 2003) dikkate alındığında, değişime uyum örgütler açısından da oldukça sıkıntılı ve zor bir süreç

olarak görülebilir (Segil, 2002). Bununla birlikte, her sistem hayatta kalabilmek için çevresindeki çevreye kendini adapte etmek zorunda kaldığı için (Başaran, 1996), halka açık bir sistem olan okulun varlığını sürdürebilmesi ve çevresi uyarlaması olasıdır. Tıpkı çevre sürekli değiştiği için okulun değişmesi gerekiyor. Dahası, okulun bu değişime öncülük eden bir organizasyon olması gerekiyor. Bir yandan, okul mevcut kültür mirasını yeni nesillere aktarırken, yeni kültürel unsurların oluşumuna öncülük etmelidir. Değişiklik nedeniyle bu okulun değiştirilebilmesi mümkündür (Demirtaş, 2012) .

### **Konuyla İlgili Yapılan Çalışmalar**

Töremen (2002)'in örgütsel değişimin engel ve nedenleri hakkındaki çalışmasında elde edilen sonuçlara göre; okullarda örgütsel değişimin en önemli nedeninin teknolojik değişiklikleri olduğu görülmüştür. Örgütsel değişimin en önemli iki engeli olarak ise değişim için yeterli eleman olmaması ve değişime karşı direncin olması maddeleri saptanmıştır. Ayrıca, okul değişim programlarındaki başarısızlığın önemli bir nedeni olarak dönüt ve değerlendirme sisteminin iyi çalışmadığı kanaatine varılmıştır.

Kurşunoğlu ve Tanrıoğen (2006) yaptıkları çalışmada şu önerileri getirmişlerdir;

Öğretmenlerin değişmeyi destekleyen tutumlar geliştirmelerini sağlayıcı etkinlikler düzenlenmeli, değişme tutumu sergileyen öğretmenlere teşvik edici ödüller verilmelidir. Okul yöneticilerinin kendi okullarında örgütsel değişmeyi destekleyici bir örgüt kültürü ve okul atmosferi oluşturmaları teşvik edilmelidir. Bununla birlikte; öğretmenler örgütsel değişimin ne olduğu, ne zaman ve nasıl yapılacağı, neden yapılması gerektiği konularında bilgilendirilmeli ve okullarda değişme ihtiyacı belirlenirken, öğretmenlerin şikayetleri dikkate alınmalıdır.

Aslaner (2010) örgütsel değişim ve yenilikçilik: bir özel okul örneği isimli çalışmasında aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır; Çalışanların yenilikçilik kavramına yönelik pozitif bakış açıları, yenilik süreçlerinin uygulama aşamasında yaşanması muhtemel riskleri ve problemleri azaltmaya yardımcı olabilir. Örgütsel değişim ve yenilikçilik uygulamalarına yönelik spesifik çözümler üretilebilmesi için, çalışanların



bu iki kavrama yönelik algılarının detaylı olarak neden ve sonuçlarıyla incelenmesi gerekecektir.

Güvenli (2007) Anadolu lisesine dönüştürülen genel lise yöneticilerinin örgütsel değişim sürecinde değişim liderliği isimli çalışmasında şu önerilerde bulunmuştur;

Araştırmaya konu olan, bazı liselerin Anadolu Liselerine dönüştürülmesi gibi büyük değişim kararları çoğunlukla üst yönetimler tarafından verilmekte ve çalışanların bunu en iyi şekilde uygulamaları beklenmektedir. Böyle durumlarda, çalışanların görev yükü çok fazla artmakta ve gönüllü olmadıkları halde değişim uygulamalarını zorunlu olarak yerine getirmektedirler. Bunun sonucu olarak, isteksizce ve motive olmadan yapılan uygulamalar hiçbir zaman amacına ulaşmamaktadır.

Eğitim sistemimizin hiyerarşik yapısı gereği, değişim kararları yönetmeliklerle hep en üst yönetimler tarafından gelmektedir. Bu durumda önemli olan okul yöneticilerinin, uygulanması gereken değişimleri çalışanlara, özellikle öğretmenlere, nasıl empoze ettiği.

Okul yöneticileri değişime liderlik ettikleri sürece;

Değişim ihtiyacını ve değişimin gerektirdiklerini öğretmenlere çok açık bir dille anlatarak, süreç boyunca da yeterli rehberlik yaklaşımlarında bulunmalıdırlar. Öğretmenlerin değişim süreci ve sonuçları hakkındaki fikirlerini alarak katılıma istekliliği arttırmalıdırlar. Süreç boyunca olumlu veya olumsuz bütün eleştirilere açık olmalı ve eleştirileri dikkate almalıdırlar. İletişim kanallarını sürekli açık tutmalı, sürekli bilgi alış verişinde bulunmalıdırlar. Sadece yapılması gerekenleri söyledikleri toplantılar yerine, gerekirse sohbet havasında geçen rutin toplantılar düzenlemeli ve bir takım kararları öğretmenlerin de katılımıyla almalıdırlar. Bu durumda zaten kendilerini bir anda büyük bir değişim içinde bulan öğretmenler, kendilerini bu sürece daha çabuk ve ılımlı bir şekilde adapte edebileceklerdir.

Büyük değişimler topyekün bir katılım gerektirir ve katılımı sağlanamayan her birey süreç boyunca problem yaratır. Uygulamalar esnasında sadece yönetimin projelerine değil, aynı oranda öğretmenlerin yaratıcılıklarına da yer vermelidirler. Bunu yaparken yetenek, kişisel özellikler ve bireysel farklılıkları da göz önünde bulundurulmalıdır çünkü kimse kaldıramayacağı yükün altına girmek istemez ve kendini geri çekebilir.

Değişim süreci boyunca, katılımı fazla olan ve kurumun değerlerini arttıracak işler yapmış kişiler mutlaka ödüllendirilmelidir. Bu ödül belki sadece övgü dolu bir söz veya küçük, sembolik bir hediye olabilir fakat her türlü ödüllendirme çok motive edicidir. Yönetici, büyük veya küçük her türlü çabayı görmeli ve takdir etmelidir.

Gerek hizmet içi eğitimle; gerekse başka alternatif yollarla (toplantılar, seminerler, kitaplar, vb) öğretmenlere kendilerini geliştirme olanakları sağlanmalıdır. Kendini geliştiremeyen bireyler, bağlı oldukları kurumları da geliştiremezler.

Görev dağılımları ve tanımları çok net bir şekilde yapılmalı: kaynakların kullanılması konusu da çok iyi planlanmalıdır. Aksi takdirde yaşanabilecek sorunlar ve çatışmalar bireyler arası ilişkileri olumsuz yönde etkileyecek ve böylece değişim süreci başarısızlıkla sonuçlanacaktır.

Uygulama konusunda kontroller sık sık yapılmalı fakat baskı şeklinde olmamalıdır. Baskı ve zoraki uygulamalar sadece çalışanları bıktırarak, motivasyonlarını düşürecek verimlerini azaltacaktır. Onun yerine motive edici ve yüreklendirici bir takım söz ve yaklaşımlar süreci yumuşatacaktır.

Çalışanlar, değişim sonrası koşullara dair önceden ve açık bir şekilde bilgilendirilip kaygı düzeyleri azaltılmalıdır. Mutlaka her değişim sürecinin olumsuz birtakım getirileri de olacaktır fakat önemli ve yapıcı olan olumlu taraflara odaklanabilmek ve daha iyisi için mücadele edebilmektir.

Kurum içindeki daha deneyimli olan öğretmenlere, tecrübeleri sebebiyle daha çok görev vermek yerine daha genç ve deneyimsiz olanlara görev verilirse, hem onlar da takıma dâhil edilmiş olur, hem de daha taze fikir kaynakları edinilmiş olur. Bu sebeple yöneticiler idealleri peşinde daha istekli koşan ve çağın getirdiği birçok

gelişmeye yabancı olmayan ekip üyeleri kazanmış olurlar.

Okullarda yapılması gerekli değişiklikler için son ana kadar beklenmemeli, zamanlama ve planlama en doğru zamanda yapılmalıdır. Değişim süreci boyunca mutlaka ara değerlendirmeler yapıp süreç sürekli kontrol altında tutulmalıdır. Süreç sonunda ise gerekli değerlendirmeler yapıp değişimin devamı sağlanmalıdır. Çünkü değişim hayat boyu devam eden, hiç durmayan bir süreçtir.

Değişim süreci sonunda veya süreç dahilinde de okul ile ilgili kişilerin-veli ve öğrencilerin- de görüş ve değerlendirmeleri alınmalıdır.



## **BÖLÜM 3: YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın modeline, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

### **3.1. Araştırmanın Modeli**

Bu araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu sekliyle betimlemeyi amaçlamayan araştırma yaklaşımıdır. Genel tarama modelinde, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak için evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde tarama yapılmaktadır (Karasar, 2002: 77-79).

### **3.2. Evren**

Araştırmanın evrenini 2015–2016 eğitim öğretim yılında Uşak ilindeki okullarda görev yapan 4128 öğretmen oluşturmaktadır.

### **3.3. Örneklem**

Örneklem seçiminde kuramsal örneklem büyüklüğü çizelgesinden yararlanılmıştır. Çizelgede 5000 kişilik evrende %95’lik güven düzeyi,  $\alpha=.05$  anlamlılık ve %5’lik hoşgörü düzeyi için gerekli örneklem büyüklüğü 356 kişi olarak belirtilmiştir (Balcı, 2011). Uşak ilindeki 4128 öğretmen evren olarak alındığında %95’lik güven düzeyi,  $\alpha=.05$  anlamlılık ve %5’lik hoşgörü düzeyi için örneklem büyüklüğü 352 öğretmen olarak belirlenmiştir.

Gerekli örneklem sayısına ulaşabilmek için okullara 450 adet anket dağıtılmış, bu anketlerden 412 tanesi geri dönmüştür. Araştırma sonuçları ile ilgili olarak bir yargıya varılabilmesi için anketlerin % 80 oranında geri dönmesi gerekmektedir (Balcı, 2011). Geri dönen 412 anket dağıtılan anket sayısının yaklaşık %91’ini oluşturduğu için bu koşulu sağladığı ve evren hakkında bir yargıya varılabileceği tespit edilmiştir. Geri dönen ölçekler araştırmacı tek tek incelenmiş ve uygun cevaplanmayan 35 ölçek araştırmadan çıkarılarak, 377 tanesi araştırmaya dahil edilmiştir.

### 3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada tek değişken olduğundan veri toplama aracı olarak iki farklı ölçme aracı kullanılmıştır. Likert tipi veri toplama aracında maddeler: “(1) Kesinlikle Katılmıyorum, ile (5) Tamamen Katılıyorum” arasında 5 aralıklı olarak derecelendirilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin tutumlarının ölçülmesi için Kurşunoğlu (2006) tarafından geliştirilen “**Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarını Ölçme Envanteri**” kullanılmıştır.

Tablo 1’i incelediğimizde ortaya çıkan Cronbach's Alpha katsayıları literatürde kabul gören .70 (Büyüköztürk, 2012; Seçer, 2013) değerinin üstündedir. Ölçeğin tümüne bakıldığında  $\alpha$  değeri  $.80 < \alpha < 1$  arasındadır. Bu da “Örgütsel Değişim” ölçeğinin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Kayış, 2010).

**Tablo 1:** Örgütsel değişim ölçeği güvenilirlik analizi sonuçları

Değişken	Soru Sayısı	Cronbach's Alpha
Değişme ihtiyacının belirlenmesi	8	.710
Değişmenin planlanması	19	.826
Değişmenin uygulanması	9	.717
Değişmenin Değerlendirilmesi	8	.801
Değişmenin felsefesi	15	.783
<b>Örgütsel değişim</b>	<b>59</b>	<b>.903</b>

### Ölçeğe İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçeğin boyutlarının örnekleme uygunluğunu test etmek için “Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumlarını Ölçme Envanteri” **doğrulayıcı faktör analizine** tabi tutulmuştur.

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) elde edilen verilerin, daha önce farklı çalışmalarda kullanılmış olan yapıya uyup uymadığını belirlemek için yapılmaktadır. Bir başka anlatımla DFA, önceden belirlenmiş ya da kurgulanmış bir yapının toplanan verilerle ne derece doğrulandığını incelemeyi amaçlar (Seçer, 2013). Şencan’ a göre, doğrulayıcı faktör analizi modelin ve faktör yapısının geçerliliği konusunda kuramsal olarak çok daha sağlıklı bilgiler vermesi nedeniyle açıklayıcı faktör analizine göre daha güçlü bir analizdir (Çokluk vd., 2012). DFA sonucunda faktörlere ait olan değişkenlerin standardize faktör yüklerinin

0.70'den yüksek bir değer alması tercih edilmekte, 0.40 değerinin altındaki standardize faktör yükleri tercih edilmemektedir. t değerlerinin de 0.05 anlamlılık düzeyinde anlamlı olması gerekmektedir (Akyüz, 2012).

Yapılan analiz sonucunda **Tablo 2** uyum indeksi değerleri elde edilmiştir.

**Tablo 2:** Örgütsel Değişim Ölçeği Uyum İndeksi Değerleri

Uyum Ölçüleri	Gerçekleşen Uyum Değerleri
Chi-Square ( $\chi^2$ )	510,15
P	.000
df	104
$\chi^2/df$	4,90
CFI	0,92
GFI	0,90
AGFI	0,86
NFI	0,66
NNFI	0,64
RMR	0,19
SRMR	0,075
RMSEA	0,062

Doğrulamalı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan uyum iyiliği indeksi değerleri, test edilen modelin iyi bir uyum sağladığını göstermektedir. Değerler incelendiğinde  $\chi^2/df$  oranı ( $4,90 < 5$ ) ve RMSEA ( $0,06 < 0,10$ ) değeri ile CFI (0,92), GFI (0,90) ve AGFI (0,86) değerlerinin yeterince yüksek olmaları sebebiyle ölçeğin doğrulandığı ifade edilebilir.

## BÖLÜM 4: BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın temel ve alt problemini oluşturan sorulara yanıt bulmak için, araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında ulaşılan bulgular ve bu bulgular doğrultusunda yapılan yorumlar yer almaktadır.

Öğretmenlerin örgütsel değişime yönelik tutumlarının cinsiyet ve meslekten memnuniyet düzeyi açısından anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek için “t testi” kullanılmıştır. Öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin tutumlarının mesleki kıdem, okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik durumu ve öğrenim durumu değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediğini belirlemek amacıyla ise ANOVA kullanılmıştır. Bu analizleri gerçekleştirmek için SPSS 17.0 paket programından yararlanılmıştır.

### 4.2. Demografik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan çalışanların; cinsiyet, mesleki kıdem, meslekten memnuniyet, okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik durumu ve eğitim düzeyi gibi demografik özelliklerine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

Tablo 3’te araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgilerine ait yüzde ve frekansları hakkında bilgi verilmektedir.

**Tablo 3:** Demografik verilere ilişkin frekans tablosu

Demografik Özellik	Sayı	Yüzde ( % )
Cinsiyet	Kadın	202 53,6
	Erkek	175 46,4
Mesleki Kıdem	1-10 Yıl	82 21,8
	11-20 Yıl	72 19

	21-30 Yıl	113	30
	31 Yıl ve daha fazla	110	29,2
<b>Mesleğinizden memnunuz musunuz?</b>	Evet	361	95,8
	Hayır	16	4,2
<b>Öğrenim Durumu</b>	Önlisans-Eğitim Enstitüsü	65	17,2
	Lisans	282	74,8
	Lisansüstü	30	8,0
<b>Okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik durumu</b>	Düşük	99	26,3
	Orta	256	67,9
	Yüksek	22	5,8

Tablo 3 incelendiğinde araştırmaya katılanların, **cinsiyete göre** dağılımları katılanların 202' sinin (%53,6) kadın, 175'inin (%46,4) erkek olduğu ve kadınların araştırmaya katılımının daha fazla olduğu görülmektedir.

**Mesleki kıdeme göre inceleme yapıldığında**, kıdemi 1-10 yıl olan öğretmen sayısı 82, oranı %21,8; 11-20 yıl olan öğretmen sayısı 72, oranı %19; 21-30 yıl olan öğretmen sayısı 113, oranı %30; 31 yıl ve daha fazla olan öğretmen sayısı 110, oranı % 29,2 olarak tespit edilmiştir.

**Meslekten memnuniyete göre inceleme yapıldığında**, meslekten memnun olanların sayısı 361, oranı %95,8; memnun olmayanların sayısı 16, oranı % 4,2'dir.

**Öğrenim durumlarına göre**, önlisans ya da eğitim enstitüsü mezunu öğretmen sayısı 65, oranı %17,2, lisans mezunu öğretmen sayısı 282, oranı %74,8; lisansüstü eğitim almış olan öğretmen sayısı 30, oranı %8,0' dir. Araştırmaya katılan öğretmenler genel olarak lisans mezunudur. Lisansüstü eğitim alan öğretmen sayısının az olması da dikkat çekmektedir.

**Okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik durumuna göre**, düşük olanların sayısı 99, oranı %26,3; orta olanların sayısı 256, oranı %67,9; yüksek olanların sayısı 22, oranı %5,8'dir.



### 4.3. Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumları

Öğretmenlerin örgütsel değişmeye karşı tutumlarını belirlemek için tüm alt boyutları ile beraber ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Ölçekten elde edilen puanların yorumlanmasında aşağıdaki puan aralığı kullanılmıştır.

Ölçek Ortalama Puanı	Katılma Düzeyi
1,00 – 1,79	Hiç katılmıyorum
1,80 – 2,59	Katılmıyorum
2,60 – 3,39	Orta düzeyde katılıyorum
3,40 – 4,19	Katılıyorum
4,20 – 5,00	Tamamen katılıyorum

#### 4.3.1. Öğretmenlerin Örgütsel Değişmeye İlişkin Tutumları

Öğretmenlerin örgütsel değişme ve alt boyutlarına ilişkin tutum düzeylerini gösteren Tablo 4' e göre, genel olarak öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları “yüksek” ( $\bar{x} = 3,68$ ) düzeydedir.

**Tablo 4:** Öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutum düzeyleri

Değişkenler	Ortalama ( $\bar{x}$ )	Standart Sapma
Değişme ihtiyacının belirlenmesi	3,78	0,43
Değişmenin planlanması	3,62	0,36
Değişmenin uygulanması	3,83	0,40
Değişmenin değerlendirilmesi	3,92	0,40
Değişmenin felsefesi	3,47	0,42
<b>Örgütsel değişim</b>	<b>3,68</b>	<b>0,34</b>

Örgütsel değişimin alt boyutlarını incelediğimizde öğretmenlerin tüm boyutlardaki tutumları yüksek düzeydedir. Öğretmenlerin değişimin değerlendirilmesine ilişkin tutumları ( $\bar{x} = 3,92$ ), değişme ihtiyacının belirlenmesi ( $\bar{x}$

=3,78), değişmenin planlanması ( $\bar{x}=3,62$ ), değişmenin uygulanması ( $\bar{x}=3,83$ ) ve değişmenin felsefesi ( $\bar{x}=3,47$ ) tutumlarına göre daha yüksektir.

#### 4.3.2. Öğretmenlerin “Değişim İhtiyacının Belirlenmesi” Boyutuna İlişkin Görüşleri

**Tablo 5:** Değişim ihtiyacının belirlenmesi boyutu ortalama ve standart sapmalar

MADDE	$\bar{x}$	s.s.	Düzey
6- Okulun sadece bir boyutunda değil, tüm boyutlarında değişme ihtiyacı belirlenmelidir.	4,37	,75	Tamamen katılıyorum
5- Değişme ihtiyacının belirlenmesinde dış çevrenin görüşleri de alınmalıdır.	4,34	,61	Tamamen katılıyorum
4- Değişme ihtiyacı okulda çalışan herkese açıklanmalıdır.	4,21	,66	Tamamen katılıyorum
1- Değişmenin niçin yapıldığı çalışanlarca açıkça bilinmelidir.	4,13	,75	Katılıyorum
8- Belirlenen değişme ihtiyacının eğitim sisteminin amaç, ilke ve kurallarına uygun olması gerekir.	3,96	,84	Katılıyorum
2- Değişme ihtiyacı belirlenirken çalışanların şikâyetleri dikkate alınmalıdır.	3,80	,84	Katılıyorum
3- Değişme ihtiyacı belirlenirken çalışanların performanslarına da bakılmalıdır.	3,06	1,30	Orta düzeyde katılıyorum
7- Değişme ihtiyacı belirlenirken çevredeki okulların gerçekleştirdiği değişme süreci de örnek olarak incelenmelidir.	2,39	1,42	Katılmıyorum

Tablo 5 incelendiğinde, öğretmenlerin örgütsel değişme ihtiyacının belirlenmesine ilişkin tutum puanlarının aritmetik ortalaması 4,37 ile 2,39 arasında değişmektedir. Örgütsel değişme ihtiyacının belirlenmesi maddelerin üç tanesi “Tamamen katılıyorum”, üç tanesi “Katılıyorum”, bir tanesi “Orta düzeyde katılıyorum” ve bir tanesi “Katılmıyorum” düzeyindedir. En yüksek ortalama ( $\bar{x}=4,37$ ) “Okulun sadece bir boyutunda değil, tüm boyutlarında değişme ihtiyacı belirlenmelidir” maddesine aittir. Öğretmenlerin tamamen katıldıkları maddeler incelendiğinde, kapsamlı, katılımcı ve açık bir değişim ihtiyacı belirlenmesi süreci istemektedirler. Ancak öğretmenler çevre okulların değişme süreçlerinin örnek alınmasına katılmamaktadır. Bu da öğretmenlerin kendi okullarına özgü bir değişim süreci istediklerinin göstergesi olarak görülebilir.

### 4.3.3. Öğretmenlerin “Değişmenin Planlanması” Boyutuna İlişkin Görüşleri

**Tablo 6:** Değişmenin planlanması boyutu ortalama ve standart sapmalar

MADDE	$\bar{x}$	s.s.	Düzye
26. Değişme sürecinin nasıl ve ne zamanlarda değerlendirileceği önceden planlanmalıdır.	4,29	,56	Tamamen katılıyorum
24. Değişme planına sürece katkıda bulunabilecek çevresel etkenlerin de dahil edilmesi gerekir.	4,26	,61	Tamamen katılıyorum
27. Değerlendirme için kullanılacak objektif değerlendirme ölçütleri geliştirilmelidir.	4,24	,62	Tamamen katılıyorum
25. Değişme süreci planlanırken, önceki tecrübelerden de yararlanılmalıdır.	4,20	,60	Katılıyorum
20. Değişme planı hazırlama çalışmalarına değişmeden etkilenecek personelin de dahil edilmesi gerekir.	4,14	,61	Katılıyorum
17. Değişme planında okulun misyon ve amaçları açıkça ortaya konmalıdır.	4,13	,83	Katılıyorum
21. Değişmenin planlanmasında bilimsel verilerden yararlanılmalıdır.	4,12	,79	Katılıyorum
13. Değişme sürecini olumsuz etkileyecek etkenler önceden düşünülmelidir.	4,09	,94	Katılıyorum
11. Değişme planı hazırlanırken, değişimin ne zaman ve nerede gerçekleşeceği belirlenmelidir.	4,08	,84	Katılıyorum
15. Yapılan planın başarısız olduğu durumlarda alternatif bir plan hazırlanmalıdır.	4,07	,85	Katılıyorum
23. Değişme planı hazırlanırken, değişmeyi olumlu etkileyecek tüm etkenler düşünülmelidir.	4,03	,95	Katılıyorum
19. Değişme sürecinde kullanılacak stratejiler belirlenmelidir.	3,99	,87	Katılıyorum
10. Değişme planlanırken, söz konusu değişmeden etkilenecek çalışanlar belirlenmelidir.	3,33	1,26	Orta düzeyde katılıyorum
16. Değişmeden en çok etkilenecek kişiler belirlenmelidir.	3,29	1,19	Orta düzeyde katılıyorum
12. Değişme sonunda elde edilecek yararlar belirlenmelidir.	2,69	1,37	Orta düzeyde katılıyorum
22. Değişme sürecinde rol oynayacak çalışanların önceden belirlenmesinde yarar bulunmaktadır.	2,65	1,40	Orta düzeyde katılıyorum
9. Değişme sürecini destekleyen ve desteklemeyen kimseler belirlenmelidir.	2,48	1,36	Katılmıyorum
18. Değişmenin uygulanabilmesi için okuldaki insan kaynağının yeterli olup olmadığı belirlenmelidir.	2,44	1,18	Katılmıyorum
14. Değişme sürecinde atılacak tüm adımlar önceden düşünülmelidir.	2,36	1,22	Katılmıyorum

Tablo 6 incelendiğinde, öğretmenlerin değişimin planlanmasına ilişkin tutum puanlarının aritmetik ortalaması 4,29 ile 2,36 arasında değişmektedir. Değişim ihtiyacının belirlenmesi boyutunda maddelerin üç tanesi “Tamamen katılıyorum”,

dokuz tanesi “Katılıyorum”, dört tanesi “Orta düzeyde katılıyorum” ve üç tanesi “Katılmıyorum” düzeyindedir. En yüksek ortalama ( $\bar{x}=4,29$ ) “Değişme sürecinin nasıl ve ne zamanlarda değerlendirileceği önceden planlanmalıdır.” maddesine aittir. Öğretmenlerin “Tamamen katılıyorum” şeklinde görüş beyan ettikleri maddeler incelendiğinde, değişim planının değerlendirilmesinde objektif davranılması ve değerlendirme sürecinin planlanması gerektiğini düşündükleri söylenebilir.

#### 4.3.4. Öğretmenlerin “Değişmenin Uygulanması” Boyutuna İlişkin Görüşleri

**Tablo 7:** Değişmenin uygulanması boyutu ortalama ve standart sapmalar

MADDE	$\bar{x}$	s.s.	Düzyey
34. Değişme süreci uygulanırken, okul dışındaki kişi ve kurumlardan da yardım alınmalıdır.	4,26	,53	Tamamen katılıyorum
28. Değişme uygulanırken çalışanlara değişme konusunda eğitim verilmelidir.	4,21	,75	Tamamen katılıyorum
33. Değişmenin uygulanması aceleye getirilmemelidir.	4,21	,58	Tamamen katılıyorum
31. Değişmeye gönüllü olarak başlanmalıdır.	4,21	,75	Tamamen katılıyorum
32. Değişme için yeterli kaynak olmalıdır.	4,20	,54	Katılıyorum
35. Değişme süreci uygulanırken, tüm personelin çalışması izlenmelidir	4,18	,80	Katılıyorum
30. Değişmeye okulda çalışan herkesin ilgi duyması için çalışmalar yapılmalıdır.	4,12	,91	Katılıyorum
36. Değişme süreci uygulanırken, okuldaki ilgili tüm birimlerin eşgüdümsel çalışması gerekir.	2,62	1,37	Orta düzeyde katılıyorum
29. Değişme süreci uygulanırken, önceden hazırlanan plandan uzaklaşılmalıdır.	2,54	1,29	Katılmıyorum

Tablo 7 incelendiğinde, öğretmenlerin değişmenin uygulanmasına ilişkin tutum puanlarının aritmetik ortalaması 4,26 ile 2,54 arasında değişmektedir. Değişmenin uygulanması boyutunda maddelerin dört tanesi “Tamamen katılıyorum”, üç tanesi “Katılıyorum”, bir tanesi “Orta düzeyde katılıyorum” ve bir tanesi “Katılmıyorum” düzeyindedir. En yüksek ortalama ( $\bar{x}=4,26$ ) “Değişme süreci uygulanırken, okul dışındaki kişi ve kurumlardan da yardım alınmalıdır.” maddesine aittir. Bu boyutta öğretmenlerin tamamen katılıyorum şeklinde görüş beyan ettikleri maddeler incelendiğinde, değişmenin gönüllülük esasına dayanması, bu konuda gerekli eğitimlerin verilmesi, değişmenin acele edilmeden sağlam temellere dayanarak gerçekleştirilmesinin daha iyi olacağını düşündükleri söylenebilir. Öğretmenler hazırlanan değişim planının esnek olması gerektiğini ve gerektiğinde plandan uzaklaşılabileceğini düşünmektedirler. “Değişme süreci uygulanırken,

önceden hazırlanan plandan uzaklaşmamalıdır” maddesine katılmadıklarını ( $\bar{x}=2,54$ ) belirtmişlerdir.

#### 4.3.5. Öğretmenlerin “Değişmenin Değerlendirilmesi” Boyutuna İlişkin Görüşleri

**Tablo 8:** Değişmenin değerlendirilmesi boyutu ortalama ve standart sapmalar

MADDE	$\bar{x}$	s.s.	Düzye
38. Planlanan değişme sürecini engeller nitelikteki etkenler hemen kaldırılmalıdır.	4,28	,64	Tamamen katılıyorum
42. Değişme sürecinin örgüte getirdikleri ile götürdüklerinin bir karşılaştırması yapılmalıdır.	4,21	,77	Tamamen katılıyorum
41. Değişme sürecinin değerlendirilmesi, önceden belirlenen ölçütler ile yapılmalıdır.	4,20	,58	Katılıyorum
40. Değişme sürecinin sonunda sürecin genel bir değerlendirilmesi yapılmalıdır.	4,20	,68	Katılıyorum
37. Değişme sürecinin sürekli olarak izlenmesi gerekir.	4,18	,69	Katılıyorum
44. Değişme sürecinin değerlendirilmesi sonuçlarına göre, değişme süreci yeniden planlanmalıdır.	4,07	,81	Katılıyorum
39. Değişme sürecinde görev alan personelin çalışmaları sürekli olarak denetlenmelidir.	3,70	,95	Katılıyorum
43. Değişme sürecinin değerlendirilmesinin bir ekip çalışmasıyla yapılması gerekir.	2,54	1,29	Katılmıyorum

Tablo 8 incelendiğinde, öğretmenlerin değişmenin değerlendirilmesine ilişkin tutum puanlarının aritmetik ortalaması 4,28 ile 2,54 arasında değişmektedir. Değişmenin değerlendirilmesi boyutunda maddelerin iki tanesi “Tamamen katılıyorum”, beş tanesi “Katılıyorum” ve bir tanesi “Katılmıyorum” düzeyindedir. En yüksek ortalama ( $\bar{x}=4,28$ ) “Planlanan değişme sürecini engeller nitelikteki etkenler hemen kaldırılmalıdır.” maddesine aittir. Öğretmenler değişim sürecinin başlangıcından sonra kesintiye uğramaması gerektiğini düşünmektedirler. Değişmenin gerçekleşebilmesi için karşılaşılan engellerin bertaraf edilmesinin önemli olduğunu düşündükleri söylenebilir. Ayrıca öğretmenler değişme sürecinin getirdikleri ve götürdüklerinin karşılaştırılmasının yapılması gerektiğine “Tamamen katılıyorum” şeklinde görüş beyan etmişlerdir. Öğretmenler değişmenin örgüte faydalı olup olmayacağının netleşmesi ve ona göre değişimin gerçekleşip gerçekleşmeyeceğine karar verilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Okula faydalı olmayacak değişimi istememektedirler. “Değişme sürecinde görev alan personelin çalışmaları sürekli olarak denetlenmelidir” maddesine genel olarak katılmakla

birlikte, ortalama diğer maddelere göre düşüktür. Bunun sebebi öğretmenlerin denetim kelimesine karşı olan düşünceleri olabilir.

#### 4.3.6. Öğretmenlerin “Değişmenin Felsefesi” Boyutuna İlişkin Görüşleri

**Tablo 9:** Değişmenin felsefesi belirlenmesi boyutu ortalama ve standart sapmalar

MADDE	$\bar{x}$	s.s.	Düzye
54. Örgütsel değişme, esnek olmalıdır.	4,17	,62	Katılıyorum
59. Örgütsel değişme, yasal olmalıdır.	4,11	,73	Katılıyorum
55. Örgütsel değişme, gerçekçi olmalıdır (ütopik olmamalıdır).	4,08	,70	Katılıyorum
48. Örgütsel değişme, amaca yönelik olmalıdır.	4,05	,80	Katılıyorum
57. Örgütsel değişme, okulun tüm alt sistemlerini kapsamalıdır.	4,04	,78	Katılıyorum
50. Örgütsel değişme, sistemi yaşatmak için yapılmalıdır.	3,99	,84	Katılıyorum
49. Örgütsel değişme, bilimsel olmalıdır.	3,99	,94	Katılıyorum
53. Örgütsel değişme, ölçülebilir olmalıdır.	3,90	,79	Katılıyorum
46. Örgütsel değişme, çağın gereklerine uymak için yapılmalıdır.	3,72	,93	Katılıyorum
52. Örgütsel değişme, süreklilik göstermelidir.	3,70	,92	Katılıyorum
56. Örgütsel değişme, anlaşılabilir olmalıdır.	2,72	1,22	Orta düzeyde katılıyorum
47. Örgütsel değişme, müşterilerin memnuniyeti için yapılmalıdır.	2,54	1,24	Katılmıyorum
45. Örgütsel değişme, çalışanların mutluluğu için yapılmalıdır.	2,39	1,26	Katılmıyorum
51. Örgütsel değişme, değişen koşullara uyum sağlamak için yapılmalıdır.	2,37	1,24	Katılmıyorum
58. Örgütsel değişme, ekonomik olmalıdır.	2,34	1,23	Katılmıyorum

Tablo 9 incelendiğinde, öğretmenlerin değişmenin felsefesine ilişkin tutum puanlarının aritmetik ortalaması 4,17 ile 2,34 arasında değişmektedir. Değişmenin felsefesi boyutunda maddelerin on tanesi “Katılıyorum”, bir tanesi “Orta düzeyde katılıyorum” ve dört tanesi “Katılmıyorum” düzeyindedir. En yüksek ortalama ( $\bar{x}=4,17$ ) “Örgütsel değişme, esnek olmalıdır.” maddesine aittir. Öğretmenler değişimin esnek olması gerektiğini düşünmektedirler. Değişme sürecinde esnek davranılarak, kararların ve değişimin felsefesinin değiştirilebilir olması gerektiğini düşündükleri söylenebilir. Ayrıca öğretmenler değişme sürecinin yasal, gerçekçi ve kapsayıcı olması gerektiğine “Katılıyorum” şeklinde görüş beyan etmişlerdir. Öğretmenler değişimin yasal çerçeveden çıkılmadan, gerçekçi ve okulun tüm alt sistemlerini kapsayan bir değişim olması gerektiğini düşünmektedirler. Değişimin sürdürülebilir olması da öğretmenlerin değişimden

beklentilerinden birisidir. Öğretmenler değişimin çalışan ve eğitim hizmetinden faydalananların mutluluğu yerine kurumun yararına olmasını gerektiğini düşünmektedirler. Ayrıca değişim için gerekli harcamaların yapılması gerektiğini, değişimin ekonomik olmasına gerek olmadığını belirtmişlerdir.

#### 4.4. Demografik Değişkenlerin Örgütsel Değişmeye Etkisine Yönelik Bulgular

Bu bölümde demografik değişkenlerin (cinsiyet, kıdem vb.) örgütsel değişim üzerindeki etkisini gösteren T-testi ve Anova sonuçlarına ait bulgulara yer verilmiştir.

##### 4.4.1. Cinsiyet değişkeninin örgütsel değişmeye yönelik etkisinin değerlendirilmesi

Örgütsel değişmeye yönelik tutumları açısından kadın ve erkek öğretmenler arasındaki farklılıkların incelenmesinde İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi olan “t” testi tekniği kullanılmıştır.

**Tablo 10:** Cinsiyet değişkeninin örgütsel değişmeye etkisini gösteren T testi sonuçları

Değişken	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	Sd	p																																												
Değişme ihtiyacının belirlenmesi	Kadın	202	3,68	0,37	-5,12	375	.00																																												
	Erkek	175	3,90	0,47				Değişmenin planlanması	Kadın	202	3,53	0,32	-5,46	375	.00	Erkek	175	3,73	0,39	Değişmenin uygulanması	Kadın	202	3,73	0,36	-5,49	375	.00	Erkek	175	3,95	0,43	Değişmenin değerlendirilmesi	Kadın	202	3,81	0,36	-6,37	375	.00	Erkek	175	4,06	0,41	Değişmenin felsefesi	Kadın	202	3,39	0,31	-4,17	375	.00
Değişmenin planlanması	Kadın	202	3,53	0,32	-5,46	375	.00																																												
	Erkek	175	3,73	0,39				Değişmenin uygulanması	Kadın	202	3,73	0,36	-5,49	375	.00	Erkek	175	3,95	0,43	Değişmenin değerlendirilmesi	Kadın	202	3,81	0,36	-6,37	375	.00	Erkek	175	4,06	0,41	Değişmenin felsefesi	Kadın	202	3,39	0,31	-4,17	375	.00	Erkek	175	3,57	0,51								
Değişmenin uygulanması	Kadın	202	3,73	0,36	-5,49	375	.00																																												
	Erkek	175	3,95	0,43				Değişmenin değerlendirilmesi	Kadın	202	3,81	0,36	-6,37	375	.00	Erkek	175	4,06	0,41	Değişmenin felsefesi	Kadın	202	3,39	0,31	-4,17	375	.00	Erkek	175	3,57	0,51																				
Değişmenin değerlendirilmesi	Kadın	202	3,81	0,36	-6,37	375	.00																																												
	Erkek	175	4,06	0,41				Değişmenin felsefesi	Kadın	202	3,39	0,31	-4,17	375	.00	Erkek	175	3,57	0,51																																
Değişmenin felsefesi	Kadın	202	3,39	0,31	-4,17	375	.00																																												
	Erkek	175	3,57	0,51																																															

Tablo 10’ da görüldüğü gibi erkek öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda “değişme ihtiyacının belirlenmesi” [t(375)=-5,12, p<.05], “değişmenin planlanması” [t(375)=-5,46, p<.05], “değişmenin uygulanması” [t(375)=-5,49, p<.05], “değişmenin değerlendirilmesi” [t(375)=-6,37, p<.05] ve “değişmenin felsefesi” [t(375)=-4,17, p<.05], alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet bakımından incelediğimizde aradaki ortalama farkı anlamlı bulunmuştur.

#### 4.4.2. Mesleki kıdem değişkeninin örgütsel değişmeye yönelik etkisi

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre örgütsel değişme algılarına yönelik görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA kullanılmıştır. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri; 1-10, 11-20, 21-30 yıl ve 31 yıl ve üzeri şeklinde dört kategoride ele alınmıştır.

##### a. Değişim İhtiyacının Belirlenmesine Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

**Tablo 11:** Mesleki kıdeme göre değişim ihtiyacının belirlenmesi boyutu ANOVA sonuçları

Mesleki kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Fark
1-10 yıl	82	3,77	0,41	1,22	0,30	Yok
11-20 yıl	72	3,76	0,46			
21-30 yıl	113	3,74	0,38			
31 yıl ve üzeri	110	3,85	0,49			
<b>Toplam</b>	377	3,78	0,44			

Tablo 11’de mesleki kıdemleri 1-10, 11-20, 21-30 yıl ve 31 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin değişim ihtiyacının belirlenmesi boyutuna yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları ve bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Yapılan varyans analizi sonucunda mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin değişim ihtiyacının belirlenmesine yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $F_{3-374}=1,2$ ;  $p>.05$ ).



### b. Değişimin Planlanmasına Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

**Tablo 12:** Mesleki kıdeme göre değişim planlanması boyutu ANOVA sonuçları

Mesleki kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Fark
1-10 yıl	82	3,65	0,37	0,24	0,86	Yok
11-20 yıl	72	3,62	0,39			
21-30 yıl	113	3,64	0,36			
31 yıl ve üzeri	110	3,61	0,35			
<b>Toplam</b>	<b>377</b>	<b>3,63</b>	<b>0,37</b>			

Tablo 12’de mesleki kıdemleri 1-10, 11-20, 21-30 yıl ve 31 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin değişimin planlanması boyutuna yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları, standart sapmaları ve bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Yapılan varyans analizi sonucunda mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin değişimin planlanmasına yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $F_{3-374}=0,24$ ;  $p>.05$ ).

### c. Değişimin Uygulanmasına Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

**Tablo 14:** Mesleki kıdeme göre değişim uygulanması boyutu ANOVA sonuçları

Mesleki kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Fark
1-10 yıl	82	3,86	0,45	0,93	0,42	Yok
11-20 yıl	72	3,81	0,42			
21-30 yıl	113	3,80	0,32			
31 yıl ve üzeri	110	3,88	0,44			
<b>Toplam</b>	<b>377</b>	<b>3,84</b>	<b>0,41</b>			

Tablo14'te mesleki kıdemleri 1-10, 11-20, 21-30 yıl ve 31 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin değişimin uygulanması boyutuna yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları, standart sapmaları ve bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Yapılan varyans analizi sonucunda mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin değişimin uygulanmasına yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $F_{3-374}=0,93$ ;  $p>.05$ ).

#### d. Değişimin Değerlendirilmesine Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 15'te mesleki kıdemleri 1-10, 11-20, 21-30 yıl ve 31 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin değişimin değerlendirilmesi boyutuna yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları, standart sapmaları ve bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Yapılan varyans analizi sonucunda mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin değişimin değerlendirilmesine yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $F_{3-374}=0,24$ ;  $p>.05$ ).

**Tablo 15:** Mesleki kıdeme göre değişim değerlendirilmesi boyutu ANOVA sonuçları

Mesleki kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Fark
1-10 yıl	82	3,92	0,35	1,15	0,33	Yok
11-20 yıl	72	3,88	0,34			
21-30 yıl	113	3,90	0,39			
31 yıl ve üzeri	110	3,98	0,48			
<b>Toplam</b>	377	3,92	0,40			

#### e. Değişimin Felsefesine Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

**Tablo 16:** Mesleki kıdeme göre değişim felsefesi boyutu ANOVA sonuçları

Mesleki kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Fark
1-10 yıl	82	3,45	0,39	1,20	0,31	Yok
11-20 yıl	72	3,50	0,38			
21-30 yıl	113	3,43	0,40			

<b>31 yıl ve üzeri</b>	110	3,53	0,50
<b>Toplam</b>	377	3,48	0,43

Tablo 16’da mesleki kıdemleri 1-10, 11-20, 21-30 yıl ve 31 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin değişimin felsefesi boyutuna yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları, standart sapmaları ve bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Yapılan varyans analizi sonucunda mesleki kıdemleri farklı olan öğretmenlerin değişimin felsefesine yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $F_{3-374}=1,20$ ;  $p>.05$ ).

#### 4.4.3.Okulun bulunduğu sosyal çevrenin örgütsel değişmeye yönelik etkisi

Öğretmenlerin okulun bulunduğu sosyal çevreye göre örgütsel değişme algılarına yönelik görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA kullanılmıştır. Okulun bulunduğu sosyal çevre; düşük, orta ve yüksek olarak üç kategoride ele alınmıştır.

##### a. Değişim İhtiyacının Belirlenmesine Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

**Tablo 17:** Okulun bulunduğu sosyal çevreye göre değişim ihtiyacının belirlenmesi boyutu ANOVA sonuçları

Sosyal çevre	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Fark
<b>Düşük</b>	99	3,92	0,54	6,63	0,00	Düşük-Orta
<b>Orta</b>	256	3,73	0,38			
<b>Yüksek</b>	22	3,77	0,46			
<b>Toplam</b>	377	3,78	0,44			

Tablo 17’de okullarının bulunduğu sosyal çevre düşük, orta ve yüksek olan öğretmenlerin değişim ihtiyacının belirlenmesi boyutuna yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları ve bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Yapılan varyans analizi sonucunda okullarının sosyal çevreleri farklı olan öğretmenlerin değişim ihtiyacının belirlenmesine yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $F_{3-374}=6,62$ ;  $p<.05$ ). Farkın

hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey testi sonuçlarına bakılmıştır. Okullarının bulunduğu sosyal çevre düşük olan öğretmenler, diğer okullardaki öğretmenlere göre değişim ihtiyacının daha çok olduğunu belirtmişlerdir.

### b. Değişimin Planlanmasına Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 18’de okullarının bulunduğu sosyal çevre düşük, orta ve yüksek olan öğretmenlerin değişimin planlanması boyutuna yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları, standart sapmaları ve bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Yapılan varyans analizi sonucunda okullarının sosyal çevreleri farklı olan öğretmenlerin değişimin planlanmasına yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $F_{3-374}=5,53$ ;  $p<.05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey testi sonuçlarına bakılmıştır. Okullarının bulunduğu sosyal çevre yüksek olan öğretmenler, diğer okullardaki öğretmenlere göre değişimin planlanmasına yönelik algıları daha yüksektir.

**Tablo 18:** Okulun bulunduğu sosyal çevreye göre değişim planlanması boyutu ANOVA sonuçları

Sosyal çevre	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Fark
Düşük	99	3,69	0,38	5,53	0,00	Orta- Yüksek
Orta	256	3,59	0,35			
Yüksek	22	3,80	0,46			
<b>Toplam</b>	377	3,63	0,37			

### c. Değişimin Uygulanmasına Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

**Tablo 19:** Okulun bulunduğu sosyal çevreye göre değişimin uygulanması boyutu ANOVA sonuçları

Sosyal çevre	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Fark
Düşük	99	3,98	0,46	13,57	0,00	Düşük- Orta,
Orta	256	3,76	0,36			

<b>Yüksek</b>	22	4,03	0,51	Orta- Yüksek
<b>Toplam</b>	377	3,83	0,40	

Tablo 19’da okullarının bulunduğu sosyal çevre düşük, orta ve yüksek olan öğretmenlerin değişimin uygulanması boyutuna yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları, standart sapmaları ve bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Yapılan varyans analizi sonucunda okullarının bulunduğu sosyal çevre farklı olan öğretmenlerin değişimin uygulanmasına yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $F_{3-374}=13,57$ ;  $p<.05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey testi sonuçlarına bakılmıştır. Okullarının bulunduğu sosyal çevre yüksek ve düşük olan öğretmenler, okullarının sosyal çevresi orta olan öğretmenlere göre değişimin uygulanmasına yönelik algıları daha yüksektir.

#### d. Değişimin Değerlendirilmesine Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

**Tablo 20:** Okulun bulunduğu sosyal çevreye göre değişimin değerlendirilmesi boyutu ANOVA sonuçları

Sosyal çevre	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Fark
<b>Düşük</b>	99	4,01	0,49	3,33	0,03	Düşük- Orta
<b>Orta</b>	256	3,89	0,36			
<b>Yüksek</b>	22	3,96	0,42			
<b>Toplam</b>	377	3,92	0,40			

Tablo 20’de okullarının bulunduğu sosyal çevre düşük, orta ve yüksek olan öğretmenlerin değişimin değerlendirilmesi boyutuna yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları, standart sapmaları ve bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Yapılan varyans analizi sonucunda okullarının bulunduğu sosyal çevre farklı olan öğretmenlerin değişimin değerlendirilmesine yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır ( $F_{3-374}=3,33$ ;  $p<.05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey testi sonuçlarına bakılmıştır. Okullarının bulunduğu sosyal çevre düşük olan öğretmenlerin, diğer okullardaki

öğretmenlere göre değişim değerlendirilmesine yönelik algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

#### e. Değişimin Felsefesine Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 21’de okullarının bulunduğu sosyal çevre düşük, orta ve yüksek olan öğretmenlerin değişimin felsefesi boyutuna yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları, standart sapmaları ve bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Yapılan varyans analizi sonucunda okullarının bulunduğu sosyal çevre farklı olan öğretmenlerin değişimin felsefesine yönelik tutumları arasındaki fark anlamlıdır ( $F_{3-374}=6,98$ ;  $p<.05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey testi sonuçlarına bakılmıştır. Okullarının bulunduğu sosyal çevre yüksek olan öğretmenlerin, diğer okullardaki öğretmenlere göre değişimin felsefesine yönelik algıları daha yüksektir

**Tablo 21:** Okulun bulunduğu sosyal çevreye göre değişim felsefesi boyutu ANOVA sonuçları

Sosyal çevre	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Fark
Düşük	99	3,54	0,53	6,98	0,00	Orta- Yüksek
Orta	256	3,43	0,35			
Yüksek	22	3,73	0,56			
<b>Toplam</b>	377	3,47	0,43			

#### 4.4.4. Öğretmenlerin Mezuniyet Durumunun Değişmeye Yönelik Etkisi

Öğretmenlerin mezuniyet durumlarına göre örgütsel değişim algılarına yönelik görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA kullanılmıştır. Öğretmenlerin mezuniyet durumları önlisans-egitim enstitüsü, lisans ve lisansüstü olarak üç kategoride ele alınmıştır.

#### a. Değişim İhtiyacının Belirlenmesine Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 22’de mezuniyet durumları önlisans-eğitim enstitüsü, lisans ve lisansüstü olan öğretmenlerin değişim ihtiyacının belirlenmesi boyutuna yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları ve standart sapmaları ve bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Yapılan varyans analizi sonucunda mezuniyet durumları farklı olan öğretmenlerin değişim ihtiyacının belirlenmesine yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $F_{3-374}=6,54$ ;  $p<.05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey testi sonuçlarına bakılmıştır. Mezuniyetleri önlisans-eğitim enstitüsü ve lisansüstü olan öğretmenlerin, lisans mezunu öğretmenlere göre değişim ihtiyacının belirlenmesi boyutuna yönelik algıları daha yüksektir.

**Tablo 22:** Öğretmenlerin mezuniyet durumlarına göre değişim ihtiyacının belirlenmesi boyutu ANOVA sonuçları

<b>M. Durumu</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Fark</b>
<b>Önlisans-Enstitü</b>	65	3,89	0,44	6,54	0,00	Düşük- Orta, Orta- Yüksek
<b>Lisans</b>	282	3,73	0,43			
<b>Lisansüstü</b>	30	3,98	0,44			
<b>Toplam</b>	377	3,78	0,44			

#### **b. Değişimin Planlanmasına Yönelik ANOVA Testi Sonuçları**

**Tablo 23:** Öğretmenlerin mezuniyet durumlarına göre değişim planlanması boyutu ANOVA sonuçları

<b>M. Durumu</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Fark</b>
<b>Önlisans-Enstitü</b>	65	3,56	0,32	10,00	0,00	Düşük- Yüksek, Orta- Yüksek
<b>Lisans</b>	282	3,61	0,35			
<b>Lisansüstü</b>	30	3,90	0,45			
<b>Toplam</b>	377	3,63	0,36			

Tablo 23'te mezuniyet durumları önlisans-egitim enstitüsü, lisans ve lisansüstü olan öğretmenlerin değişimin planlanması boyutuna yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları, standart sapmaları ve bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Yapılan varyans analizi sonucunda mezuniyet durumları farklı olan öğretmenlerin değişimin planlanmasına yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $F_{3-374}=10,00$ ;  $p<.05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey testi sonuçlarına bakılmıştır. Mezuniyet durumları lisansüstü olan öğretmenlerin, diğer okullardaki öğretmenlere göre değişimin planlanmasına yönelik algıları daha yüksektir.

### c. Değişimin Uygulanmasına Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

**Tablo 24:** Öğretmenlerin mezuniyet durumlarına göre değişimin uygulanması boyutu ANOVA sonuçları

M. Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Fark
Önlisans-Enstitü	65	3,89	0,37	2,97	0,053	Yok
Lisans	282	3,81	0,41			
Lisansüstü	30	3,97	0,44			
<b>Toplam</b>	<b>377</b>	<b>3,84</b>	<b>0,41</b>			

Tablo 24'te mezuniyet durumları önlisans-egitim enstitüsü, lisans ve lisansüstü olan öğretmenlerin değişimin uygulanması boyutuna yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları, standart sapmaları ve bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Yapılan varyans analizi sonucunda mezuniyet durumları farklı olan öğretmenlerin değişimin uygulanmasına yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $F_{3-374}=2,97$ ;  $p>.05$ ).

### d. Değişimin Değerlendirilmesine Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

**Tablo 25:** Öğretmenlerin mezuniyet durumlarına göre değişimin değerlendirilmesi boyutu ANOVA sonuçları

M. Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	F	p	Fark
-----------	---	-----------	----	---	---	------



<b>Önlisans-Enstitü</b>	65	3,98	0,31	13,72	0,00	Düşük-
<b>Lisans</b>	282	3,55	0,44			Yüksek,
<b>Lisansüstü</b>	30	4,26	0,50			Orta-
<b>Toplam</b>	377	3,92	0,43			Yüksek

Tablo 25’te mezuniyet durumları önlisans-eğitim enstitüsü, lisans ve lisansüstü olan öğretmenlerin değişimin değerlendirilmesi boyutuna yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları, standart sapmaları ve bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Yapılan varyans analizi sonucunda mezuniyet durumları farklı olan öğretmenlerin değişimin değerlendirilmesine yönelik tutumları arasında anlamlı bir farklılık vardır ( $F_{3-374}=13,72$ ;  $p<.05$ ). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey testi sonuçlarına bakılmıştır. Mezuniyet durumları lisansüstü olan öğretmenlerin, diğer okullardaki öğretmenlere göre değişimin değerlendirilmesine yönelik algıları daha yüksektir.

#### e. Değişimin Felsefesine Yönelik ANOVA Testi Sonuçları

**Tablo 26:** Öğretmenlerin mezuniyet durumlarına göre değişim felsefesi boyutu ANOVA sonuçları

<b>M. Durumu</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>Ss</b>	<b>F</b>	<b>p</b>	<b>Fark</b>
<b>Önlisans-Enstitü</b>	65	3,44	0,31	0,34	0,71	Yok
<b>Lisans</b>	282	3,48	0,44			
<b>Lisansüstü</b>	30	3,45	0,50			
<b>Toplam</b>	377	3,47	0,43			

Tablo 26’da mezuniyet durumları önlisans-eğitim enstitüsü, lisans ve lisansüstü olan öğretmenlerin değişimin felsefesi boyutuna yönelik görüşlerine ait puan ortalamaları, standart sapmaları ve bu değerlere uygulanan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Yapılan varyans analizi sonucunda mezuniyet durumları farklı olan öğretmenlerin değişimin felsefesine yönelik tutumları arasındaki fark anlamlı değildir ( $F_{3-374}=0,34$ ;  $p>.05$ ).



## BÖLÜM 5: SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, problem durumunda belirtilen amaçlar doğrultusunda bu sorulara uygun istatistiksel analizler yapılmış ve bu bulgular benzer diğer araştırmaların bulguları çerçevesinde tartışılmıştır.

### 5.1. Sonuç ve Tartışma

Araştırmamızın sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel değişme ve alt boyutlarına yönelik tutumları yüksek düzeydedir. Kurşunoğlu (2006) çalışmasında öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarını orta düzeyde bulmuştur. Örgütsel değişme ve alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Araştırmadaki bu bulgu Demirtaş'ın (2012) çalışması ile aynı doğrultudadır. Ancak Tanrıöğen (200), Arafat (2003), Kurşunoğlu (2006), Tekin (2012) çalışmalarında cinsiyete göre öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır.

Kıdeme göre veriler incelendiğinde, bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Tanrıöğen (200), Kurşunoğlu (2006) kıdeme göre öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarında anlamlı farklılık bulmazken, Demirtaş (2012) ve Tekin'in (2012) çalışmalarında kıdeme göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

Öğretmenlerin mezuniyet durumlarına göre değişim ihtiyacının belirlenmesi, değişimin planlanması, değişimin değerlendirilmesi boyutlarında öğretmen tutumları arasında anlamlı farklılık varken, değişimin uygulanması ve değişimin değerlendirilmesi boyutlarında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Kurşunoğlu (2012) çalışmasında öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin tutumlarının öğretmenlerin mezuniyet durumlarına göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır.

## 5.2. Öneriler

Örgütsel değişim, örgütlerin değişen ortamlara ayak uydurabilmesi açısından önem taşımaktadır. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel değişmeye uygun tutumları yüksek çıkmıştır. Genel olarak öğretmenlerin değişime karşı tutumlarının yüksek olması okullar açısından olumludur ancak öğretmenlerin değişime karşı bilgilendirilmesi ve tutum düzeylerinin yükseltilmesi öğretmenler açısından uygun olacaktır. Bunun için örgütsel değişmeyi destekleyen tutumların artırılmasını sağlayan etkinlikler düzenlenebilir.

Okuldaki değişim sürecine öğretmenlerin de katılması, değişim sürecine adapte olunabilmesi açısından faydalı olabilir.

Bu araştırma Uşak ilinde gerçekleştirilmiştir. Diğer illerde ve Türkiye genelinde de çalışma yapılabilir.

Bu araştırma temel eğitim ve ortaöğretim kurumlarında gerçekleştirilmiştir. Yükseköğretim kurumlarında da gerçekleştirilebilir.

Araştırma devlet kurumlarında gerçekleştirilmiştir. Özel temel ve ortaöğretim kurumları da araştırma kapsamına alınarak karşılaştırma yapılabilir.

Araştırmada nicel araştırma teknikleri kullanılmıştır. Ancak örgütsel değişimle ilgili derinlemesine analizler yapabilmek için araştırma nitel araştırma yöntemleriyle tekrarlanabilir.

Araştırmada cinsiyetin, mesleki kıdemin ve okulun bulunduğu sosyal çevrenin örgütsel değişime etkisi araştırılmıştır. Bunların yanında iş birliği ve grup davranışının değişime etkisi, okuldaki çalışma süresinin değişime etkisi, okul müdürünün değişim üzerindeki etkisi gibi konularda araştırmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkgöz, S. (2014), “*Örgütsel Değişim Ve Değişime Direnç: Spor Kulüplerinde Bir Uygulama*”, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Aksoy, İ. (2005), *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin, Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesinde, Örgütsel İletişimin Rolüne İlişkin Alguları (Ankara İli Örneği)*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Arat, G. (2013), “*İşletmelerde Örgütsel Değişim Ve İç Girişimcilik İlişkisi: Enerji Sektöründe Bir Araştırma*” Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Aslaner, E. (2010), “*Örgütsel Değişim Ve Yenilikçilik: Bir Özel Okul Örneği*”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Basım, H. N., Sözen, H. C., Yeloğlu, H. O., Sağsan, M., Şeşen, H. ve Çetin, F. (2009). *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Budak G., Budak G. (2004). *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir.
- Bulduk, A. (2013), “*Emniyet Teşkilatının Örgütsel Değişim Analizi*”, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Can, H. (1992), *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara, Adım Yayıncılık.
- Can, N. (2002). Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*. 155–156
- Çağdaş G. (2005), *Örgütsel Değişim Ve Denizli Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*. Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çankaya Yücel, F. ( 2011), *Örgütsel Değişim Ve Örgütte Değişime Karşı Gelişen Direnci Kırma Politikaları*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Çelebioğlu F. (1990), *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1990.
- Dalin, P. (1998). *School Development Theories and Strategies*. Wellington House 125 Strand London.
- Dinçer Ö. (1994), *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri*, İstanbul: İz Yayıncılık
- Dinçer Ö. (2004), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 7. b., Beta Basım, İstanbul.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). “İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Arttırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, s. 1-22.
- Drucker, P.F. (1996). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. İstanbul. Çev. İ. Bahçivangil ve G. Gorbon. Epsilon Yayıncılık.
- Dunham R.B., Pierce J.L. (1989). *Management*, Scott, Foresman and Company, Glenview.

- Dülger, Ö. (2003), *Örgütsel Değişim Yönetimi ve Gıda Sektöründe Örgütsel Değişim Uygulamaları*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdem, B. (2006), İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Kıyaslama, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:9, Sayı: 15, s. 65-94.
- Eren E. (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7. b., Beta Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Erigüç, G. ve Balçık, P. Y. (2007). “Öğrenen Örgüt ve Hemşirelerin Değerlendirmelerine Yönelik Bir Araştırma”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, s. 76-106.
- Eroğlu F. (1998). *Küreselleşme Sürecinde Yönetim Krizi ve Çözüm Yolları*, Berikan Yayınları, Ankara.
- Gencel, U. (2001). “Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, Sayı 3, s. 164-218.
- Genç, N. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Güçlü, N., Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel değişim yönetimi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 240-254.
- Gürak, H. (2008) *Küreselleşme Nereye Götürüyor? Doğrudan Yabancı Yatırımlar, Verimlilik ve Gelir Dağılımı’ dan aktaran Ömer Faruk Okka, Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Helvacı, M.A. (2015), *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi İlke, Yöntem Ve Süreçler*, Nobel Yayıncılık, Ankara
- Hotamışlı, M. (1996), *Örgütsel Değişim ve Afyon Mermer Sanayi, İşletmelerinde Örgütsel Değişim Uygulaması İle İlgili Bir Alan Araştırması*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- Huczynski, A. and Buchanan, D. (1991). *Organizational Behaviour*. Prentice Hall International (UK) Ltd.New York.
- Ilgan, A. & Erdem, M. & Taşdan, M. & Memduhoğlu, Hasan B. (2008), Örgütsel Gelişim Aracıları Olarak Toplam Kalite Yönetimi ile Stratejik Yönetim ve Planlama Yaklaşımları, *Çukurova Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 35, s. 72-92
- Karasar, N. (1999). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Sim Matbaa.
- Kavrakoğlu, İ. (1998). *Değişim ve Yaratıcılık*, İstanbul, Kalder Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi, No:4
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayıncılık.

- Kozak, A. M. Ve Güçlü, H. (2003). Turizm işletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal bir inceleme, <http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=29&cilt=5&sayi=1&yil=2003> (Erişim tarihi: 17.01.2016)
- Köymen, A.G. (2010), *Bankalarda örgütsel değişim ve bir banka örneğinde çalışanların değişim süreci algısı*, Gazi Üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü kamu yönetimi anabilim dalı yönetim bilimleri bilim dalı Yüksek lisans tezi.
- Kuyumcu, N.M., (2011), “*Örgüt İkliminin Örgütsel Değişim Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama*”, *Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Yüksek Lisans Tezi.
- Lunenburg F.C., Ornstein A.C. (1996). *Educational Administration Concepts and Practices*, Wadsworth Publishing Company, Belmont.
- Niğdelioğlu, N. (2007), *Örgütsel Değişim Yönetimi ve Seramik Sektöründe Uygulaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Özguven İ.E., *Endüstri Psikolojisi*, Pdrem Yayınları, Ankara, 2003.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı*, Yayın No:149.
- Özkan, Y. (2004), “İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi, *İş-Güç*”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, Sıra: 4, No: 176.
- Özkara, B. (1999). *Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayını, Afyon.
- Polat, M. (2012), “*Kriz Yönetimi Ve Örgütsel Değişim Arasındaki İlişkiler*”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sağlam M. *Örgütsel değişim*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme Enstitüsü Yayınları, 1979, No: 185.
- Sarıhan İnceler, H. (1998), *Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Saylı, H., Kurt, M., ve Baytok, A. (2006). “Şebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolü ve Afyonkarahisar Mermer Sektöründe Bir Uygulama Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 16, s. 31-46.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practise of the Learning Organization*. London:Century Business.

- Sönmez Bekem, T. ( 2015) *İnsan Kaynakları Yönetiminde Örgütsel Değişim Açısından Sosyal Medyanın Etkileri*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Yenilenmiş 3. Baskı, Adım Matbaacılık, Konya.
- Tang, M. and Zannetos, Zenon S., “Competition Under Continious Technological Change”, *Managerial and Decision Economics*, 1992, C:13.
- Tofler, A. (1996). *Gelecek Korkusu. Şok*. (6.Baskı).(Çev.Selami Sargut). İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Tokat B. *Örgütlerde değişim ve değişimin yönetimi*. Seçkin Yayıncılık, 2012, Ankara.
- Uslu, D. (2006), *Örgütlerde Değişim ve Değişim Sürecinin İşgörenlerce Algılanması Üzerine Bir Alan Araştırması: Sağlık Bakanlığı Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Vergiliel Tüz, M. (2001) Örgütsel Küçülme ve Seçenekleri , *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Sayı:2, No:2
- Yamen, M.(2010), “*Örgütsel Değişim Ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma*”, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişmenin Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara.



## EKLER

## EK 1



T.C.  
UŞAK VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 29425508-42-E.13534302  
Konu: MEM'e bağlı Kurumlarda  
Araştırma İzni.

30.12.2015

UŞAK ÜNİVERSİTESİ  
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

İlgi: a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07.03.2012 tarih ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı. (2012/13 sayılı Genelge)  
b) 11/12/2015 tarih ve 58066181-605.01-E.5954 sayılı yazımız.

İlgi (b) yazı ile müdürlüğümüze bağlı okullarda araştırma yapmak istenmektedir. İlimiz merkezinde yapılacak anket ve araştırma uygulaması ile ilgili mühtürlü anket formları yazımız ekinde gönderilmiş olup, ilgi (a) genelge gereğince değerlendirilmesi yapılarak "Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişime İlişkin Görüşleri (Uşak İli Örneği)" konulu araştırma çalışması okullarda eğitim öğretim hizmetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına dayalı, okul idaresinin uygun gördüğü zaman aralıklarında uygulanması ve araştırma sonucunda proje raporunun dijital ortamda müdürlüğümüze teslim edilmesi, araştırma sonucunun Bakanlığımızdan izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşulu ile uygun görülmüştür.

Bilgi ve gereğini arz ederim.

Bülent ŞAHİN  
İl Millî Eğitim Müdürü

Adı-Soyadı	Ünvanı	Araştırma Konusu	Müracaat Tarih ve Sayısı
Mehmet DEMİR	Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi	Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişime İlişkin Görüşleri (Uşak İli Örneği)	18/12/2015 13045263

GÜVENLİ ELEKTRONİK İMZALI  
ASLI İLE AYNIYDIR  
30.12.2015

Millî Eğitim Müdürlüğü Uşak  
Elektronik Ağı: <http://usak.meb.gov.tr>  
e-posta: [istatistik@meb.gov.tr](mailto:istatistik@meb.gov.tr)

Ayrıntılı bilgi için: Mahir ÇEMEN Memur  
Tel : (0 276) 223 39 90  
Faks: (0 276) 227 39 89

**EK 2:****ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ANKETİ**

Sayın Meslektaşım,

Bu çalışma, Uşak ilinde çalışan yönetici ve öğretmenlerin, örgütsel değişmeye ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Örgütsel değişim, örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde, bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişme olarak ele alınmaktadır.

Çalışma, ilk bölümü kişisel bilgilerinizi içeren ve ikinci bölümü ise yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişmeye ilişkin görüşlerini saptamaya yönelik iki bölümden oluşmaktadır. Soruları cevaplarken araştırmaya vereceğiniz katkının değeri için dikkatli okuyunuz.

Lütfen ankete adınızı yazmayınız.

İlgi ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Mehmet DEMİR

Uşak Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**BÖLÜM I**

Bu bölümde sizinle ilgili kişisel bilgiler yer almaktadır. İlgili seçeneğin basındaki parantez içine (x) işareti koyarak yanıtlamanız beklenmektedir.

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

**2. Kıdeminiz (Lütfen yazınız):** ..... yıl

**3. Branşınız:** .....

**4. Mesleğinizden memnun musunuz?** ( ) Evet ( ) Hayır

**5. Okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik durumu:** ( ) Düşük ( ) Orta ( ) Yüksek

**6. Okulunuzun Bulunduğu Konum:** ( ) İl ( ) İlçe ( ) Belde

**7. Mezuniyet durumunuz?** ( ) Eğt. Enst. ( ) Eğitim Fak. ( ) Fen Ed. Fak. ( ) Lisansüstü ( ) Diğer

## BÖLÜM II

Aşağıda örgütsel değişmeye yönelik bazı ifadeler verilmiştir. Maddeleri dikkatle okuyarak her bir maddeye ilişkin görüşünüzü uygun seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz

	Aşağıda örgütsel değişmeye yönelik bazı ifadeler verilmiştir. Maddeleri dikkatle okuyarak her bir maddeye ilişkin görüşünüzü uygun seçeneğe (X) işareti koyarak belirtiniz.	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Örgütsel değişme, çağın gereklerine uymak için yapılmalı.					
2	Örgütsel değişme, ekonomik olmalı.					
3	Örgütsel değişme, değişen koşullara uyum sağlamak için yapılmamalı.					
4	Değişme için yeterli kaynak olmalı.					
5	Örgütsel değişme, amaca yönelik olmalı.					
6	Değişmenin niçin yapıldığı çalışanlarca açıkça bilinmeli.					
7	Değişme ihtiyacı belirlenirken çalışanların şikâyetleri dikkate alınmamalı.					
8	Değişme ihtiyacı belirlenirken çalışanların performanslarına da bakılmalı.					
9	Değişme ihtiyacı okulda çalışan herkese açıklanmamalı.					
10	Değişme sürecini destekleyen ve desteklemeyen kimseler belirlenmeli.					
11	Okulun sadece bir boyutunda değil, tüm boyutlarında değişme ihtiyacı belirlenmeli.					
12	Değişme ihtiyacı belirlenirken çevredeki okulların gerçekleştirdiği değişme süreci örnek olarak incelenmemeli.					

13	Örgütsel değişme, yasal olmalı					
14	Belirlenen değişme ihtiyacının eğitim sisteminin amaç, ilke ve kurallarına uygun olması gerekmez.					
15	Örgütsel değişme, anlaşılabilir olmalı.					
16	Örgütsel değişme, sistemi yaşatmak için yapılmamalı.					
17	Örgütsel değişme, gerçekçi olmalı (ütöpik olmamalı).					
18	Değişme ihtiyacının belirlenmesinde dış çevrenin görüşleri alınmamalı.					
19	Değişme planlanırken, söz konusu değişmeden etkilenecek çalışanlar belirlenmeli.					
20	Değişme planı hazırlanırken, değişmenin ne zaman ve nerede gerçekleşeceği belirlenmeli.					
21	Değişme sonunda elde edilecek yararlar belirlenmeli.					
22	Değişme sürecini olumsuz etkileyecek etkenler önceden düşünülmemeli.					
23	Değişme sürecinde atılacak tüm adımlar önceden düşünülmemeli.					
24	Yapılan planın başarısız olduğu durumlarda alternatif bir plan hazırlanmalı.					
25	Değişmeden en çok etkilenecek kişiler belirlenmeli.					
26	Değişme planında okulun misyon ve amaçları açıkça ortaya konmalı.					
27	Değişmenin uygulanabilmesi için okuldaki insan kaynağının yeterli olup olmadığı belirlenmeli.					
28	Değişme sürecinde kullanılacak stratejiler belirlenmeli.					

29	Değişme planı hazırlama çalışmalarına değişmeden etkilenecek personelin de dahil edilmesi gerekmez.					
30	Örgütsel değişme, bilimsel olmalı.					
31	Değişmenin planlanmasında bilimsel verilerden yararlanılmalı.					
32	Değişme sürecinde rol oynayacak çalışanların önceden belirlenmesinde yarar bulunmakta.					
33	Değişme planı hazırlanırken, değişmeyi olumlu etkileyecek tüm etkenler düşünülmalı.					
34	Değişme planına sürece katkıda bulunabilecek çevresel etkenlerin de dâhil edilmesi gerekir.					
35	Değişme süreci planlanırken, önceki tecrübelerden de yararlanılmalı.					
36	Değişme sürecinin ne zaman değerlendirileceği önceden planlanmamalı.					
37	Değerlendirme için kullanılacak objektif değerlendirme ölçütleri geliştirilmeli.					
38	Değişme uygulanırken çalışanlara değişme konusunda eğitim verilmeli.					
39	Değişme süreci uygulanırken, önceden hazırlanan plandan uzaklaşılmalı.					
40	Değişmeye okulda çalışan herkesin ilgi duyması için çalışmalar yapılmalı.					
41	Okul kültürü değişmeyi desteklemeli.					
42	Değişmeye gönüllü olarak başlanmalı.					
43	Örgütsel değişme, çalışanların mutluluğu için yapılmamalı.					

44	Değişme sürecinin sürekli olarak izlenmesi gerekir.					
45	Örgütsel değişme, süreklilik göstermemeli.					
46	Planlanan değişme sürecini engeller nitelikteki etkenler hemen kaldırılmalı.					
47	Değişme süreci uygulanırken, tüm personelin çalışması izlenmemeli.					
48	Değişme süreci uygulanırken, okuldaki ilgili tüm birimlerin eşgüdümse çalışması gerekir.					
49	Değişmenin uygulanması aceleyle getirilmemeli.					
50	Yapılan çalışmaları denetlemek üzere içsel denetleme ekipleri kurulmalı.					
51	Değişme süreci uygulanırken, okul dışındaki kişi ve kurumlardan yardım alınmamalı.					
52	Değişme sürecinde görev alan personelin çalışmaları sürekli olarak denetlenmeli.					
53	Çalışanlar yaptıkları çalışmalara ilişkin haftalık, aylık, dönemlik ve yıllık raporlar düzenlemeli.					
54	Değişme sürecinin sonunda sürecin genel bir değerlendirilmesi yapılmalı.					
55	Örgütsel değişme, ölçülebilir olmalı.					
56	Değişme sürecinin değerlendirilmesi, önceden belirlenen ölçütler ile yapılmamalı.					
57	Değişme sürecinin örgüte getirdikleri ile götürdüklerinin bir karşılaştırması yapılmalı.					
58	Değişme sürecinin değerlendirilmesinin bir ekip çalışmasıyla yapılması gerekmez.					
59	Değişme sürecinin değerlendirilmesi sonuçlarına göre, değişme süreci yeniden planlanmalı.					