

**T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN VE DEĞİŞİME DİRENME OLGUSUNUN ALGILANMASI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.
(SELÇUK ÜNİVERSİTESİ YABANCI DİLLER YÜKSEK OKULU ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
PROF. DR. MUSA GÜRSEL**

**HAZIRLAYAN
EMİNE ÖZENÇEL**

KONYA 2007

ÖNSÖZ

Bilgi ve malzeme teknolojisindeki gelişmeler, bu gelişmelerle değişen toplum yapısı ve toplum yapısının değişimine bağlı olarak değişen ihtiyaçlar, bu ihtiyaçları karşılamak için geliştirilen yöntemler tüm örgütleri etkilemektedir. Dünyada meydana gelen bu değişim aynı zamanda örgütlerde çalışacak olan insan gücünü yetiştiren ve birer açık sistem olan eğitim kurumlarını da etkilemekte ve onları değişime zorlamaktadır. Ancak, değişim beraberinde direnci de getirmekte ve çağımızda ayakta kalabilmek için girilmesi gereken değişim sürecine engel teşkil edebilmektedir.

Bu araştırmanın amacı, Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu'nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinin kurumdaki öğretim görevlileri tarafından algılanış biçiminin tespit edilmesidir.

Tarama niteliğindeki bu araştırmanın verileri, literatüre ek olarak , Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu öğretim görevlilerinden toplanmıştır.

Araştırmanın gerçekleşmesinde yardımları olan danışmanım Prof. Dr. Musa Gürsel'e, yazım aşamasında yardımlarını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr Hüseyin Izgar ve Yrd. Doç. Dr Hüsnü Livatyalı'ya, kullanılan ölçeğin uyarlanmasında katkıları bulunan Doç. Dr. Ali Murat Sümbül'e, Hakan Kuvan tarafından hazırlanan “Örgütsel Değişim ve Değişime Direnme Olgusunun Kamu ve Özel Sektörde Algılanması Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma” adlı teze danışmanlık yapmış olan ve söz konusu tezdeki anketi yorumlayarak kullanmama izin veren Doç. Dr. Tahir Akgemciye, rapor yazımında önerilerini, yapıcı yardımlarını esirgemeyen Dr.Mustafa Uslu'ya, veri toplamada, rapor yazımında ve diğer safhalarda daima yanımda olan Araş. Gör.Ayşe Negiş Işık'a, katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Emine Özençel

Önsöz.....	x
Şekiller ve Tablolar Listesi	xi

BÖLÜM I

1. Problem	1
2. Araştırmanın Amacı.....	5
3. Araştırmanın Önemi.....	7
4. Sayıtlar	7
5. Sınırlılıklar	7
6. Tanımlar	8
7. Araştırmada Kullanılan Kısaltmalar	8

BÖLÜM II

İLGİLİ LİTERATÜR.....	9
1. DEĞİŞİM VE YENİLEŞME.....	9
2. DEĞİŞİMİN DOĞASI.....	10
3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM.....	12
3.1. Örgütsel Değişimin Amaçları.....	13
3.1.1. Etkinliği Arttırmak.....	13
3.1.2. Verimliliği Arttırmak.....	13
3.1.3. Monotonluğu gidermek.....	14
3.2. Örgütsel Değişimin Sebepleri.....	14
3.3. Örgütsel Değişime Neden Olan Dış Faktörler.....	15
3.3.1. Toplumsal Değişim.....	15
3.3.2. Ekonomik Değişim.....	16
3.3.3 Hukuksal Değişimler.....	16
3.3.4. Teknolojik Değişim.....	17
3.3.5. Yönetim Yaklaşımlarındaki Değişimler.....	17
3.4. Örgütsel Değişime Neden Olan İç Faktörler.....	18

4. ÖRGÜTLERDE UYGULANAN DEĞİŞİM BİÇİMLERİ.....	20
4.1. Kısmen Gerçekleştirilen Değişim - Köklü Değişim.....	20
4.2. Planlı Değişim- Planlanmadan Yapılan Değişim.....	20
4.3.Örgütün Yapısına Yönelik Olan Değişim.....	21
4.4. Teknolojik Değişim.....	22
4.5. Örgütün Fiziksel Ortamını Hedefleyen Değişim.....	23
4.6. İnsanları Hedefleyen Değişim (Örgütsel Davranış Değişimi).....	23
5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN EVRELERİ.....	24
6. DEĞİŞİM GÖREVLİSİ.....	25
7. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİ GERÇEKLEŞTİRMEK İÇİN KULLANILAN MODELLER.....	26
7.1. Kurt Lewin'in Üç Aşamalı Modeli.....	27
7.1.1. Çözülme (Unfreezing):.....	27
7.1.2. Değişim (Change):.....	28
7.1.3. Yeniden Dondurma (Refreezing).....	28
7.2. Planlı Değişim Modeli ve Özellikleri:.....	29
7.3. Planlı Değişim Modelinin Aşamaları.....	30
7.3.1. Keşfetme.....	31
7.3.2. Giriş.....	32
7.3.3. Tanılama.....	32
7.3.4. Planlama.....	32
7.3.5. Eylem.....	33
7.3.6. Kararlılık ve Değerlendirme.....	33
7.3.7. Sonuçlandırma.....	33
7.4. Eylem Araştırması (Action Research).....	34
7.5. Aracılık Kuramı.....	35
8- DEĞİŞİM SÜRECİNDE KULLANILAN STRATEJİLER	35
8.1. Ussal Stratejiler.....	35
8.2. Güç Zorlayıcı stratejiler.....	36
8.3. Düzgüsel-Yeniden Eğitici Değişim Stratejileri.....	37

9. DEĞİŞİME DİRENÇ.....	37
9.1. Değişime Direncin Sebepleri.....	38
9.2. Değişime Direncin Ortaya Çıkış Şekilleri.....	39
9.3. Örgütlerde Görülen Değişime Direnç.....	41
9.3.1. İş Görenlerin Değişime Direnci.....	41
9.3.2. Yöneticilerin Değişime Direnci.....	45
9.3.3. Örgütün Değişime Direnci.....	46
 10. DEĞİŞİME DİRENCİ AZALTMADA KULLANILAN	
STRATEJİLER.....	48
10.1. Eğitim.....	48
10.2. İletişim.....	48
10.3. Yavaş İlerlemek ve Alınan Kararlardan Sapmamak.....	50
10.4. Karara Katılım.....	51
10.5. Kolaylık Sağlama ve Destek.....	52
10.6. Müzakere.....	53
10.7. Göz Boyama (Manipulation) ve Satın Alma (Cooptation).....	53
10.8. Açık yada Üstü Örtülü Zorlayıcılık.....	54
 11. SELÇUK ÜNİVERSİTESİ YABANCI DİLLER YÜKSEK OKULUNDA	
UYGULANAN DEĞİŞİM SÜRECİ.....	55

BÖLÜM III

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	56
----------------------------------	-----------

BÖLÜM IV

YÖNTEM.....	59
1. Araştırmanın Modeli.....	59
2. Evren- Örneklem.....	59
3. Veri Toplama Aracı.....	62
3.1. Anketlerin Ön Denemesi.....	62

3.2. Anketlerin Uygulanması.....	63
4. Verilerin Analizi.....	63
5. İstatistiksel Analizler.....	64

BÖLÜM V

BULGULAR VE YORUMLAR.....	67
---------------------------	----

1. Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda görev yapan öğretim Görevlilerinin Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan Stratejileri Genel Olarak Nasıl Algıladıkları.....	67
2. Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan İkna Stratejisinin Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlileri Tarafından Cinsiyet, Okuldaki Pozisyon, Mezun olunan Fakülte, Yaş ve Öğretmenlik Süresine Göre Algılanışı.....	71
2.1. Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Cinsiyetlerine Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan İkna Boyutuna İlişkin Algıları.....	71
2.2. Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Okuldaki Pozisyonlarına Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan İkna Boyutuna İlişkin Algıları.....	71
2.3. Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Mezun Oldukları Fakülteye Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan İkna Boyutuna İlişkin Algıları.....	72
2.4. Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Yaşlarına Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan İkna Boyutuna İlişkin Algıları	73
2.5. Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Öğretmenlik Yaptıkları Süreye Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan İkna Boyutuna İlişkin Algıları	74

3.	Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan Kişisel İlişkiler Stratejisinin Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlileri Tarafından Cinsiyet, Okuldaki Pozisyon, Mezun olunan Fakülte, Yaş ve Öğretmenlik Süresine Göre Algılanışı.....	76
3.1.	Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Cinsiyetlerine Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan Kişisel İlişkiler Boyutuna İlişkin Algıları	76
3.2.	Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Okuldaki Pozisyonlarına Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan Kişisel İlişkiler Boyutuna İlişkin Algıları.....	77
3.3.	Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Mezun Oldukları Fakülteye Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan Kişisel İlişkiler Boyutuna İlişkin Algıları	77
3.4.	Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Yaşlarına Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan Kişisel İlişkiler Boyutuna İlişkin Algıları	78
3.5.	Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Öğretmenlik Yaptıkları Süreye Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan Kişisel İlişkiler Boyutuna İlişkin Algıları	79
4.	Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan İlgi, Teşvik Ve Ödüllendirme Stratejisinin Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlileri Tarafından Cinsiyet, Okuldaki Pozisyon, Mezun olunan Fakülte, Yaş ve Öğretmenlik Süresine Göre Algılanışı.....	81
4.1.	Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Cinsiyetlerine Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan İlgi, Teşvik Ve Ödüllendirme Boyutuna İlişkin Algıları	81
4.2.	Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Okuldaki Pozisyonlarına Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan İlgi, Teşvik Ve Ödüllendirme Boyutuna İlişkin Algıları	82

4.3. Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Mezun Oldukları Fakülteye Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan İlgî, Teşvik Ve Ödüllendirme Boyutuna İlişkin Algıları.....	82
4.4. Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Yaşlarına Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan İlgî, Teşvik Ve Ödüllendirme Boyutuna İlişkin Algıları	83
4.5. Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Öğretmenlik Yaptıkları Süreye Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan İlgî, Teşvik Ve Ödüllendirme Boyutuna İlişkin Algıları.....	84
5. Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan Açıklık ve Yeni Değerler Stratejisinin Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlileri Tarafından Cinsiyet, Okuldaki Pozisyon, Mezun olunan Fakülte, Yaş ve Öğretmenlik Süresine Göre Algılanışı.....	86
5.1. Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Cinsiyetlerine Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan Açıklık ve Yeni Değerler Boyutuna İlişkin Algıları	86
5.2. Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Okuldaki Pozisyonlarına Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan Açıklık ve Yeni Değerler Boyutuna İlişkin Algıları	87
5.3. Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Mezun Oldukları Fakülteye Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan Açıklık ve Yeni Değerler Boyutuna İlişkin Algıları.....	87
5.4. Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Yaşlarına Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan Açıklık ve Yeni Değerler Boyutuna İlişkin Algıları	88
5.5. Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Öğretmenlik Yaptıkları Süreye Göre Değişime	

Direnci Azaltmada Kullanılan Açıklık ve Yeni Değerler Boyutuna İlişkin Algıları	90
6. Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan Etkin İletişim Stratejisinin Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlileri Tarafından Cinsiyet, Okuldaki Pozisyon, Mezun Olunan Fakülte, Yaş ve Öğretmenlik Süresine Göre Algılanışı.....	91
6.1. Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Cinsiyetlerine Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan Etkin İletişim Boyutuna İlişkin Algıları.....	91
6.2. Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Okuldaki Pozisyonlarına Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan Etkin İletişim Boyutuna İlişkin Algıları	92
6.3. Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Mezun Oldukları Fakülteye Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan Etkin İletişim Boyutuna İlişkin Algıları	92
6.4. Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Yaşlarına Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan Etkin İletişim Boyutuna İlişkin Algıları	93
6.5. Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Öğretmenlik Yaptıkları Süreye Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan Etkin İletişim Boyutuna İlişkin Algıları	94
7. Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Öğretmenlik Yaptıkları Süreye Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan Eğitim Boyutuna İlişkin Algıları	96
7.1. Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Cinsiyetlerine Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan Eğitim Boyutuna İlişkin Algıları	96
7.2. Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Okuldaki Pozisyonlarına Göre Değişime Direnci	

	Azaltmada Kullanılan Eğitim Boyutuna İlişkin Algıları	97
7.3.	Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Mezun Oldukları Fakülteye Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan Eğitim Boyutuna İlişkin Algıları.....	97
7.4.	Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Yaşlarına Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan Eğitim Boyutuna İlişkin Algıları	98
7.5.	Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Öğretmenlik Yaptıkları Süreye Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan Eğitim Boyutuna İlişkin Algıları	99
8.	Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Öğretmenlik Yaptıkları Süreye Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan Tehdit ve Baskı Boyutuna İlişkin Algıları	101
8.1.	Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Cinsiyetlerine Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan Tehdit ve Baskı Boyutuna İlişkin Algıları	101
8.2.	Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Okuldaki Pozisyonlarına Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan Tehdit ve Baskı Boyutuna İlişkin Algıları	102
8.3.	Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Mezun Oldukları Fakülteye Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan Tehdit ve Baskı Boyutuna İlişkin Algıları	102
8.4.	Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Yaşlarına Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan Tehdit ve Baskı Boyutuna İlişkin Algıları	103
8.5.	Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Öğretmenlik Yaptıkları Süreye Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan Tehdit ve Baskı Boyutuna İlişkin Algıları	104

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	106
Sonuç.....	106
Öneriler.....	108
A.Eğitim.....	108
B. Araştırma.....	109
EK : ANKET FORMU.....	111
KAYNAKÇA	

ŞEKİLLER VE TABLolar LİSTESİ

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil-1	Planlı Değişim Modeli.....	31
Şekil- 2	İş görenlerin Değişime Karşı Gösterebileceği Tutumlar.....	40
Şekil-3	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	42

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.	Araştırmaya Katılan Öğretim Görevlilerinin Yaşa Göre Dağılımı.....	59
Tablo 2.	Araştırmaya Katılan Öğretim Görevlilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	60
Tablo 3.	Araştırmaya Katılan Öğretim Görevlilerinin Mezun Oldukları Fakülteye Göre Dağılımı.....	60
Tablo 4.	Araştırmaya Katılan Öğretim Görevlilerinin Öğretmenlik Süresine Göre Dağılımı.....	61
Tablo 5.	Araştırmaya Katılan Öğretim Görevlilerinin Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	61
Tablo 6.	Anket Bölümlerine Ait Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları.....	63
Tablo 7.	S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'ndaki Öğretim Görevlilerinin değişime direnci azaltmada kullanılan stratejilere ilişkin algıları.....	67
Tablo 8.	S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin cinsiyetlerine göre değişime direnci azaltma stratejilerinden ikna boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları.....	71
Tablo 9.	S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim okuldaki pozisyonlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden ikna boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları.....	72

Tablo 10. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin mezun oldukları fakülteye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden ikna boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları.....	73
Tablo 11. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin yaş gruplarına göre ikna boyutunu algılamalarına ilişkin ortalama ve standart sapmaları.....	74
Tablo 12. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin yaşlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden ikna boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçları.....	74
Tablo 13. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin öğretmenlik yaptıkları süreye göre ikna boyutunu algılamalarının ortalama ve standart sapmaları.....	75
Tablo 14. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin öğretmenlik yaptıkları süreye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden ikna boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçları.....	75
Tablo 15. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin cinsiyetlerine göre değişime direnci azaltma stratejilerinden kişisel ilişkiler boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları.....	76
Tablo 16. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin okuldaki pozisyonlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden kişisel ilişkiler boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları.....	77
Tablo 17. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin mezun oldukları fakülteye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden kişisel ilişkiler	

boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları.....78

Tablo 18. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin kişisel ilişkiler boyutuna ilişkin algılarının yaş gruplarına göre ortalaması ve standart sapmaları.....79

Tablo 19. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin yaşlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden kişisel ilişkiler boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçları.....79

Tablo 20. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin kişisel ilişkiler boyutuna ilişkin algılarının öğretmenlik yaptıkları süreye göre ortalamaları ve standart sapmaları.....80

Tablo 21. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin öğretmenlik yaptıkları süreye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden kişisel ilişkiler boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçları.....80

Tablo 22. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin cinsiyetlerine göre değişime direnci azaltma stratejilerinden ilgi, teşvik ve ödüllendirme boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları.....81

Tablo 23. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin okuldaki pozisyonlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden ilgi, teşvik ve ödüllendirme boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları.....82

Tablo 24. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin mezun oldukları fakülteye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden ilgi teşvik ve

ödüllendirme boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları.....83

Tablo 25. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin ilgi, teşvik ve ödüllendirme boyutuna ilişkin algılarının yaş gruplarına göre ortalaması ve standart sapmaları.....84

Tablo 26. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin yaşlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden ilgi, teşvik ve ödüllendirme boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçları.....84

Tablo 27. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin ilgi, teşvik ve ödüllendirme boyutuna ilişkin algılarının öğretmenlik yaptıkları süreye göre ortalamaları ve standart sapmaları.....85

Tablo 28. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin öğretmenlik yaptıkları süreye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden ilgi, teşvik ve ödüllendirme boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçları.....85

Tablo 29. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin cinsiyetlerine göre değişime direnci azaltma stratejilerinden açıklık ve yeni değerler boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları.....86

Tablo 30. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin okuldaki pozisyonlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden açıklık ve yeni değerler boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları.....87

Tablo 31. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin mezun oldukları fakülteye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden açıklık ve yeni

değerler boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları.....88

Tablo 32. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin açıklık ve yeni değerler boyutuna ilişkin algılarının yaş gruplarına göre ortalaması ve standart sapmaları.....89

Tablo 33. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin yaşlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden açıklık ve yeni değerler boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçları.....89

Tablo 34. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin açıklık ve yeni değerler boyutuna ilişkin algılarının öğretmenlik yaptıkları süreye göre ortalamaları ve standart sapmaları.....90

Tablo 35. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin öğretmenlik yaptıkları süreye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden açıklık ve yeni değerler boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçları.....90

Tablo 36. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin cinsiyetlerine göre değişime direnci azaltma stratejilerinden etkin iletişim boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları.....91

Tablo 37. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin okuldaki pozisyonlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden etkin iletişim boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları.....92

Tablo 38. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin mezun oldukları fakülteye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden etkin iletişim boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları.....93

Tablo 39. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin etkin iletişim boyutuna ilişkin algılarının yaş gruplarına göre ortalaması ve standart sapmaları.....94

Tablo 40. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin yaşlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden etkin iletişim boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçları.....94

Tablo 41. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin etkin iletişim boyutuna ilişkin algılarının öğretmenlik yaptıkları süreye göre ortalamaları ve standart sapmaları.....95

Tablo 42. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin öğretmenlik yaptıkları süreye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden etkin iletişim boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçları.....95

Tablo 43. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin cinsiyetlerine göre değişime direnci azaltma stratejilerinden eğitim boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları.....96

Tablo 44. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin okuldaki pozisyonlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden eğitim boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları.....97

Tablo 45. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin mezun oldukları fakülteye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden eğitim boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları.....98

Tablo 46. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin eğitim boyutuna ilişkin algılarının yaş gruplarına göre ortalaması ve standart sapmaları	99
--	----

Tablo 47. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin yaşlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden eğitim boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçları.....	99
---	----

Tablo 48. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin eğitim boyutuna ilişkin algılarının öğretmenlik yaptıkları süreye göre ortalamaları ve standart sapmaları.....	100
--	-----

Tablo 49. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin öğretmenlik yaptıkları süreye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden eğitim boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçları.....	100
---	-----

Tablo 50. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin cinsiyetlerine göre değişime direnci azaltma stratejilerinden tehdit ve baskı boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları.....	101
---	-----

Tablo 51. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin okuldaki pozisyonlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden tehdit ve baskı boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları.....	102
--	-----

Tablo 52. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin mezun oldukları fakülteye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden tehdit ve baskı boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları.....	103
--	-----

Tablo 53. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin tehdit ve baskı boyutuna ilişkin algılarının yaş gruplarına göre ortalaması ve standart sapmaları.....104

Tablo 54. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin yaşlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden tehdit ve baskı boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçları.....104

Tablo 55. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin tehdit ve baskı boyutuna ilişkin algılarının öğretmenlik yaptıkları süreye göre ortalamaları ve standart sapmaları.....105

Tablo 56. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin öğretmenlik yaptıkları süreye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden tehdit ve baskı boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçları.....105

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, amaçları, önemi, varsayımları, sınırlılıkları açıklanmıştır. Aynı zamanda araştırmada kullanılan kavramlar tanımlanmıştır.

1-Problem

Günümüzde daha fazla kullanılmaya başlanan değişim ve gelişim kavramları, aslında insanlığın var oluşundan bu yana hayatı etkilemiştir. Değişim ve buna bağlı olan gelişim hayatımızın her anında karşı karşıya bulunduğumuz, zaman zaman direndiğimiz ancak ayakta kalabilmek için kaçınılmaz olan olgulardır.

Yüzyıllar boyunca yapılan araştırmalar, icatlar, deneyler insan hayatını ve toplumsal kültürleri etkilemiş, ortaya çıkan her yenilikle başa çıkabilmek için tüm dünya milletleri, yeniden de yeni bir şeyler bulmak için çaba harcamıştır.

Günümüzde ise bu rekabet iyice alevlenmiş, çağımızın modern sektörleri bu rekabetten etkilenmiştir. Rekabet, tüm sektörleri ayakta kalabilmeye, hatta en iyi olabilmeye yöneltmiştir. Geçmişte, sayesinde büyük başarılar elde edilmiş olan pek çok yöntem artık yerini daha gelişmiş yöntemlere bırakmaktadır. Geçmişte başarı sağlayan eski yöntemlere takılı kalan her kuruluş yavaş yavaş yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmıştır. Böyle bir ortamda yapılacak en iyi şey ise çevre koşullarına ayak uydurabilmek için çalışmalar, araştırmalar yapmak, bu araştırmalar sonucunda belirli değişimlere gitmek ve belki de en önemlisi rekabeti sürdürebilecek, çağın gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olan bireylerle bu savaşa katılmaktır.

Bu açıdan bakıldığında, rekabeti devam ettirecek olan bireyleri yetiştiren eğitim kurumlarına fazlasıyla görev düşmektedir. Günümüzde şirketlerde meydana gelen değişim ve gelişim, elbette, bu şirketlere iş gücü sağlayan eğitim kurumlarını da etkilemektedir. Ulu önderimiz Mustafa Kemal Atatürk'ün göstermiş olduğu “muasır medeniyetler seviyesine erişmek”, yeni teknolojileri, yeni öğretim metotlarını, yeni yaklaşımları ve yeni bilgileri sunacak olan eğitim kurumlarımız ile sağlanabilecektir. Buradan da anlaşılacağı gibi “eğitim toplumda meydana gelen değişimlerden etkilenir ve kendini yeniler. Aynı zamanda eğitim toplumun yenileşmesine öncülük etmek durumundadır”(Tabancalı,2003: 315) .

Milli Eğitim Bakanlığı, Eğitim Temel Kanununda bulunan, eğitimin genel amaçlarına bakıldığında; eğitimin amacı şu şekilde açıklanmıştır:

Bireylerin ilgi, istidat ve kabiliyetlerini geliştirerek onlara gerekli bilgi, beceri, davranışlar ve birlikte iş görme alışkanlığı kazandırmak suretiyle hayata hazırlamak ve onların, kendilerini mutlu kılacak ve toplumun mutluluğuna katkıda bulunacak bir meslek sahibi olmalarını sağlamak;

böylece bir yandan Türk vatandaşlarının ve Türk toplumunun refah ve mutluluğunu artırmak; öte yandan millî birlik ve bütünlük içinde iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmayı desteklemek ve hızlandırmak ve nihayet Türk Milletini çağdaş uygarlığın yapıcı, yaratıcı, seçkin bir ortağı yapmaktır (Madde 2).

Bu amaçla tüm eğitim kurumlarımızın görevi, “Her derece ve türdeki ders programları ve eğitim metotlarıyla ders araç ve gereçleri, bilimsel ve teknolojik esaslara ve yeniliklere, çevre ve ülke ihtiyaçlarına göre sürekli olarak” geliştirmektir (Eğitim Temel Kanunu, Madde 13).

Tüm bunların ışığında yapılan araştırmalar ve elde edilen bulgulara dayanılarak öğretimin tüm kademelerinde çeşitli değişimlere gidilmektedir. Her kademe gibi, bireyleri iş hayatına hazırlayan yüksek öğrenim kademesinde de diğer kademelere ve toplumun ihtiyaçlarında meydana gelen değişimlere göre pek çok yenileşme faaliyeti görülmektedir. Ancak Devlet Planlama Teşkilatının sekizinci beş yıllık kalkınma planına istinaden sunmuş olduğu raporlara göre, eğitim kurumları “her ne kadar doğru olanı yapıyor görünse de, mevcut eğitim sistemleri kendilerinden bekleneni verememektedir”(DPT,2000).

Sözü geçen raporda Özel İhtisas Komisyonu, mevcut eğitim ve öğretim faaliyetleri hakkında şu yorumu yapmıştır:

Mevcut eğitim sistemi bireylerde yaratıcı ve eleştirci düşünceyi, üretmeyi, yargılamayı, sorgulamayı yeterince geliştirmekten uzak, öğrenmeyi öğretmeyen, insanları ne hayata ne de bir mesleğe tam olarak hazırlayabilen, kitaba dayalı, ezberci ve duruk bir yapı arz etmektedir. Mevcut sistem, insanlarda sağlam bir kişiliğin ve girişimciliğin oluşmasına katkı sağlama yeteneğinden yoksun, geleceğin toplumunun gereksinimlerini dikkate almadan dünyadaki gelişmeleri çok gerilerden izleyen bir sistem olarak varlığını sürdürmektedir (DPT,2000).

Eğitim ve öğretimin amaçlarının, programlarının, içeriğinin, yöntemlerinin, ders araç ve gereçlerinin güncelleştirilmesi gerekmektedir. Bunlar oluşturulurken toplum gereksinimleri dikkate alınmalı, cinsiyet ayırımına yol açabilecek yaklaşımlardan kaçınılmalı ve geleceğe dönük olma ilkesi gözden uzak tutulmamalıdır (DPT,2000).

Ülkemizde hala mevcut bir işsizlik problemi ve mevcut sektörlerde istihdam edilmesi beklenen nitelikli insan gücü sıkıntısı bulunmaktadır. Bu sıkıntı ise hali hazırda uygulanan eğitim sistemi ile istihdam bağlantısının kurulamamasından kaynaklanmaktadır. Bu bağlantıda en önemli unsur ise bireyleri iş hayatına hazırlayan üniversitelerimizdir. Devlet Planlama Teşkilatı İnsan Gücü Planlaması Alt Komisyonu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'na ilişkin raporunda üniversitelerimiz hakkında şu yorumlarda bulunmuştur:

Üniversite, hem insan malzemesinin belli disiplinler bazında mükemmelliğe ulaştırıldığı bir öğretim kurumu hem de ülkenin ulusal araştırma geliştirme ağının odak noktaları olan kurumlardır. Bu anlamda üniversite üretim sürecinin ve entellektüel faaliyetin ayrılmaz bir parçasıdır.

Bilim - teknoloji - sanayi yeteneğini yükseltmeyi stratejik bir hedef olarak seçecek bir ülkede üniversiteye düşecek rolün, ne denli yaşamsal olduğu çok açıktır. Üniversiteler bu rolü yerine getirebileceği konuma ulaşmak zorundadır. Gerek öğretim üyesi, gerekse öğrenci ve eğitim programlarındaki niteliği arttırma, üniversite/fakülte/bölüm sayısını her ne pahasına arttırmaya (ve sonuçta yükseköğrenim görmüş kişi sayısını arttırmaya) verilen önemden çok daha önemli olan bir konudur (DPT,2000).

Türkiye'nin gelişmesi, üyesi olduğumuz dünya toplulukları arasında ve aday olduğumuz Avrupa Birliği çerçevesinde, bir müşteri ya da seyirci olarak değil, *aktif* ortak olarak yer almasına, bu da büyük ölçüde bilgi, bilim, teknoloji ve kültürel üretim düzeylerinde gelişmekle bağlantılıdır. Yükseköğretim bağlamında araştırma, evrensel üniversite kavramının bir parçasıdır (DPT,2000).

Devlet Planlama Teşkilatının belirttiği düzeylerde gelişmek amacıyla ve Avrupa Birliği çerçevesinde Türkiye'deki eğitim ve öğretimi geliştirmek üzere Comenius, Erasmus, Gruntvig, Lingua projeleri başlatılmıştır.

Comenius Programı'nın temel amacı, Okul Öncesi Eğitim, İlköğretim ve Ortaöğretim düzeylerindeki eğitimde kaliteyi artırmak Avrupa ülkeleriyle kültürel diyalogu sağlayarak dil öğrenimini teşvik etmektir.

Erasmus Programının genel amacı ise Avrupa'da uygulanmakta olan gelişmiş yöntemlerin diğer Avrupa ülkelerinin paylaşımına sunmak ve böylelikle yüksek öğrenimde kaliteyi arttırmaktır.

Gruntvig programı ise yetişkin eğitimi üzerinde durur ve öğrenme arzusu olan her bireyin bu talebini gerçekleştirme yollarının bulunmasına katkıda bulunur.

T.C.Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programlarına bağlı Ulusal Ajans'ın internet sitesinde belirttiğine (2005) göre "Lingua Programı'nın amacı; programlara üye ülkelerde yabancı dillerin öğrenilmesini teşvik ederek, dil öğretim araç-gereç ve materyallerinin sürekli geliştirilmesini sağlamaktır. İlk hedef anadil + 2 yabancı dildir".

Üniversitelerimizdeki öğretimi geliştirmek amacıyla aynı zamanda ülkemizdeki bazı üniversitelerde akreditasyon çalışmaları başlatılmıştır. Bu çalışmalar, okulların, belirlenen kaliteli eğitim standartlarına uygunluğunun sağlanmasını amaçlamaktadır. Okullar önce mevcut durumlarını belirleme daha sonra ise belirlenen standartlara uygun olmayan çalışmaları değiştirme ve böylelikle standartlarını yükseltme çabası içine girmişlerdir.

Anlaşılabacağı gibi, bu programlar yüksek öğretim kurumlarımızda belirli değişimlere sebep olacaktır. Bu değişimler, elbette, yüksek öğretim kurumlarımızın gelişimine ve kalitelerinin artmasına katkıda bulunacaktır. Ancak şu bir gerçektir ki, her türlü değişim beraberinde bu değişime direnişi de getirecektir.

Birer açık sistem olan tüm örgütler çevrelerindeki gelişmelere ayak uydurmak amacıyla mevcut işlerlikte bir takım değişimlere giderler ve bu değişimler de doğal olarak çeşitli sebeplerden dolayı dirençle karşılanabilir. Ancak, örgütlerin gelişmesine katkıda bulunacak olan bu değişimlerin verimli bir şekilde yapılabilmesi değişime olan direncin azaltılması hatta yok edilmesi ile gerçekleşebilir. Direncin azaltılabilmesi için ise öncelikle değişime direnci meydana getiren unsurların incelenmesi ve buna göre bazı tedbirlerin alınması gerekmektedir.

Değişime direnç değişimin gerekliliğine inanmama, değişimin kişilerin mevcut konumlarında meydana gelmesi beklenen değişiklikten çekinme, uzun süre kullanılan yöntemlere bağlı kalma isteği gibi pek çok sebebi olduğu gibi bunlarla baş etmede kullanılan, bireyleri değişimin gerekliliğine ikna etme, iletişim, hizmet içi eğitim, paylaşılan bir vizyon oluşturma gibi pek çok yöntem bulunmaktadır.

Şüphesiz ki her örgütün kültürü, yapısı, çalışanları farklı bir takım özellikler gösterecektir. Değişim yapılacak olan bir örgütte ise öncelikle bu faktörler incelenmeli ve direncin, söz konusu örgütte meydana gelmesini sağlayan faktörler bulunmalı ve her bir örgüt için, o örgüte uygun değişime dirençle baş etme stratejileri kullanılmalıdır.

Değişim ve değişime direnç olgusu pek çok kamu kuruluşu ve özel işletmelerde incelenmiş ve değişime direncin engellenmesine ilişkin çalışmalar yapılmıştır. Değişimin sadece işletmeleri etkilemediği, aynı zamanda eğitim sektörünün de bu süreçten doğal olarak etkilendiği düşünülerek ilk ve orta öğretim kurumlarında da bu konuda bir araştırmalar yapılmıştır. Bireyleri meslek hayatına ve rekabetçi iş dünyasına hazırlayan üniversiteler düzeyinde ise örgütsel değişimin nasıl olması gerektiği ve değişim programlarına ilişkin bir araştırma yapılmıştır. Ancak üniversite düzeyinde değişim ve değişime direnç olgusunu inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu boşluğu doldurmak amacıyla değişim sürecinde meydana gelebileceği düşünülen değişime direnç ve bu direncin ortadan kaldırılabilmesi için kullanılabilecek yöntemlere ilişkin üniversite bazında da bir çalışma yapılması gerekmektedir (DPT,2000). Bu araştırma böyle bir boşluğu doldurmak için değişim sürecinde meydana gelebileceği düşünülen, değişime direncin engellenmesinde uygulanan yöntemlerin Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda görev yapmakta olan akademik personel tarafından nasıl algılandığını ortaya koymaktadır.

2-Araştırmanın amacı

Bu araştırmanın amacı, değişime direncin engellenmesinde kullanılan stratejilerin, Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu akademik personeli tarafından cinsiyet, okuldaki pozisyon, mezun olunan fakülte, yaş, öğretmenlik süresi değişkenlerine göre nasıl algılandığını belirlemek ve elde edilen bulgulara dayanarak, değişime direncin engellenmesinde kullanılabilecek çözüm yollarının önerilmesidir. Bu genel amaca ulaşabilmek için cevaplandırılacak sorular şunlardır:

1-S.Ü.Yabancı Diller Yüksekokulu'nda görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin değişime direnci azaltmada kullanılan stratejileri algılayış biçimi genel olarak nasıldır?

2- S.Ü.Yabancı Diller Yüksekokulu'nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden ikna boyutunun öğretim görevlileri tarafından algılanmasında bireylerin;

- a- Cinsiyetlerine göre farklılaşma var mıdır?
- b- Okuldaki pozisyonlarına göre farklılaşma var mıdır?
- c- Mezun oldukları fakülteye göre farklılaşma var mıdır?
- d- Yaşlarına göre farklılaşma var mıdır?
- e- Öğretmenlik yaptıkları süreye göre farklılaşma var mıdır?

3- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden kişisel ilişkiler boyutunun algılanmasında bireylerin;

- a- Cinsiyetlerine göre farklılaşma var mıdır?
- b- Okuldaki pozisyonlarına göre farklılaşma var mıdır?
- c- Mezun oldukları fakülteye göre farklılaşma var mıdır?
- d- Yaşlarına göre farklılaşma var mıdır?
- e- Öğretmenlik yaptıkları süreye göre farklılaşma var mıdır?

4- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden ilgi, teşvik ve ödüllendirme boyutunun algılanmasında bireylerin;

- a- Cinsiyetlerine göre farklılaşma var mıdır?
- b- Okuldaki pozisyonlarına göre farklılaşma var mıdır?
- c- Mezun oldukları fakülteye göre farklılaşma var mıdır?
- d- Yaşlarına göre farklılaşma var mıdır?
- e- Öğretmenlik yaptıkları süreye farklılaşma var mıdır?

5- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden açıklık ve yeni değerler boyutunun algılanmasında bireylerin;

- a- Cinsiyetlerine göre farklılaşma var mıdır?
- b- Okuldaki pozisyonlarına göre farklılaşma var mıdır?
- c- Mezun oldukları fakülteye göre farklılaşma var mıdır?
- d- Yaşlarına göre farklılaşma var mıdır?
- e- Öğretmenlik yaptıkları süreye göre farklılaşma var mıdır?

6- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden etkin iletişim boyutunun algılanmasında bireylerin;

- a- Cinsiyetlerine göre farklılaşma var mıdır?
- b- Okuldaki pozisyonlarına göre farklılaşma var mıdır?
- c- Mezun oldukları fakülteye göre farklılaşma var mıdır?

- d- Yaşlarına göre farklılaşma var mıdır?
- e- Öğretmenlik yaptıkları süreye göre farklılaşma var mıdır?

7- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden eğitim boyutunun algılanmasında bireylerin;

- a- Cinsiyetlerine göre farklılaşma var mıdır?
- b- Okuldaki pozisyonlarına göre farklılaşma var mıdır?
- c- Mezun oldukları fakülteye göre farklılaşma var mıdır?
- d- Yaşlarına göre farklılaşma var mıdır?
- e- Öğretmenlik yaptıkları süreye göre farklılaşma var mıdır?

8- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden tehdit ve baskı boyutunun algılanmasında bireylerin;

- a- Cinsiyetlerine göre farklılaşma var mıdır?
- b- Okuldaki pozisyonlarına göre farklılaşma var mıdır?
- c- Mezun oldukları fakülteye göre farklılaşma var mıdır?
- d- Yaşlarına göre farklılaşma var mıdır?
- e- Öğretmenlik yaptıkları süreye göre farklılaşma var mıdır?

3- Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu'ndaki akademik personelin, değişime direncin engellenmesi amacıyla uygulanabilecek boyutları nasıl algıladığını ölçerek, ortaya çıkabileceği düşünülen direncin azaltılabilmesi ve önlenmesi için gerekli olan çözüm yollarının örgütsel değişim uygulamaları yardımıyla bulunması, yapılacak olan uygulama sonucunda ortaya çıkacak bulgulardan, diğer çalışmalarda da yararlanılması beklenmektedir.

4- Varsayımlar (Sayıtlılar)

1-Yapılan araştırmanın sonucuna bağlı olarak, Yabancı Diller Yüksekokulu'nda eksikliği tespit edilen bazı unsurlar çeşitli yöntemlerle tamamlanabilir.

2- Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda görev yapmakta olan okutmanların, kendilerine uygulanan ankete değişim sürecine olan gerçek tutumlarını yansıtan içten cevaplar vereceklerdir.

3- Bilgi toplama aracı daha önce uygulanmış olması ve bu uygulama sonucunda olumlu sonuçlar alınması nedeniyle yeterli bir kriterdir.

5- Sınırlılıklar

1- Araştırma , 2005-2006 öğretim yılında Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda görev yapan kadrolu ve ücretli öğretim görevlileri ile sınırlıdır.

2- Araştırma Yabancı Diller Yüksekokulu'nda görev yapan öğretim görevlilerinin değişime direnci azaltmada kullanılan bazı stratejileri algılayış biçimleri ve bunlara ilişkin görüşleri ile sınırlıdır.

-Ölçme aracının ölçülmek istenen boyutları ölçtüğü kabul edilmektedir.

6- Tanımlar

a-Değişim: Değişim genel olarak eski durumdan yeni bir duruma geçiş olarak anlaşılmakta ve mevcut durumun korunmaması, yeni çevre koşullarına göre uyumun sağlanmasıdır. Bu çerçevede değişme kişisel, örgütsel ve toplumsal bazda görülür ve hissedilir (Wolff, 2005).

Değişim, belli bir durum esas alınmak suretiyle söz konusu durumda meydana gelecek farklılaşma biçiminde de tanımlanabilmektedir .

b- Örgütsel Değişim: Organizasyonda iş yapma alışkanlıklarının daha farklı bir şekle dönüştürülerek verimliliğin artırılmasıdır.

c-Değişime direnç : Bireyin kendini değişimin etkisinden korumaya dönük davranışı, kısaca değişime karşı en tipik birey ya da grup tepkisidir.

7- Araştırmada Kullanılan Kısaltmalar

S.Ü. : Selçuk Üniversitesi

YDYO: Yabancı Diller Yüksekokulu

İDE: İngiliz Dili ve Edebiyatı Bölümü

İng. Öğr. : İngilizce Öğretmenliği Bölümü

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

BÖLÜM III

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, değişim ve değişime dirençle ilgili yapılmış yerli ve yabancı araştırmalara yer verilmiştir.

Ölçer (1995), işletmelerde değişime direnç ve bu sorunun çözülmesi üzerine bir araştırma yapmıştır. Araştırmada Türkiye'nin en büyük 500 kuruluşunda çalışan iş gören ve yöneticilere baş vurulmuştur. Araştırma sonucunda, tüm işletmelerde çalışan toplam personelin % 59,4'ünün değişime direndiği saptanmıştır. Aynı zamanda, değişimi tetikleyen değişim görevlisinin, çalışanlar tarafından değişime verilen tepki üzerinde etkisi olduğu, değişim sürecinde görülen tepkinin niteliğinin değişim uygulamalarının planlı olup olmamasına bağlı olduğu, değişim öncesinde, tepkileri belirlemeye yönelik yapılan ön çalışmanın değişime verilen tepkiyle ilişkili olduğu, değişim kararının alındığı örgütsel düzeyin değişime verilen tepkiye bir etkisinin olmadığı, değişimin uygulama süresinin değişime verilen tepkiye bir etkisinin olmadığı, değişime direncin daha çok üniversite mezunları tarafından gösterildiği ve örgütlerde saptanan değişime direncin sebeplerinin çalışanların değişim hakkında gerekli bilgiye sahip olmaması, çalışanların değişim sonrasında başarısız olacaklarını düşünmeleri, alışkanlıklar, belirsizlik ve güvensizlik, ekonomik ve sosyal kayıplardan korku olduğu belirlenmiştir.

Pekmezcan(1999) ise değişim ve değişime direnç konularına değinmiştir. Araştırmasının sonucunda ise değişime direncin en fazla değişimden etkilenen iş gören kesiminde olduğu, bunun sebebinin de değişimin ılımlı bir şekilde ve alıştıran yapılmaması ve değişimin sebeplerinin ve hedeflerinin çalışanlara net bir şekilde açıklanmaması olduğunu savunmaktadır.

Dönder (1996), değişim ve değişime direnç sorununun Konya işletmelerindeki durumunu incelemiş ve ortaya çıkan dirençlerle başetmede hangi yöntemlere başvurulduğunu saptamaya çalışmıştır. Araştırmanın sonucunda işletme yöneticilerinin çoğunun iş görenleri maddi olarak teşvik ettiği, onları değişimin gerekliliğine ikna ettiği, işletmelerin çoğunda iş görenlerle yöneticiler arasındaki iletişimin iyi olduğu; ancak, bazı işletmelerde değişim sürecinde baskı ve zorlama yönteminin kullanıldığı ve işletmelerin çoğunda iş görenlerin karara katılımının sağlanmadığı belirlenmiştir.

Kuvan (2001), değişim ve değişime direnme olgusunu kamu ve özel sektörde incelemiştir. Araştırmanın sonucunda, eğitim seviyesi düşük olan ve yaşlı personel sayısı fazla olan, ekip çalışmasına önem vermeyen, karara katılan personelin az olduğu, kişisel

ilişkilerin iyi olmadığı, otokratik yönetim uygulayan, personelini yeterli derecede motive edemeyen işletmelerde, personelin kendi için iyi bir gelecek göremediği işletmelerde ve örgüt içi iletişimin sağlıklı işlemediği işletmelerde değişime direnç ortaya çıktığı belirlenmiştir.

Manuela ve Martinez Fuentes tarafından İspanya'daki bazı şirketlerde değişim ve değişime direncin sebeplerine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda köklü değerlerin ve kültürün iş görenlerin değişime direnç göstermesine sebep olduğu, stratejik değişimin köklü değişimden daha fazla dirence sebep olduğu ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan sonuçlara göre değişim yapmak isteyen bir yöneticinin örgüt kültürünü incelemesi, çalışanların hizmet içi eğitimine önem vermesi öngörülmüştür.

Liu (2002), örgüt kültürü ve örgüt olarak öğrenmenin örgütsel değişimi etkileyip etkilemediğine ilişkin bir çalışma yapmıştır. Çalışma, dört şirkette çalışan iş görenler üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda, yenilikçi örgüt kültürünün ve takım çalışmasının ve örgüt olarak öğrenmenin, değişimin iş görenler tarafından kabulü ve değişime direncin azaltılmasında etkili olduğu ortaya konmuştur.

Atak (2001), örgütsel değişim ve değişime direnç olgusunu bir örgüt ortamında incelemiştir. Yapılan araştırma sonucunda söz konusu örgütün değişime yatkın olduğu ve iş görenlerin değişimi olumlu karşıladıkları belirlenmiştir. Araştırmacı bunun sebebinin ise yine araştırma sonuçlarında ortaya çıkan örgütte çalışanlara değer verilmesi, örgütte iyi bir iletişim ortamının var olması, eğitime önem verilmesi gibi sebeplere bağlı olduğunu savunmuştur. Bunların yanında söz konusu örgütte değişim kararına katılımın yeterli düzeyde olmadığı da belirlenmiştir.

Özkan (2002), işletmelerde değişime direnç olgusunu Çanakkale'nin Biga ilçesinde faaliyet gösteren işletmelerin çalışanlarını kapsayan bir çalışma yapmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında örgütsel değişimin çalışanlar üzerindeki etkileri ve değişime direnç sorunları tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, değişime direncin en önemli sebeplerinin değişim kararının yöneticilerce alınması, iş görenlerin değişimden sonra başarısız olma korkusunun giderilmemesi olduğu saptanmış, ayrıca gençlerin değişime direncinin az olduğu, ilkokul ve ortaokul mezunlarının işlerini kaybetme korkusuyla değişime direnmemeye özen gösterdikleri ortaya konmuştur.

Alıç'ın (1990: 105-106), genel liselerde örgütsel değişim ihtiyacı olup olmadığına ilişkin yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına göre araştırmaya katılan “öğretmenlerin yüzde 84'ü görevleri belirlenirken isteklerinin göz önüne alınma derecesini hiç yada az olarak belirtmiştir”. Bunun yanında araştırma sonuçları, “sınıf mevcutlarının eğitim öğretimi ve disiplini olumsuz yönde” etkilediğini göstermiştir. Ayrıca okullarda bulunan hizmet içi eğitim

birimlerinin ihtiyacı karşılayamadığı, mevcut teftiş uygulamalarının öğretmenler tarafından “mesleki gelişime yeterince katkıda” bulunan etkinlikler olarak algılanmadığı, ödül ve ceza sisteminin politik ve ideolojik ayrıma göre uygulandığı, kullanılan ölçme değerlendirme sisteminin öğretmenler tarafından “orta derecede” değerlendirildiği belirtilmiştir. Tüm bunların sonucunda ise araştırmaya katılmış olan öğretmen grubunun, mevcut örgüt işleyişinden memnun olmadıkları ve söz konusu yapının işleyişiyle ilgili uygulamaların değişmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Bayrak (1990) Eğitim yüksekokullarındaki örgütsel değişiminin öğretim görevlileri tarafından nasıl algılandığı, örgütsel değişiminin nasıl olması gerektiği ve değişim programı konularını araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yöneticiler ve öğretim görevlilerinin yapılan değişikliklerin kısmen farkında olduğu ancak bu farkındalığın “beklenen düzeyde olmadığı” belirtilmiştir. Çıkan sonuçlara göre, Bayrak, yüksekokullardaki değişmelerin “planlı değişme modelleri dikkate alınmadan” yapıldığını vurgulamıştır. Bayrak ayrıca değişme programlarının “Laboratuvar eğitimi, Konferans Yönetimi, Bireysel danışmanlık ve Sağaltım, Planlı Değişme programı” şeklinde uygulanması gerektiği sonucuna varmıştır.

Genç (2006) İstanbul ili Üsküdar ilçesinde bulunan 4’ ilk öğretim ve 5’i ortaöğretim olmak üzere 9 okulda çalışmakta olan öğretmenlerin öğrenim düzeyi, yaş, kıdem ve hizmetiçi eğitim sayısı değişkenlerine göre değişime karşı gösterdikleri direnci araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, eğitim düzeyi yükseldikçe değişime olan direncin azaldığı, yaş arttıkça direncin arttığı, direncin en çok teknolojik değişime karşı olduğu, hizmetiçi eğitim sayısının artmasının değişime direnci azalttığı ve öğretmenlerin kıdemleri arttıkça değişime daha fazla direnç gösterdikleri ortaya konmuştur.

.BÖLÜM IV

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

1- Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada Karasar (2002: 79) tarafından “çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile, evrenin tümü yada ondan alınacak bir grup örnek yada örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleri” olarak tarif edilen genel tarama modelinden yararlanılmıştır.

Taramalarda yerli ve yabancı literatür gözden geçirilmiştir. Kaynak grupların görüşleri belirli bir zaman kesidindeki durumun tespitine yöneliktir.

2- Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Yabancı Diller Yüksekokuludur. Araştırma evreninin küçük olmasından dolayı örneklem seçilmemiş, evrenin tamamı araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırmaya katılan öğretim görevlilerinin yaş, cinsiyet, mezun olunan fakülte, öğretmenlik yaptığı süre ve pozisyona göre dağılımları Tablo 1, Tablo 2, Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5’ te verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretim Görevlilerinin Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	N	%
18 - 24	9	13,4
25 - 29	25	37,3
30 - 34	13	19,4
35 - 29	8	11,9
40 yaş ve üstü	12	17,9
Toplam	67	100,0

Yukarıdaki tablo verilerine göre araştırmaya katılan öğretim görevlilerinden % 13,4'ü 18 – 24 yaş aralığında, % 37,3'ü 25 – 29 yaş aralığında, % 19,4' 30 - 34 yaş aralığında, %11,9'u 35 - 29 yaş aralığında ve %17,9'u 40 yaş ve üstündedir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Öğretim Görevlilerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Kadın	42	62,7
Erkek	25	37,3
Toplam	67	100,0

Veriler incelendiğinde araştırmaya katılan öğretim görevlilerinin %62,7'si kadın, % 37,3'ü ise erkek olduğu ve cinsiyet dağılımına göre öğretim görevlilerinin ağırlıklı olarak kadınlardan oluştuğu görülmektedir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Öğretim Görevlilerinin Mezun Oldukları Fakülteye Göre Dağılımı

Mezun Olunan Fakülte	N	%
Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği	34	50,7
Eğitim Fakültesi Almanca Öğretmenliği	1	1,5
Eğitim Fakültesi Fransızca Öğretmenliği	0	0
Fen Edebiyat Fakültesi İngiliz Dili ve Edebiyatı Bölümü	28	41,8
Fen Edebiyat Fakültesi Alman Dili ve Edebiyatı Bölümü	3	4,5
Fen Edebiyat Fakültesi Fransız Dili ve Edebiyatı Bölümü	1	1,5
Toplam	67	100,0

Tablo verilerine göre araştırmaya katılan öğretim görevlilerinin %50,7'i Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği Bölümünden, %1,5'i Eğitim Fakültesi Almanca Öğretmenliği Bölümünden, %41,8'i Fen Edebiyat Fakültesi İngiliz Dili ve Edebiyatı

Bölümünden, %4,5'i Fen Edebiyat Fakültesi Alman Dili ve Edebiyatı Bölümünden, 1,5'i Fen Edebiyat Fakültesi Fransız Dili ve Edebiyatı Bölümünden mezun olmuştur Araştırmaya katılanlar arasında Eğitim Fakültesi Fransızca Öğretmenliği Bölümünden mezun olan öğretim görevlisi bulunmamaktadır. Kişi sayısının azlığı nedeniyle Eğitim Fakültesi Almanca Öğretmenliği, Fen Edebiyat Fakültesi Alman Dili ve Edebiyatı, Fen Edebiyat Fakültesi Fransız Dili ve Edebiyatı ve Eğitim Fakültesi Fransızca öğretmeni bölümlerinden mezun olanlar için herhangi bir istatistiksel hesaplama yapılamamaktadır. Bu nedenle hesaplamalar Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği bölümü ve Fen Edebiyat Fakültesi İngiliz Dili ve Edebiyatı bölümünden mezun olmuş öğretim görevlileri için yapılmıştır.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan Öğretim Görevlilerinin Öğretmenlik Süresine Göre Dağılımı

Öğretmenlik süresi	N	%
1 yıldan az	3	4,5
1 yıldan fazla 3 yıldan az	11	16,4
3 yıldan fazla 5 yıldan az	13	19,4
5 yıldan fazla 10 yıldan az	18	26,9
10 yıldan fazla 15 yıldan az	11	16,4
15 yıl ve üzeri	11	16,4
Toplam	67	100,0

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretim görevlilerinin %4,5'i bir yıldan az, %16,4'ü 1 yıldan fazla 3 yıldan az, %19,4'ü 3 yıldan fazla 5 yıldan az, %26,9'u 5 yıldan fazla 10 yıldan az, %16,4'ü 10 yıldan fazla 15 yıldan az ve %16,4'ü 15 yıl ve üzeri süredir öğretmenlik yapmaktadır.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Öğretim Görevlilerinin Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Pozisyon	N	%
Kadrolu	49	73,1
Ücretli	18	26,9
Toplam	67	100,0

Yukarıdaki tablo incelendiğinde araştırmaya katılan öğretim görevlilerinin %73,1'i kadrolu, %26,9'u ücretli olarak görev yapmaktadır.

3- Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formlarında 2001 yılında Doç. Dr.Tahir Akgemci danışmanlığında Hakan Kuvan tarafından hazırlanan “Örgütsel Değişim ve Değişime Direnme Olgusunun Kamu ve Özel Sektörde Algılanması Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma” konulu tezinde kullandığı ölçme aracı araştırmaya veri teşkil edecek sonuçlara ulaşılması amacıyla esas alınmıştır. Kuvan’ın anket formundaki bilgilerin aynen veya kısmen değiştirilerek uygulanması hususunda gerekli izin alınmış bulunmaktadır.

Araştırmada kullanılan anket formları “demografik değişkenler” formu ve örgütsel değişime direnci azaltmada kullanılan stratejilerden bazılarını kapsayan anket kısmından oluşmaktadır. Demografik değişkenler formu, ankete katılan öğretim görevlilerinin kurum içerisindeki konumunu ve özelliklerinin tespitinde, anket kısmı ise kurumda çalışan öğretim görevlilerinin değişim sürecinde uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerini nasıl algıladıklarının tespitinde kullanılmıştır.

Anketteki bölümlerin herbiri farklı sayıda soru içermektedir ve herbirinde ölçülmek istenen bir stratejiye ait sorular bulunmaktadır. Anketteki her ifadenin, “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Karar Vermek Zor”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” olmak üzere beş derece üzerinden ve verilen sıraya göre 1, 2, 3, 4, 5 şeklinde sayısal değerlerle değerlendirilmesi istenmiştir.

Anket soruları Hakan Kuvan tarafından hazırlanan şekliyle onbir başlık altında toplanmaktadır. Ancak, bazı bölümler, Yabancı Diller Yüksekokulu’na uygun olmadığı düşünüldükçe çıkartılmış ve ilk aşamadaki bölümlerin sekiz tanesi kullanılmıştır. Ölçek Selçuk Üniversitesi’ndeki uzmanlara gösterilmiştir.

3.1- Anketlerin Ön Denemesi

Anketin güvenilirliği daha önceki çalışmalarda test edilmiştir. Ancak, ölçme aracının yeni grupta anlaşılabilirliğini görmek üzere anket Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerine uygulanmıştır. SPSS Paket programında yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin güvenirliğini düşürdüğü tespit edilen iki madde ve bir bölüm çıkarılmıştır.

Anket bölümlerine ait Cronbach Alfa güvenirlik katsayıları Tablo 6 daki gibidir:

Tablo 6. Anket Bölümlerine Ait Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayıları

Bölümler	Maddeler	Güvenirlik Katsayısı
İkna	1 - 12	,86
Kişisel İlişkiler	13 - 16	,70
İlgi Teşvik ve Ödüllendirme	17 - 26	,87
Açıklık ve Yeni Değerler	27 - 35	,91
Etkin İletişim	36 - 41	,89
Eğitim	42 - 45	,82
Tehdit ve Baskı	46 - 49	,71

3.2- Anketlerin Uygulanması

Araştırma evreni toplam 100 kişiden oluşmaktadır. Evreni oluşturan 100 öğretim görevlisine anketler dağıtılmış ancak bu anketlerin 70 tanesi geri alınabilmiştir. Toplanan 70 anketten üç tanesinde cevaplanmayan bölümler olduğu için 67 tanesi istatistiksel işleme tabi tutulmuştur.

4- Verilerin Analizi

Araştırmaya katılanlarca doldurulup araştırmacıya iletilen anket formlarının, açıklamalar doğrultusunda doldurulup doldurulmadığı tek tek gözden geçirilmiştir. Bunun sonucu olarak:

- Anket verilen 100 kişiden 70'i anketleri cevaplayıp araştırmacıya iletmıştır. İletilen 70 anketten üç tanesinde bazı bölümlere cevaplandırılmadığı saptanmıştır. Bu sebeple bu üç anket işleme tabi tutulmamıştır.
- Araştırmaya katılanların 67'sinin açıklamalara uygun olarak anketleri cevapladığı görülmüştür.

Anket formlarındaki veriler SPSS veri dosyalarına kaydedilmiştir.

Araştırma hakkındaki gerekli bilgiler istatistiksel bilgi sahibi kişilere aktarılmış ve araştırmaya hangi istatistiksel işlemin uygun olduğu tespit edilmiştir.

5- İstatistiksel Analizler

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 13 paket programından yararlanılmıştır. Verilerin analizinde Ağırlıklı Ortalama, Standart sapma, t – testi ve Tek Yönlü Varyans analizi kullanılmıştır.

Ortaya çıkan ağırlıklı ortalama değerlerini yorumlamak için standart bir aralık ölçütü geliştirilmiştir. Aralık katsayısı a: 0,80 bulunmuştur. Bu aralık katsayısına göre her bir soru için kesinlikle katılmıyorum (5), katılmıyorum (4), karar vermek zor (3), katılıyorum (2), kesinlikle katılıyorum (1) şeklindeki seçenekler bakımından aşağıdaki gibi gruplandırma yapılmıştır:

5 – 4,20	- Kesinlikle katılmıyorum
4,19 – 3,39	- Katılmıyorum
3,38 – 2,58	- Karar vermek zor
2,57 – 1,77	- Katılıyorum
1,76 – 0,96	- Kesinlikle Katılıyorum

Yapılan puan gruplarına göre, araştırmaya katılan öğretim görevlilerinin vermiş oldukları cevapların ağırlıklı ortalaması 3,38'in üzerinde ise soruda belirtilen stratejiyi olumsuz algıladıkları, cevapların ağırlıklı ortalaması 2,58'in altında ise soruda belirtilen stratejiyi olumlu algıladıkları, cevapların ağırlıklı ortalaması 2,58 ile 3,38 arasında ise belirtilen strateji hakkında bir yargıya varamadıkları kabul edilmiştir.

Bulunan aralık sayısı esas alınarak her bölüm için puan aralıkları hesaplanmıştır. Hesaplanan puan aralıkları, bölümlere ait ağırlıklı ortalamaları yorumlamak, bölümlerde belirtilen değişime dirençle başetmede kullanılan stratejinin araştırmaya katılan öğretim görevlileri tarafından nasıl algılandığını bulmak amacıyla kullanılmıştır. Her bölüm için hesaplanan puan aralıkları aşağıdaki gibidir:

İkna

60-50,4 -	- Kesinlikle katılmıyorum
50,3-40,7	- Katılmıyorum
40,6-31	- Karar vermek zor
30,9-21,3	- Katılıyorum
21,2- 11,6	-Kesinlikle katılıyorum

Kişisel İlişkiler

20- 16,8 -	- Kesinlikle katılmıyorum
16,7-13,5	- Katılmıyorum
13,4-10,2	- Karar vermek zor
10,1-6,9 -	- Katılıyorum
6,8-3,6	- Kesinlikle katılıyorum

İlgi Teşvik ve Ödüllendirme

50-42	- Kesinlikle katılmıyorum
41,9-33,9	- Katılmıyorum
33,8-25,8	- Karar vermek zor
25,7-17,7	- Katılıyorum
17,6-9,6-	Kesinlikle katılıyorum

Etkin iletişim

30-25,2	- Kesinlikle katılmıyorum
25,1-20,3	- Katılmıyorum
20,2-15,4	- Karar vermek zor
15,3-10,5	- Katılıyorum
10,4-5,6	- Kesinlikle katılıyorum

Eğitim

20- 16,8	- Kesinlikle katılmıyorum
16,7-13,5	- Katılmıyorum
13,4-10,2	- Karar vermek zor
10,1-6,9 -	- Katılıyorum
6,8-3,6	- Kesinlikle katılıyorum

Açıklık ve yeni değerler

45-37,8	- Kesinlikle katılmıyorum
37,7-30,5	- Katılmıyorum
30,4-23,2	- Karar vermek zor
23,1-15,9	- Katılıyorum
15,8-8,6	- Kesinlikle katılıyorum

Tehdit ve Baskı

20- 16,8 -	- Kesinlikle katılmıyorum
16,7-13,5	- Katılmıyorum
13,4-10,2	- Karar vermek zor
10,1-6,9	- Katılıyorum
6,8-3,6	- Kesinlikle katılıyorum

İkna bölümü için hesaplanan puan aralıklarına göre, öğretim görevlilerince verilmiş olan cevapların ağırlıklı ortalaması 40,6'nın üzerinde ise bölümde belirtilen stratejinin öğretim görevlileri tarafından olumsuz algılandığı, cevapların ağırlıklı ortalaması 31'in altında ise öğretim görevlilerinin bölümde belirtilen stratejiyi olumlu algıladıkları, cevapların ağırlıklı ortalaması 40,6 ile 31 arasında ise öğretim görevlilerinin bölümde belirtilen strateji hakkında yargıya varamadıkları kabul edilmiştir.

Kişisel ilişkiler bölümü için hesaplanan puan aralıklarına bakıldığında, öğretim görevlilerince verilmiş olan cevapların ağırlıklı ortalaması 13,4'ün üzerinde ise bölümde belirtilen stratejinin öğretim görevlileri tarafından olumsuz algılandığı, cevapların ağırlıklı ortalaması 10,2'nin altında ise öğretim görevlilerinin bölümde belirtilen stratejiyi olumlu algıladıkları, cevapların ağırlıklı ortalaması 13,4 ile 10,2 arasında ise öğretim görevlilerinin bölümde belirtilen strateji hakkında yargıya varamadıkları kabul edilmiştir.

İlgi, teşvik ve ödüllendirme bölümüne bakıldığında, öğretim görevlilerince verilmiş olan cevapların ağırlıklı ortalaması 33,8'in üzerinde ise bölümde belirtilen stratejinin öğretim görevlileri tarafından olumsuz algılandığı, cevapların ağırlıklı ortalaması 25,8'in altında ise öğretim görevlilerinin bölümde belirtilen stratejiyi olumlu algıladıkları, cevapların ağırlıklı

ortalaması 33,8 ile 25,8 arasında ise ğretim görevlilerinin bölümde belirtilen strateji hakkında yargıya varamadıkları kabul edilmiştir.

Etkin iletişim bölümünde ise ğretim görevlilerince verilmiş olan cevapların ağırlıklı ortalaması 20,2'nin üzerinde ise bölümde belirtilen stratejinin ğretim görevlileri tarafından olumsuz algılandığı, cevapların ağırlıklı ortalaması 15,4'n altında ise ğretim görevlilerinin bölümde belirtilen stratejiyi olumlu algıladıkları, cevapların ağırlıklı ortalaması 20,2 ile 15,4 arasında ise ğretim görevlilerinin bölümde belirtilen strateji hakkında yargıya varamadıkları kabul edilmiştir.

Eğitim bölümünde ğretim görevlilerince verilmiş olan cevapların ağırlıklı ortalaması 13,4'n üzerinde ise bölümde belirtilen stratejinin ğretim görevlileri tarafından olumsuz algılandığı, cevapların ağırlıklı ortalaması 10,2'nin altında ise ğretim görevlilerinin bölümde belirtilen stratejiyi olumlu algıladıkları, cevapların ağırlıklı ortalaması 13,4 ile 10,2 arasında ise ğretim görevlilerinin bölümde belirtilen strateji hakkında yargıya varamadıkları kabul edilmiştir.

Açıklık ve yeni değerler bölümünde ğretim görevlilerince verilmiş olan cevapların ağırlıklı ortalaması 30,4'n üzerinde ise bölümde belirtilen stratejinin ğretim görevlileri tarafından olumsuz algılandığı, cevapların ağırlıklı ortalaması 23,2'nin altında ise ğretim görevlilerinin bölümde belirtilen stratejiyi olumlu algıladıkları, cevapların ağırlıklı ortalaması 30,4 ile 23,2 arasında ise ğretim görevlilerinin bölümde belirtilen strateji hakkında yargıya varamadıkları kabul edilmiştir.

Tehdit ve baskı bölümü in hesaplanan ağırlıklı ortalamalara göre ğretim görevlilerince verilmiş olan cevapların ağırlıklı ortalaması 13,4'n üzerinde ise bölümde belirtilen stratejinin ğretim görevlileri tarafından olumsuz algılandığı, cevapların ağırlıklı ortalaması 10,2'nin altında ise ğretim görevlilerinin bölümde belirtilen stratejiyi olumlu algıladıkları, cevapların ağırlıklı ortalaması 13,4 ile 10,2 arasında ise ğretim görevlilerinin bölümde belirtilen strateji hakkında yargıya varamadıkları kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan ğretim görevlilerinin cinsiyetlerine, okulda bulundukları pozisyona ve mezun oldukları fakülteye göre oluşan grupların değişime dirençle başetmede kullanılan stratejileri algılayış biçimleri arasında manidar farklılık olup olmadığını anlamak amacıyla t-testi kullanılmıştır. Öğretim görevlilerinin yaşlarına ve öğretmenlik yaptıkları süreye göre oluşturulan grupların değişime dirençle başetmede kullanılan stratejileri algılayış biçimleri arasında manidar farklılık olup olmadığını anlamak amacıyla ise tekyönlü varyans analizi tekniğinden yararlanılarak F değeri hesaplanmıştır. Gerek F, gerekse t-testi sonuçlarının manidarlık düzeyi in $p < .05$ esas alınmıştır.

BÖLÜM V

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, anket yoluyla toplanan verilerin istatistiksel analizi sonucunda elde edilen bulgular, araştırmanın amaçlarında yer alan sorulara göre açıklanıp yorumlanmıştır.

1.S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin değişime direnci azaltmada kullanılan stratejileri algılayış biçimi genel olarak nasıldır?

Bu amaçla, S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin değişime direnci azaltmada kullanılan stratejileri nasıl algıladıklarına ilişkin puan ortalamaları değerlendirilmiştir. Değerlendirmede ağırlıklı ortalama ve standart sapma puanları esas alınmıştır. Analiz sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’ndaki Öğretim Görevlilerinin değişime direnci azaltmada kullanılan stratejilere ilişkin algıları

Maddeler	Ağırlıklı Ortalama $\bar{X}$	Standart Sapma S
1.İKNA		
1.Okulumun amacını ve hedeflerini biliyorum.	1,55	0,840
2. Okulumun hedeflerine ulaşması için geliştirdiği stratejileri biliyorum	2,03	1,058
3. Okulumun hedef ve stratejilerini destekliyorum.	1,69	0,941
4. Okulumun mevcut üst yönetimine güven duyuyorum.	1,72	0,918
5. Genel olarak, okulumda çalışmaktan memnunum.	1,51	0,683
6. Okulumun değerleri benim kişisel değerlerimle tutarlıdır.	1,84	0,979
7. Üst yönetimin beni okulumuzun hedefleri konusunda yeterli derecede bilgilendirdiğine inanıyorum.	2,24	0,939
8. Okulumun başarılı olabilmesi için, yenilikleri karşı konulmaz bir süreç olarak görüyorum.	1,54	0,745
9. Planlı organizasyonel değişimlerin işimi olumlu yönde etkileyeceğine eminim.	1,40	0,653
10. Kişisel olarak gerekli her türlü değişime uyum sağlayabileceğime inanıyorum.	1,60	0,719

11. Okulumuz yönetimi değişime olan ihtiyacı net olarak açıklamıştır.	1,96	0,928
12. Değişimin / yeniliklerin gerçekleşmesindeki rolümü net olarak anladım.	2,01	0,862
Toplam	21,07	7,30
2.KİŞİSEL İLİŞKİLER		
13. Okulumuzdaki işbirliği ve çalışanlar arasındaki ilişkilerden memnunum.	2,19	1,004
14. Okulumuzdaki çalışma ortamını huzurlu olarak tanımlayabilirim.	1,72	0,670
15. Okulumuzda görüşlerine katılmadığım çok insan vardır.	2,91	0,949
16. Okulumda anlaşılamadığım kimse hemen hemen yoktur.	2,46	1,064
Toplam	9,28	1,88
3.İLGİ, TEŞVİK ve ÖDÜLLENDİRME		
17. Okul yönetimi, çalışanların yenilikleri benimsemesini özendirir.	2,00	0,853
18. Okulumuzdaki ekip çalışması anlayışı beni teşvik eder.	2,10	0,907
19. Okulumun sağladığı sosyal yardım ve diğer olanaklar beni teşvik eder.	2,25	1,146
20. Okulumuzda manevi teşvik yöntemlerinin* yeterli derecede uygulandığına inanıyorum. (* Teşekkür belgesi, başarının takdir edilerek diğer çalışanlarla paylaşılması vb)	3,30	1,155
21. Okulumuzda çalışanları teşvik etmeye yönelik faaliyetler* yeterlidir. (* yemekler, sosyal faaliyetler vb)	3,21	1,052
22. Mevcut hedeflerim beni teşvik edici niteliktedir.	2,09	0,848
23. Okulumuzun üst yönetimi, çalışanların ihtiyaçları ve sorunları konusunda duyarlıdır.	2,13	1,013
24. Bir üst amirim, yeni fikir ve önerilerimi destekler.	1,96	0,944
25. Okulumuzda kullanılan eğitim araç- gereçleri (CD çalar, data -show vb) işimi daha etkin yapabilmeme yardımcı olmaktadır.	1,97	1,015
26. İşimde sağladığım başarılar her zaman takdir edilir.	2,64	1,124
Toplam	23,65	6,89
4. AÇIKLIK ve YENİ DEĞERLER		
27. Bağlı bulunduğum okul yönetimi, işimi etkileyecek kararlara katılımımı sağlar.	2,40	1,060
28. Okulumuz çalışanları, karşılaşılan sorunlara, doğrudan çözüm/öneri getirme yönünde amirleri tarafından teşvik edilirler.	2,19	0,875
29. Bir üst amirim işimi etkileyecek değişiklikler konusunda fikrimi alır.	2,55	1,158
30. Çalışanların yönetime katılımını yeterli buluyorum.	2,76	0,971
31. Bir üst amirim aldığı bazı kararlara beni de dahil eder.	2,72	1,070
32. Bir üst amirim beni dinler görüşlerime saygı gösterir.	2,10	1,002
33. Eğitim ihtiyaçlarım belirlenirken benim de görüşlerim alınır.	2,46	1,020
34. İşim konusunda benden beklenileni tam olarak biliyorum.	1,64	0,711
35. Çalışanlar, gerekli değişim/yeniliklerin tasarımında da yer almıştır.	2,18	0,936
Toplam	21,01	6,84

5.ETKİN İLETİŞİM		
36. Okulumuzda bilgi akışını sağlamaya yönelik araçlar (duyuru, genel mektup, sirküler, raporlama, toplantı v.b.) etkin bir şekilde kullanılır.	2,15	1,062
37. Okulumuz genelinde çalışanlar arası bilgi akışı ve iletişimde herhangi bir sıkıntı yoktur.	2,46	1,133
38. Genel olarak okulumdaki bilgi akışı ve iletişimden memnunuz.	2,42	1,117
39. Okulumda birimler arası bilgi akışı ve iletişim yeterli düzeydedir.	2,46	1,092
40.Okulumuzda üst yönetim (Müdür ve müdür yardımcıları) ile çalışanlar arasında etkin bir iletişim vardır.	2,37	1,229
41. Yöneticilerimizle rahatlıkla fikir alışverişinde bulunabilirim.	2,00	1,101
Toplam	13,86	5,47
6. EĞİTİM		
42. Mesleğimle ilgili yenilikleri takip edebilmek için gerekli olan mesleki eğitimlere katılabiliyorum.	2,19	1,019
43.Çalışanlara yeni beceriler geliştirebilmeleri için uygun eğitim ve destek sağlanmıştır.	2,21	0,946
44. İş bilgimi arttırmak için gerekli her türlü kaynağa sahibim.	2,33	1,064
45. Okulumuz kişisel gelişimimi sağlayacak eğitimler (liderlik, takım çalışması, iletişim v.b.) almamda bana destek olur.	2,31	1,062
Toplam	9,04	3,32
8. TEHDİT VE BASKI		
46.Değişim sürecini desteklemeyenlere karşı farklı uygulama başlamıştır.	3,82	0,984
47. Değişimi destekleyenlere mükafat verilmektedir.	3,52	0,990
48. Değişimle birlikte çalışma ortamında gerginlik artmıştır.	3,94	0,814
49. Değişim ile birlikte samimi ilişkiler resmi ilişkilere dönüşmüştür.	3,70	1,000
Toplam	14,98	2,78

Anket sonuçlarına genel olarak bakıldığında, S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin değişim sürecini ve değişime direnci azaltmak için kullanılan stratejileri olumlu algıladıkları ve böylelikle değişim sürecinde direncin az olduğu anlaşılabilmektedir.

Bölümlere bakıldığında, tek olumsuz ifadenin “Değişimi destekleyenlere mükafat verilmektedir.” sorusuna ($\bar{X}=3,52$) ortalama ile verilen “Katılmıyorum” cevabı olduğu görülmektedir. Bu soruya verilen “Katılmıyorum” cevabı S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda motivasyonu arttırdığı düşünülen ödülün kullanılmadığını ortaya koymaktadır. Bunun yanında, diğer bölümlerde bulunan “Okulumuzda manevi teşvik yöntemlerinin yeterli derecede uygulandığına inanıyorum”, “okulumuzda çalışanları teşvik etmeye yönelik faaliyetler yeterlidir”, “işimde sağladığım başarılar her zaman takdir edilir”

sorularına sırasıyla ($\bar{X}=3,30$; $\bar{X}=3,21$; $\bar{X}=2,64$) ortalamalarıyla “Karar Vermek Zor” cevapları verilmiştir. Bu sorulara verilen cevaplar S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışanların motivasyonlarını arttırıcı faaliyetlerin az yapıldığını göstermektedir.

“Açıklık ve Yeni Değerler” boyutunda verilen cevaplar incelendiğinde ($\bar{X}=21,01$) ortalamasıyla genel olarak verilmiş olan “Katılıyorum” cevabıyla S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışanların görüşlerinin dinlendiği ve bu görüşlere önem verildiği yargısına varılabilmektedir. Ayrıca “Çalışanlar, gerekli değişim/yeniliklerin tasarımı da yer almıştır.” sorusuna ($\bar{X}=2,18$) ortalamayla verilen “Katılıyorum” cevabı değişimi gerçekleştirme sürecinde direnci azaltma stratejilerinden en önemlisi olarak düşünülen değişim sürecinde karara katılımın kullanıldığı göstermektedir. Ancak “Çalışanların yönetime katılımını yeterli buluyorum” sorusuna ($\bar{X}=2,76$) ve “Bir üst amirim aldığı bazı kararlara beni de dahil eder.” sorusuna ($\bar{X}=2,72$) ortalamayla verilen “ Karar Vermek zor” cevapları genel olarak karara katılımın az uygulandığını göstermektedir.

Tüm bunların yanında, “İkna” boyutundaki sorulara verilen cevapların puan ortalamasının ($\bar{X}=21,07$) ile “Katılıyorum” seçeneğinde toplanması S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nun amaç ve hedeflerinin çalışanlar tarafından net bir şekilde anlaşılmış olduğunu, değişimin gerekliliği ve değişimin olumlu sonuçlar doğurabileceği görüşlerinin çalışanlar tarafından benimsendiğini göstermektedir.

“Kişisel İlişkiler” boyutundaki sorulara verilen cevapların puan ortalamasının ($\bar{X}=9,28$) ile “Katılıyorum” seçeneğinde toplanması, öğretim görevlilerinin birbirleriyle ilişkilerinin iyi olduğunu ve “Etkin iletişim” boyutundaki sorulara verilen cevapların puan ortalamasının ($\bar{X}=13,86$) ile “Katılıyorum” seçeneğinde toplanması kurumdaki öğretim görevlilerinin yönetimle iletişiminin iyi olduğunu ve bu sayede bilgi akışının sağlanabildiğini ortaya koymaktadır.

“Eğitim” boyutundaki sorulara verilen cevapların puan ortalamasının ($\bar{X}=9,04$) ile “Katılıyorum” seçeneğinde toplanması kurumda devamlı gelişim ve eğitim faaliyetlerine yer verildiğinin; “Tehdit ve Baskı” boyutunda bulunan sorulara verilen cevapların puan ortalamasının ($\bar{X}=14,98$) ile “Katılmıyorum” seçeneğinde toplanması kurumda tehdit ve baskı kullanılmadığının göstergesidir.

2. Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan İkna Stratejisinin Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu’nda Görev Yapan Öğretim Görevlileri Tarafından Cinsiyet, Okuldaki Pozisyon, Mezun olunan Fakülte, Yaş ve Öğretmenlik Süresine Göre Algılanışı

2.1- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden “ikna” boyutunun öğretim görevlileri tarafından algılanmasında cinsiyete göre farklılık var mıdır?

S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin cinsiyetlerine göre değişime direnci azaltma stratejilerinden ikna boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t-testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin cinsiyetlerine göre değişime direnci azaltma stratejilerinden ikna boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları

	Kadın		Erkek		t	p
	N: 42		N:25			
	$\overline{X}$	S	$\overline{X}$	S		
ikna	20,73	6,48	21,64	8,64	0,452	0,654

İkna boyutunda, kurumda çalışan kadın öğretim görevlilerinin algılarının puan ortalaması ($\bar{X} = 20,73$) ile “Katılıyorum”, erkek öğretim görevlilerinin algılarının puan ortalaması ise ($\bar{X} = 21,64$) ile “Katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen p değerine göre iki grup arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Çıkan sonuçlara göre, ikna boyutunun algılanması cinsiyete göre değişiklik göstermemektedir.

2.2-S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden “ikna” boyutunun algılanmasında çalışanların okuldaki pozisyonlarına göre farklılık var mıdır?

S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin okuldaki pozisyonlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden ikna boyutunu algılamaları

arasında farklılaşma olup olmadığı t-testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin okuldaki pozisyonlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden ikna boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları

	Kadrolu		Sözleşmeli		t	p
	N: 49		N:18			
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
İkna	19,57	6,80	25,16	7,23	2,933	0,005*

* p<.05

İkna boyutunda, kurumda çalışan öğretim görevlilerinden kadrolu olarak görev yapanların algılarının puan ortalaması ($\bar{X}=19,57$) ile “Kesinlikle katılıyorum”, okulda sözleşmeli olarak görev yapanların algılarının puan ortalaması ise ($\bar{X}=25,16$) ile “Katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen p değerine göre iki grup arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Analiz sonucu incelendiğinde, “ikna” boyutunun algılanmasının S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin kadrolu veya sözleşmeli olmalarına göre değişiklik gösterdiği görülmektedir.

2.3- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden “ikna” boyutunun algılanmasında çalışanların mezun oldukları fakülteye göre farklılık var mıdır?

S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin mezun oldukları fakülteye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden ikna boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t-testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin mezun oldukları fakülteye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden ikna boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları

	Eğitim Fakültesi İng Öğr.		Fen Edebiyat Fakültesi İ D E		t	p
	N: 34		N:28			
	$\overline{X}$	S	$\overline{X}$	S		
İkna	20,02	7,40	21,89	6,58	1,036	0,304

İkna boyutunda, kurumda çalışan öğretim görevlilerinden Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği bölümünden mezun olanların algılarının puan ortalaması ($\bar{X}=20,02$) ile “Kesinlikle katılıyorum”, Fen Edebiyat Fakültesi İngiliz Dili ve Edebiyatı bölümünden mezun olanların algılarının puan ortalaması ise ($\bar{X}=21,89$) ile “Katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen p değerine göre iki grup arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu sonuca göre, ikna boyutunun algılanmasında S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda görev yapan, Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği bölümünden ve Fen Edebiyat Fakültesi İngiliz Dili ve Edebiyatı bölümünden mezun olan öğretim görevlileri arasında bir farklılık bulunmamaktadır.

2.4- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden “ikna” boyutunun algılanmasında çalışanların yaşlarına göre farklılık var mıdır?

S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin yaşlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden ikna boyutunu algılamalarının ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin yaş gruplarına göre ikna boyutunu algılamalarına ilişkin ortalama ve standart sapmaları

Yaş	N	$\bar{X}$	S
18 - 24	9	23,88	7,04
25 - 29	25	21,96	8,20
30 - 34	13	19,38	7,30
35 - 29	8	24,37	6,67
40 yaş ve üstü	12	16,75	3,30
Toplam	67	21,07	7,30

Tablodan da anlaşılacağı gibi YDYO'da görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin ikna boyutuna ilişkin algılarının yaş gruplarına göre ortalaması ve standart sapmaları arasında farklılık görünmemektedir. Uygulanan ve Tablo 12'de verilen tek yönlü varyans analizi sonuçları da bunu desteklemektedir.

Tablo 12. Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin yaşlarına göre değişime direnci azaltma

Varyansın Kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	439,576	4	109,894	2,207	0,078
Gruplarıçi	3087,051	62	49,791		
Toplam	3526,627	66			

stratejilerinden ikna boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçları

Yapılan varyans analizi sonucunda, S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin, yaşlarına göre ikna boyutunu algılamalarında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Sonuçlar incelendiğinde yaş değişkeninin, ikna boyutunun, kurumda çalışan öğretim görevlileri tarafından algılanmasını etkilemediği anlaşılmaktadır.

2.5- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden “ikna” boyutunun algılanmasında çalışanların öğretmenlik yaptıkları süreye göre farklılık var mıdır?

S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin öğretmenlik yaptıkları süreye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden ikna boyutunu algılamalarının ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin öğretmenlik yaptıkları süreye göre ikna boyutunu algılamalarının ortalama ve standart sapmaları

<i>Öğretmenlik süresi</i>	<i>N</i>	<i>$\bar{X}$</i>	<i>S</i>
1 yıldan az	3	23,00	5,56
1 yıldan fazla 3 yıldan az	11	23,09	8,17
3 yıldan fazla 5 yıldan az	13	22,38	8,03
5 yıldan fazla 10 yıldan az	18	19,38	8,30
10 yıldan fazla 15 yıldan az	11	22,00	7,08
15 yıl ve üzeri	11	18,81	3,89
Toplam	67	21,07	7,30

Tablodan da anlaşılaçağı gibi YDYO’da görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin ikna boyutuna ilişkin algılarının öğretmenlik sürelerine göre ortalamaları ve standart sapmaları arasında farklılık görünmemektedir. Uygulanan ve Tablo 14’te verilen tek yönlü varyans analizi sonuçları da bunu desteklemektedir.

Tablo 14. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin öğretmenlik yaptıkları süreye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden ikna boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	194,727	5	38,945	0,713	0,616
Gruplarıçi	3331,900	61	54,621		
Toplam	3526,627	66			

Yapılan varyans analizi sonucunda, S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin ikna boyutunu algılamalarında, görev sürelerine göre,.05 düzeyinde

anlamli bir farklılık bulunamamıştır. Bu sonuca göre, kurumdaki öğretim görevlilerinin çalışmış oldukları yıl sayısının, onların ikna boyutunu algılamasına etki etmediği görülmektedir.

3. Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan Kişisel İlişkiler Stratejisinin Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlileri Tarafından Cinsiyet, Okuldaki Pozisyon, Mezun Olunan Fakülte, Yaş ve Öğretmenlik Süresine Göre Algılanışı

3.1- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden “kişisel ilişkiler” boyutunun algılanmasında cinsiyete göre farklılık var mıdır?

S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin cinsiyetlerine göre değişime direnci azaltma stratejilerinden kişisel ilişkiler boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t-testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 15'de verilmiştir.

Tablo 15. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin cinsiyetlerine göre değişime direnci azaltma stratejilerinden kişisel ilişkiler boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları

	Kadın		Erkek		t	p
	N: 42		N:25			
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
Kişisel İlişkiler	9,42	2,01	9,04	1,67	0,812	0,420

Kişisel ilişkiler boyutunda, kurumda çalışan kadın öğretim görevlilerinin algılarının puan ortalaması ($\bar{X} = 9,42$) ile “Katılıyorum”, erkek öğretim görevlilerinin algılarının puan ortalaması ise ($\bar{X} = 9,04$) ile “Katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen p değerine göre iki grup arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Analiz sonucuna bakıldığında, kurumda çalışan öğretim görevlilerinin birbirleriyle olan ilişkileri hakkındaki görüşlerinin cinsiyete göre değişmediği görülmektedir.

3.2- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden “kişisel ilişkiler” boyutunun algılanmasında çalışanların okuldaki pozisyonlarına göre farklılık var mıdır?

S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin okuldaki pozisyonlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden kişisel ilişkiler boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t-testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin okuldaki pozisyonlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden kişisel ilişkiler boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları

	Kadrolu		Sözleşmeli		t	p
	N: 49		N:18			
	$\overline{X}$	S	$\overline{X}$	S		
Kişisel ilişkiler	9,26	1,66	9,33	2,44	0,130	0,897

Kişisel ilişkiler boyutunda, kurumda çalışan öğretim görevlilerinden kadrolu olarak görev yapanların algılarının ortalaması ($\bar{X} = 9,26$) ile “Katılıyorum”, okulda sözleşmeli olarak görev yapanların algılarının ortalaması ise ($\bar{X} = 9,33$) ile “Katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen p değerine göre iki grup arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Analiz sonuçlarına göre, okuldaki öğretim görevlilerinin birbirleriyle olan ilişkileri konusunda kadrolu ve sözleşmeli öğretim görevlileri arasında görüş ayrılığı bulunmamaktadır.

3.3- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden “kişisel ilişkiler” boyutunun algılanmasında çalışanların mezun oldukları fakülteye göre farklılık var mıdır?

S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin mezun oldukları fakülteye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden kişisel ilişkiler boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t-testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin mezun oldukları fakülteye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden kişisel ilişkiler boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları

	Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği		Fen Edebiyat Fakültesi İngiliz Dili ve Edebiyatı		t	p
	N: 34		N:28			
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
Kişisel İlişkiler	9,11	1,78	9,39	1,81	0,599	0,551

Kişisel İlişkiler boyutunda, kurumda çalışan öğretim görevlilerinden Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği bölümünden mezun olanların algılarının puan ortalaması ($\bar{X}=9,11$) ile “Katılıyorum”, Fen Edebiyat Fakültesi İngiliz Dili ve Edebiyatı bölümünden mezun olanların algılarının puan ortalaması ise ($\bar{X}=9,39$) ile “Katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen p değerine göre iki grup arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Analiz sonucu, S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda görev yapan öğretim görevlilerinin birbirleriyle ilişkileri konusundaki fikirlerinin mezun oldukları fakülteye göre değişmediğini göstermektedir.

3.4- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden “kişisel ilişkiler” boyutunun algılanmasında çalışanların yaşlarına göre farklılık var mıdır?

S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin yaşlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden kişisel ilişkiler boyutunu algılamalarının ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin kişisel ilişkiler boyutuna ilişkin algılarının yaş gruplarına göre ortalaması ve standart sapmaları

Yaş	N	$\bar{X}$	S
18 - 24	9	8,88	2,47
25 - 29	25	9,96	1,61
30 - 34	13	9,00	1,82
35 - 39	8	8,62	1,76
40 yaş ve üstü	12	8,91	1,97
Toplam	67	9,28	1,88

Tablo incelendiğinde, YDYO’da görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin ikna boyutuna ilişkin algılarının yaş gruplarına göre ortalaması ve standart sapmaları arasında farklılık görünmemektedir. Uygulanan ve Tablo 19’da verilen tek yönlü varyans analizi sonuçları da bunu desteklemektedir.

Tablo 19. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin yaşlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden kişisel ilişkiler boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçları

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	18,971	4	4,743	1,357	0,259
Gruplarıçi	216,641	62	3,494		
Toplam	235,612	66			

Yapılan varyans analizi sonucunda, S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin, yaşlarına göre kişisel ilişkiler boyutunu algılamalarında .05 düzeyinde

anlamli bir farklılık bulunamamıştır. Buna göre, S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin yaşlarındaki değışikliğin, onların kurum içindeki ilişkileri konusundaki düşüncelerini etkilemediği anlaşılmaktadır.

3.5- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda uygulanan değışime direnci azaltma stratejilerinden “kişisel ilişkiler” boyutunun algılanmasında çalışanların öğretmenlik yaptıkları süreye göre farklılık var mıdır?

S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin öğretmenlik yaptıkları süreye göre değışime direnci azaltma stratejilerinden kişisel ilişkiler boyutunu algılamalarının ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin kişisel ilişkiler boyutuna ilişkin algılarının öğretmenlik yaptıkları süreye göre ortalamaları ve standart sapmaları

<i>Öğretmenlik süresi</i>	<i>N</i>	<i>$\bar{X}$</i>	<i>S</i>
1 yıldan az	3	8,33	1,52
1 yıldan fazla 3 yıldan az	11	10,00	2,79
3 yıldan fazla 5 yıldan az	13	9,46	1,45
5 yıldan fazla 10 yıldan az	18	3,38	1,68
10 yıldan fazla 15 yıldan az	11	8,18	1,47
15 yıl ve üzeri	11	9,54	1,86
Toplam	67	9,28	1,88

Tablo incelendiğinde, YDYO’da görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin kişisel ilişkiler boyutuna ilişkin algılarının görev yaptıkları süreye göre ortalamaları ve standart sapmaları arasında farklılık görünmemektedir. Uygulanan ve Tablo 21’de verilen tek yönlü varyans analizi sonuçları da bunu desteklemektedir.

Tablo 21. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin öğretmenlik yaptıkları süreye göre değışime direnci azaltma stratejilerinden kişisel ilişkiler boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	23,073	5	4,615	1,324	0,266
Gruplariçi	212,539	61	3,484		

Toplam	235,612	66			
--------	---------	----	--	--	--

Yapılan varyans analizi sonucunda, S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin, görev sürelerine göre kişisel ilişkiler boyutunu algılamalarında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Sonuca bakıldığında, kurumda çalışan öğretim görevlilerinin çalışmış oldukları yıl sayısının onların kurum içinde birbirleriyle olan ilişkileri hakkındaki düşüncelerinde bir farklılık yaratmadığı sonucuna varılabilmektedir.

4. Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan İlgi, Teşvik ve Ödüllendirme Stratejisinin Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlileri Tarafından Cinsiyet, Okuldaki Pozisyon, Mezun olunan Fakülte, Yaş ve Öğretmenlik Süresine Göre Algılanışı

4.1- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden “ilgi, teşvik ve ödüllendirme” boyutunun algılanmasında cinsiyete göre farklılık var mıdır?

S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin cinsiyetlerine göre değişime direnci azaltma stratejilerinden ilgi, teşvik ve ödüllendirme boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t-testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin cinsiyetlerine göre değişime direnci azaltma stratejilerinden ilgi, teşvik ve ödüllendirme boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları

	Kadın		Erkek		t	p
	N: 42		N:25			
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
İlgi, teşvik ve Ödüllendirme	23,64	5,97	23,68	8,34	0,021	0,983

İlgi, teşvik ve ödüllendirme boyutunda, kurumda çalışan kadın öğretim görevlilerinin algılarının puan ortalaması ($\bar{X}=23,64$) ile “Katılıyorum”, erkek öğretim görevlilerinin algılarının puan ortalaması ise ($\bar{X}=23,68$) ile “Katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen p değerine göre iki grup arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Analiz sonucuna bakıldığında okulda kullanılan ilgi, teşvik ve ödüllendirmenin kadın ve erkek öğretim görevlileri tarafından aynı şekilde algılandığı görülmektedir.

4.2- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden “ilgi, teşvik ve ödüllendirme” boyutunun algılanmasında çalışanların okuldaki pozisyonlarına göre farklılık var mıdır?

S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin okuldaki pozisyonlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden ilgi, teşvik ve ödüllendirme boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t-testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin okuldaki pozisyonlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden ilgi, teşvik ve ödüllendirme boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları

	Kadrolu		Sözleşmeli		t	p
	N: 49		N:18			
	$\overline{X}$	S	$\overline{X}$	S		
İlgi, teşvik ve Ödüllendirme	22,79	6,86	26,00	6,58	1,711	0,092

İlgi, teşvik ve ödüllendirme boyutunda, kurumda çalışan öğretim görevlilerinden kadrolu olarak görev yapanların algılarının puan ortalaması ($\bar{X} = 22,79$) ile “Katılıyorum” seçeneğinde, okulda sözleşmeli olarak görev yapanların algılarının puan ortalaması ($\bar{X} = 26,00$) ile “Karar vermek zor” seçeneğinde toplanmıştır. Ancak analiz sonucunda elde edilen p değerine göre iki grup arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

4.3- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden “ilgi teşvik ve ödüllendirme” boyutunun algılanmasında çalışanların mezun oldukları okula göre farklılık var mıdır?

S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin mezun oldukları fakülteye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden ilgi teşvik ve ödüllendirme boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t-testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 24’te verilmiştir.

Tablo 24. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin mezun oldukları fakülteye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden ilgi teşvik ve ödüllendirme boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları

	Eğitim Fakültesi İng.Öğr.		Fen Edebiyat Fakültesi İDE		t	p
	N: 34		N:28			
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
İlgi Teşvik ve Ödüllendirme	22,50	7,52	24,71	6,07	1,256	0,214

İlgi, teşvik ve ödüllendirme boyutunda, kurumda çalışan öğretim görevlilerinden Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği bölümünden mezun olanların algılarının puan ortalaması ($\bar{X}=22,50$) ile “ Katılıyorum”, Fen Edebiyat Fakültesi İngiliz Dili ve Edebiyatı bölümünden mezun olanların algılarının puan ortalaması ise ($\bar{X}=24,71$) ile “Katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen p değerine göre iki grup arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Sonuçlar incelendiğinde, kurumda görev yapan öğretim görevlilerinin okulda kullanılan ilgi, teşvik ve ödüllendirme konusunda aynı fikirlere sahip olduğu kanısına varılabilmektedir.

4.4- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden “ilgi, teşvik ve ödüllendirme” boyutunun algılanmasında çalışanların yaşlarına göre farklılık var mıdır?

S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin yaşlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden ilgi, teşvik ve ödüllendirme boyutunu algılamalarının ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 25. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin ilgi, teşvik ve ödüllendirme boyutuna ilişkin algılarının yaş gruplarına göre ortalaması ve standart sapmaları

Yaş	N	$\bar{X}$	S
18 - 24	9	24,00	5,95
25 - 29	25	24,68	7,50
30 - 34	13	22,61	6,51
35 - 29	8	26,00	9,05
40 yaş ve üstü	12	20,83	4,60
Toplam	67	23,65	6,89

Tabloda verilmiş olan sonuçlara göre, YDYO'da görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin ilgi, teşvik ve ödüllendirme boyutuna ilişkin algılarının yaş gruplarına göre ortalaması ve standart sapmaları arasında farklılık görünmemektedir. Uygulanan ve Tablo 26'da verilen tek yönlü varyans analizi sonuçları da bunu desteklemektedir.

Tablo 26. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin yaşlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden ilgi, teşvik ve ödüllendirme boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	180,921	4	45,230	0,949	0,442
Gruplarıçi	2954,184	62	47,648		
Toplam	3135,104	66			

Yapılan varyans analizi sonucunda, S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin, yaşlarına göre ilgi, teşvik ve ödüllendirme boyutunu algılamalarında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.Yapılan analiz sonucuna göre, S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin, kurumdaki ilgi, teşvik ve ödüllendirme hakkındaki düşüncelerinin yaşlarına göre değişmediği anlaşılmaktadır.

4.5- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden “ilgi, teşvik ve ödüllendirme” boyutunun algılanmasında çalışanların öğretmenlik yaptıkları süreye göre farklılık var mıdır?

S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin öğretmenlik yaptıkları süreye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden ilgi, teşvik ve ödüllendirme boyutuna ilişkin algılarının ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin ilgi, teşvik ve ödüllendirme boyutuna ilişkin algılarının öğretmenlik yaptıkları süreye göre ortalamaları ve standart sapmaları

<i>Öğretmenlik süresi</i>	<i>N</i>	<i>$\bar{X}$</i>	<i>S</i>
1 yıldan az	3	21,66	6,80
1 yıldan fazla 3 yıldan az	11	24,36	6,12
3 yıldan fazla 5 yıldan az	13	24,69	6,21
5 yıldan fazla 10 yıldan az	18	23,00	8,25
10 yıldan fazla 15 yıldan az	11	25,36	8,39
15 yıl ve üzeri	11	21,63	4,75
Toplam	67	23,65	6,89

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	116,032	5	23,206	0,469	0,798

Tablo incelendiğinde, YDYO’da görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin ilgi, teşvik ve ödüllendirme boyutuna ilişkin algılarının görev yaptıkları süreye göre ortalamaları ve standart sapmaları arasında farklılık görünmemektedir. Uygulanan ve Tablo 28’de verilen tek yönlü varyans analizi sonuçları da bunu desteklemektedir.

Tablo 28. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin öğretmenlik yaptıkları süreye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden ilgi, teşvik ve ödüllendirme boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçları

Gruplarıçi	3019,072	61	49,493		
Toplam	3135,104	66			

Yapılan varyans analizi sonucunda, S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin, görev sürelerine göre ilgi, teşvik ve ödüllendirme boyutunu algılamalarında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna göre, farklı çalışma süresine sahip olan öğretim görevlilerinin kurumdaki ilgi, teşvik ve ödüllendirme hakkındaki görüşlerinin değişiklik göstermediği anlaşılmaktadır.

5. Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan Açıklık ve Yeni Değerler Stratejisinin Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlileri Tarafından Cinsiyet, Okuldaki Pozisyon, Mezun olunan Fakülte, Yaş ve Öğretmenlik Süresine Göre Algılanışı

5.1- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden “açıklık ve yeni değerler” boyutunun algılanmasında cinsiyete göre farklılık var mıdır?

S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin cinsiyetlerine göre değişime direnci azaltma stratejilerinden açıklık ve yeni değerler boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t-testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 29'da verilmiştir.

Tablo 29. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin cinsiyetlerine göre değişime direnci azaltma stratejilerinden açıklık ve yeni değerler boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları

	Kadın		Erkek		t	p
	N: 42		N:25			
	$\overline{X}$	S	$\overline{X}$	S		
Açıklık ve Yeni Değerler	21,07	6,13	20,92	8,04	0,081	0,936

Açıklık ve yeni değerler boyutunda, kurumda çalışan kadın öğretim görevlilerinin algılarının puan ortalaması ($\bar{X}=21,07$) ile “Katılıyorum”, erkek öğretim görevlilerinin algılarının puan ortalaması ise ($\bar{X}=20,92$) ile “Katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen p değerine göre iki grup arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Analiz sonucu incelendiğinde, kadın ve erkek öğretim görevlilerinin açıklık ve yeni değerler boyutundaki algılarının aynı olduğu görülmektedir.

5.2- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden “açıklık ve yeni değerler” boyutunun algılanmasında çalışanların okuldaki pozisyonlarına göre farklılık var mıdır?

S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin okuldaki pozisyonlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden açıklık ve yeni değerler boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t-testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 30’de verilmiştir.

Tablo 30. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin okuldaki pozisyonlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden açıklık ve yeni değerler boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları

	Kadrolu		Sözleşmeli		t	p
	N: 49		N:18			
	$\overline{X}$	S	$\overline{X}$	S		
Açıklık ve Yeni Değerler	20,04	6,42	23,66	7,42	1,962	0,054

Açıklık ve yeni değerler boyutunda, kurumda çalışan öğretim görevlilerinden kadrolu olarak görev yapanların algılarının puan ortalaması ($\bar{X}= 20,04$) ile “Katılıyorum” seçeneğinde, okulda sözleşmeli olarak görev yapanların algılarının puan ortalaması ($\bar{X}= 23,66$) ile “Karar vermek zor” seçeneğinde toplanmıştır. Ancak analiz sonucunda elde edilen p değerine göre iki grup arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

5.3- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden “açıklık ve yeni değerler” boyutunun algılanmasında çalışanların mezun oldukları okula göre farklılık var mıdır?

S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin mezun oldukları fakülteye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden açıklık ve yeni değerler boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t-testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin mezun oldukları fakülteye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden açıklık ve yeni değerler boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları

	Eğitim Fakültesi İng,Öğr.		Fen Edebiyat Fakültesi İDE		t	p
	N: 34		N:28			
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
Açıklık ve yeni değerler	20,05	6,98	21,60	6,86	0,875	0,385

Açıklık ve yeni değerler boyutunda, kurumda çalışan öğretim görevlilerinden Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği bölümünden mezun olanların algılarının puan ortalaması ($\bar{X}=20,05$) ile “Katılıyorum”, Fen Edebiyat Fakültesi İngiliz Dili ve Edebiyatı bölümünden mezun olanların algılarının puan ortalaması ise ($\bar{X}=21,60$) ile “Katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen p değerine göre iki grup arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu nedenle, S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin açıklık ve yeni değerler konusundaki fikirlerinin mezun oldukları fakülteye göre değişmediği söylenebilir.

5.4- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden “açıklık ve yeni değerler” boyutunun algılanmasında çalışanların yaşlarına göre farklılık var mıdır?

S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin yaşlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden açıklık ve yeni değerler boyutunu algılamalarının ortalama ve standart sapmaları Tablo 32'de verilmiştir.

Tablo 32. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin açıklık ve yeni değerler boyutuna ilişkin algılarının yaş gruplarına göre ortalaması ve standart sapmaları

Yaş	N	$\bar{X}$	S
18 - 24	9	22,44	7,24
25 - 29	25	20,56	5,72
30 - 34	13	20,84	9,12
35 - 29	8	22,25	8,97
40 yaş ve üstü	12	20,25	5,06
Toplam	67	21,01	6,84

Tablo incelendiğinde, YDYO'da görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin ilgi, teşvik ve ödüllendirme boyutuna ilişkin algılarının yaş gruplarına göre ortalaması ve standart sapmaları arasında farklılık görünmemektedir. Uygulanan ve Tablo 33'te verilen tek yönlü varyans analizi sonuçları da bunu desteklemektedir.

Tablo 33. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin yaşlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden açıklık ve yeni değerler boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	43,161	4	10,790	0,219	0,927
Gruplarıçi	3051,825	62	49,223		
Toplam	3094,985	66			

Yapılan varyans analizi sonucunda, S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin, yaşlarına göre açıklık ve yeni değerler boyutunu algılamalarında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bir başka deyişle, kurumda görev yapan öğretim görevlilerinin kurumdaki fikir paylaşımı, açıklık ve yeni değerler konularındaki görüşlerinin yaşlarına göre değişmediği anlaşılmaktadır.

5.5- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden “açıklık ve yeni değerler” boyutunun algılanmasında çalışanların öğretmenlik yaptıkları süreye göre farklılık var mıdır?

S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin öğretmenlik yaptıkları süreye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden açıklık ve yeni değerler boyutunu algılamalarının ortalama ve standart sapmaları Tablo 34'te verilmiştir.

Tablo 34. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin açıklık ve yeni değerler boyutuna ilişkin algılarının öğretmenlik yaptıkları süreye göre ortalamaları ve standart sapmaları

<i>Öğretmenlik süresi</i>	<i>N</i>	<i>$\bar{X}$</i>	<i>S</i>
1 yıldan az	3	21,00	4,58
1 yıldan fazla 3 yıldan az	11	20,63	7,52
3 yıldan fazla 5 yıldan az	13	22,61	7,15
5 yıldan fazla 10 yıldan az	18	18,94	7,11
10 yıldan fazla 15 yıldan az	11	21,81	7,82
15 yıl ve üzeri	11	22,09	5,16
Toplam	67	21,01	6,84

Tablo incelendiğinde, YDYO'da görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin açıklık ve yeni değerler boyutuna ilişkin algılarının görev yaptıkları süreye göre ortalamaları ve standart sapmaları arasında farklılık görünmemektedir. Uygulanan ve Tablo 35'te verilen tek yönlü varyans analizi sonuçları da bunu desteklemektedir.

Tablo 35. S.Ü. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin öğretmenlik yaptıkları süreye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden açıklık ve yeni değerler boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	131,873	5	26,375	0,543	0,743
Gruplariçi	2963,112	61	48,576		
Toplam	3094,985	66			

Yapılan varyans analizi sonucunda, S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin, görev sürelerine göre açıklık ve yeni değerler boyutunu algılamalarında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bir başka deyişle, kurumda çalışan öğretim görevlilerinin çalışma sürelerinin, onların kurumdaki fikir paylaşımı ve açıklık konusundaki düşüncelerini etkilemediği anlaşılmaktadır.

6. Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan Etkin İletişim Stratejisinin Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu’nda Görev Yapan Öğretim Görevlileri Tarafından Cinsiyet, Okuldaki Pozisyon, Mezun olunan Fakülte, Yaş ve Öğretmenlik Süresine Göre Algılanışı

6.1- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden “etkin iletişim” boyutunun algılanmasında cinsiyete göre farklılık var mıdır?

S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin cinsiyetlerine göre değişime direnci azaltma stratejilerinden etkin iletişim boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t-testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 36’da verilmiştir.

Tablo 36. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin cinsiyetlerine göre değişime direnci azaltma stratejilerinden etkin iletişim boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları

Kadın		Erkek		t	p
N: 42		N:25			
$\overline{X}$	S	$\overline{X}$	S		

Etkin İletişim	14,07	5,03	13,52	6,25	0,396	0,694
----------------	-------	------	-------	------	-------	-------

Etkin iletişim boyutunda, kurumda kadın çalışan öğretim görevlilerinin algılarının puan ortalaması ($\bar{X}=14,07$) ile “Katılıyorum”, erkek öğretim görevlilerinin algılarının puan ortalaması ise ($\bar{X}=13,52$) ile “Katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen p değerine göre iki grup arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Analiz sonucu incelendiğinde, kadın ve erkek öğretim görevlilerinin kurumlarındaki iletişim konusunda aynı düşüncelere sahip oldukları görülmektedir.

6.2- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden “etkin iletişim” boyutunun algılanmasında çalışanların okuldaki pozisyonlarına göre farklılık var mıdır?

S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin okuldaki pozisyonlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden etkin iletişim boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t-testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin okuldaki pozisyonlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden etkin iletişim boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları

	Kadrolu		Sözleşmeli		t	p
	N: 49		N:18			
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
Etkin iletişim	13,48	4,89	14,88	6,88	0,925	0,358

Etkin iletişim boyutunda, kurumda çalışan öğretim görevlilerinden kadrolu olarak görev yapanların algılarının puan ortalaması ($\bar{X}= 13,48$) ile “Katılıyorum” seçeneğinde, okulda sözleşmeli olarak görev yapanların algılarının puan ortalaması ($\bar{X}= 14,88$) ile “Katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen p değerine göre iki grup arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Analiz sonuçlarına göre, S.Ü Yabancı Diller Yüksekokulu’ndaki iletişim ve bilgi akışı konusunda kurumda görev

yapmakta olan kadrolu ve sözleşmeli öğretim görevlilerinin aynı fikirlere sahip oldukları görülmektedir.

6.3- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden “etkin iletişim” boyutunun algılanmasında çalışanların mezun oldukları fakülteye göre farklılık var mıdır?

S.Ü.Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin mezun oldukları fakülteye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden etkin iletişim boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t-testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 38’de verilmiştir.

Tablo 38. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin mezun oldukları fakülteye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden etkin iletişim boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları

	Eğitim Fakültesi İng,Öğr.		Fen Edebiyat Fakültesi İDE		t	p
	N: 34		N:28			
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
Etkin iletişim	13,00	5,92	14,60	5,09	1,131	0,262

Etkin iletişim boyutunda, kurumda çalışan öğretim görevlilerinden Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği bölümünden mezun olanların algılarının puan ortalaması ($\bar{X}=13,00$) ile “Katılıyorum”, Fen Edebiyat Fakültesi İngiliz Dili ve Edebiyatı bölümünden mezun olanların algılarının puan ortalaması ise ($\bar{X}=14,60$) ile “Katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen p değerine göre iki grup arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Sonuca bakıldığında, kurumda çalışan öğretim görevlilerinin okuldaki mevcut iletişim hakkındaki görüşlerinin mezun oldukları fakülteye göre değişiklik göstermediği yargısına varılabilmektedir.

6.4- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden “etkin iletişim” boyutunun algılanmasında çalışanların yaşlarına göre farklılık var mıdır?

S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin yaşlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden etkin iletişim boyutunu algılamalarının ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 39’da verilmiştir.

Tablo 39. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin etkin iletişim boyutuna ilişkin algılarının yaş gruplarına göre ortalaması ve standart sapmaları

Yaş	N	$\bar{X}$	S
18 - 24	9	14,22	6,33
25 - 29	25	13,88	5,01
30 - 34	13	13,53	6,37
35 - 39	8	12,50	4,59
40 yaş ve üstü	12	14,83	5,98
Toplam	67	13,86	5,47

Verilen tabloya göre, Selçuk Üniversitesi YDYO’da görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin etkin iletişim boyutuna ilişkin algılarının yaş gruplarına göre ortalaması ve standart sapmaları arasında farklılık görünmemektedir. Uygulanan ve Tablo 40’te verilen tek yönlü varyans analizi sonuçları da bunu desteklemektedir.

Tablo 40. S.Ü.Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin yaşlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden etkin iletişim boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçları

Toplam	1981,791	66			
--------	----------	----	--	--	--

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	28,698	4	7,175	0,228	0,922
Gruplarıçi	1953,093	62	31,501		

Yapılan varyans analizi sonucunda, S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin, yaşlarına göre etkin iletişim boyutunu algılamalarında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu sonuca göre, S.Ü. Yabancı DillerYüksekokulu'nda görev yapan öğretim görevlilerinin okuldaki bilgi akışı ve iletişim hakkındaki görüşlerinin yaşlarına göre değişmediği anlaşılmaktadır.

6.5- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden “etkin iletişim” boyutunun algılanmasında çalışanların öğretmenlik yaptıkları süreye göre farklılık var mıdır?

S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin öğretmenlik yaptıkları süreye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden etkin iletişim boyutunu algılamalarının ortalama ve standart sapmaları Tablo 41’de verilmiştir.

Tablo 41. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin etkin iletişim boyutuna ilişkin algılarının öğretmenlik yaptıkları süreye göre ortalamaları ve standart sapmaları

<i>Öğretmenlik süresi</i>	<i>N</i>	<i>$\bar{X}$</i>	<i>S</i>
1 yıldan az	3	11,33	4,50
1 yıldan fazla 3 yıldan az	11	13,81	5,74
3 yıldan fazla 5 yıldan az	13	15,84	6,37
5 yıldan fazla 10 yıldan az	18	12,55	5,20
10 yıldan fazla 15 yıldan az	11	12,54	4,20
15 yıl ve üzeri	11	15,72	5,72
Toplam	67	13,86	5,47

Tablo 41’deki sonuçlara göre,Selçuk Üniversitesi YDYO’da görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin açıklık ve yeni değerler boyutuna ilişkin algılarının görev yaptıkları süreye göre ortalamaları ve standart sapmaları arasında farklılık görünmemektedir. Uygulanan ve Tablo 42’de verilen tek yönlü varyans analizi sonuçları da bunu desteklemektedir.

Tablo 42. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin öğretmenlik yaptıkları süreye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden etkin iletişim boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	158,442	5	31,688	1,060	0,391
Gruplarıçi	1823,349	61	29,891		
Toplam	1981,791	66			

Yapılan varyans analizi sonucunda, S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin, görev sürelerine göre etkin iletişim boyutunu algılamalarında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Analiz sonuçlarına göre, kurumda görev yapan öğretim görevlilerinin kurumdaki bilgi akışı ve iletişim hakkındaki görüşlerinin, kıdemlerine göre değişmediği anlaşılmaktadır.

7. Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan Eğitim Stratejisinin Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu’nda Görev Yapan Öğretim Görevlileri Tarafından Cinsiyet, Okuldaki Pozisyon, Mezun olunan Fakülte, Yaş ve Öğretmenlik Süresine Göre Algılanışı

7.1- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden “eğitim” boyutunun algılanmasında cinsiyete göre farklılık var mıdır?

S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin cinsiyetlerine göre değişime direnci azaltma stratejilerinden eğitim boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t-testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 43’te verilmiştir.

Tablo 43. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin cinsiyetlerine göre değişime direnci azaltma stratejilerinden eğitim boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları

	Kadın		Erkek		t	p
	N: 42		N:25			
	$\overline{X}$	S	$\overline{X}$	S		
Eğitim	9,28	3,25	8,64	3,46	0,767	0,446

Eğitim boyutunda, kurumda çalışan öğretim kadın görevlilerinin algılarının puan ortalaması ($\bar{X}=9,28$) ile “Katılıyorum”, erkek öğretim görevlilerinin algılarının puan ortalaması ise ($\bar{X}=8,64$) ile “Katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen p değerine göre iki grup arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Analiz sonuçlarına göre, S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan kadın ve erkek öğretim görevlilerinin eğitim konusundaki düşüncelerinin birbirinden farklı olmadığı görülmektedir.

7.2- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden “eğitim” boyutunun algılanmasında çalışanların okuldaki pozisyonlarına göre farklılık var mıdır?

S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin okuldaki pozisyonlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden eğitim boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t-testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 44’te verilmiştir.

Tablo 44. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin okuldaki pozisyonlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden eğitim boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları

	Kadrolu		Sözleşmeli		t	p
	N: 49		N:18			
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
Eğitim	8,51	3,42	10,50	2,57	2,237	0,029*

*P<.05

Eğitim boyutunda, kurumda çalışan öğretim görevlilerinden kadrolu olarak görev yapanların algılarının puan ortalaması ($\bar{X} = 8,51$) ile “Katılıyorum” seçeneğinde, okulda sözleşmeli olarak görev yapanların algılarının puan ortalaması ($\bar{X} = 10,50$) ile “Karar Vermek Zor” seçeneğinde toplanmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen p değerine göre iki grup arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Analiz sonucu incelendiğinde, “Eğitim” boyutunun algılanmasının S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin kadrolu veya sözleşmeli olmalarına göre değişiklik gösterdiği görülmektedir.

7.3- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden “eğitim” boyutunun algılanmasında çalışanların mezun oldukları okula göre farklılık var mıdır?

S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin mezun oldukları fakülteye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden eğitim boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t-testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 45’te verilmiştir.

Tablo 45. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin mezun oldukları fakülteye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden eğitim boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları

Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği		Fen Edebiyat Fakültesi İngiliz Dili ve Edebiyatı		t		p	
N: 34		N:28					
$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S				
Eğitim	8,29	3,21	9,42	3,12	1,401	0,166	

Eğitim boyutunda, kurumda çalışan öğretim görevlilerinden Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği bölümünden mezun olanların algılarının puan ortalaması ($\bar{X}=8,29$) ile “Katılıyorum”, Fen Edebiyat Fakültesi İngiliz Dili ve Edebiyatı bölümünden mezun olanların algılarının puan ortalaması ise ($\bar{X}=9,42$) ile “Katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen p değerine göre iki grup arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna göre, S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin eğitim konusundaki fikirlerinin mezun oldukları fakülteye göre değişmediği yargısına varılabilmektedir.

7.4- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden “eğitim” boyutunun algılanmasında çalışanların yaşlarına göre farklılık var mıdır?

S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin yaşlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden eğitim boyutunu algılamalarının ortalama ve standart sapmaları Tablo 46’da verilmiştir.

Tablo 46. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin eğitim boyutuna ilişkin algılarının yaş gruplarına göre ortalaması ve standart sapmaları

Yaş	N	$\bar{X}$	S
18 - 24	9	10,77	3,07
25 - 29	25	9,04	2,90
30 - 34	13	8,53	3,40
35 - 29	8	8,50	4,95
40 yaş ve üstü	12	8,66	3,08
Toplam	67	9,04	3,32

Tablo incelendiğinde, Selçuk Üniversitesi YDYO’da görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin eğitim boyutuna ilişkin algılarının yaş gruplarına göre ortalaması ve standart sapmaları arasında farklılık görünmemektedir. Uygulanan ve Tablo 47’de verilen tek yönlü varyans analizi sonuçları da bunu desteklemektedir.

Tablo 47. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin yaşlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden eğitim boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçları

Toplam	728,866	66			
Varyansın Kaynağı	Toplamı	sd	Ortalaması	F	p
Gruplararası	34,453	4	8,613	0,769	0,549
Gruplarıçi	694,413	62	11,200		

Yapılan varyans analizi sonucunda, S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin, yaşlarına göre eğitim boyutunu algılamalarında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna göre, kurumda çalışan öğretim görevlilerinin yaşlarındaki değişikliğin onların eğitim konusundaki fikirlerini etkilemediği anlaşılmaktadır.

7.5- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden “eğitim” boyutunun algılanmasında çalışanların öğretmenlik yaptıkları süreye göre farklılık var mıdır?

S.Ü. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin öğretmenlik yaptıkları süreye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden eğitim boyutunu algılamalarının ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 48'de verilmiştir.

Tablo 48. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin eğitim boyutuna ilişkin algılarının öğretmenlik yaptıkları süreye göre ortalamaları ve standart sapmaları

<i>Öğretmenlik süresi</i>	<i>N</i>	<i>$\bar{X}$</i>	<i>S</i>
1 yıldan az	3	12,00	1,73
1 yıldan fazla 3 yıldan az	11	10,09	2,80
3 yıldan fazla 5 yıldan az	13	9,38	3,30
5 yıldan fazla 10 yıldan az	18	7,72	2,98
10 yıldan fazla 15 yıldan az	11	8,63	4,45
15 yıl ve üzeri	11	9,36	2,97
Toplam	67	9,04	3,32

Yukarıdaki tablo incelendiğinde S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin eğitim boyutuna ilişkin algılarının öğretmenlik yaptıkları süreye göre ortalamaları ve standart sapmaları arasında farklılık bulunmadığı görülmektedir. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları da bu sonucu desteklemektedir.

Tablo 49. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin öğretmenlik yaptıkları süreye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden eğitim boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçları

Gruplararası	74,178	5	14,836	1,382	0,244
Gruplariçi	654,688	61	10,733		
Toplam	728,866	66			

Yapılan varyans analizi sonucunda, S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin, görev sürelerine göre eğitim boyutunu algılamalarında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde, kurumdaki öğretim görevlilerinin kıdemlerinin, onların eğitim hakkındaki fikirlerini etkilemediği anlaşılmaktadır.

8. Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda Görev Yapan Öğretim Görevlilerinin Öğretmenlik Yaptıkları Süreye Göre Değişime Direnci Azaltmada Kullanılan Tehdit ve Baskı Boyutunu Algılamalarına İlişkin Bulgular Ve Bulguların Yorumu

8.1- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden “tehdit ve baskı” boyutunun algılanmasında cinsiyete göre farklılık var mıdır?

S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin cinsiyetlerine göre değişime direnci azaltma stratejilerinden tehdit ve baskı boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t-testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 50'de verilmiştir.

Tablo 50. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin cinsiyetlerine göre değişime direnci azaltma stratejilerinden tehdit ve baskı boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları

	Kadın		Erkek		t	p
	N: 42		N:25			
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
Tehdit ve	15,45	2,38	14,20	3,26	1,809	0,075

Baskı						
-------	--	--	--	--	--	--

Tehdit ve baskı boyutunda , kurumda çalışan kadın öğretim görevlilerinin algılarının puan ortalaması ($\bar{X}=15,45$) ile “Katılmıyorum”, erkek öğretim görevlilerinin algılarının puan ortalaması ise ($\bar{X}=14,20$) ile “Katılmıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen p değerine göre iki grup arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde, S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan kadın ve erkek öğretim görevlilerinin kurumda tehdit ve baskı konusundaki düşüncelerinin birbirinden farklı olmadığı görülmektedir.

8.2- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden “tehdit ve baskı” boyutunun algılanmasında çalışanların okuldaki pozisyonlarına göre farklılık var mıdır?

S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin okuldaki pozisyonlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden tehdit ve baskı boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t-testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 51’de verilmiştir.

Tablo 51. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin okuldaki pozisyonlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden tehdit ve baskı boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları

	Kadrolu		Sözleşmeli		t	p
	N: 49		N:18			
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
Tehdit ve baskı	15,22	2,77	14,33	2,80	1,163	0,249

Tehdit ve baskı boyutunda, kurumda çalışan öğretim görevlilerinden kadrolu olarak görev yapanların algılarının puan ortalaması ($\bar{X} = 15,22$) ile “Katılmıyorum” seçeneğinde, okulda sözleşmeli olarak görev yapanların algılarının puan ortalaması ($\bar{X} = 14,33$) ile “Katılmıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen p değerine göre iki grup arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yapılan analiz sonucuna

göre, kurumda çalışan kadrolu ve sözleşmeli öğretim görevlilerinin tehdit ve baskı konusunda aynı fikirleri paylaştıkları görülmektedir.

8.3- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden “tehdit ve baskı” boyutunun algılanmasında çalışanların mezun oldukları okula göre farklılık var mıdır?

S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin mezun oldukları fakülteye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden tehdit ve baskı boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t-testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 52’de verilmiştir.

Tablo 52. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin mezun oldukları fakülteye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden tehdit ve baskı boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları

	Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği		Fen Edebiyat Fakültesi İngiliz Dili ve Edebiyatı		t	p
	N: 34		N:28			
	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S		
Tehdit ve baskı	14,44	3,17	15,64	2,26	1,736	0,088

Tehdit ve baskı boyutunda, kurumda çalışan öğretim görevlilerinden Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği bölümünden mezun olanların algılarının puan ortalaması ($\bar{X}=14,44$) ile “Katılmıyorum”, Fen Edebiyat Fakültesi İngiliz Dili ve Edebiyatı bölümünden mezun olanların algılarının puan ortalaması ise ($\bar{X}=15,64$) ile “Katılmıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen p değerine göre iki grup arasında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Analiz sonucuna göre kurumda çalışan öğretim görevlilerinin tehdit ve baskı konusundaki fikirlerinin mezun oldukları fakülteye göre değişmediği anlaşılmaktadır.

8.4- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden “tehdit ve baskı” boyutunun algılanmasında çalışanların yaşlarına göre farklılık var mıdır?

S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin yaşlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden tehdit ve baskı boyutunu algılamalarının ortalama ve standart sapmaları Tablo 53’te verilmiştir.

Tablo 53. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin tehdit ve baskı boyutuna ilişkin algılarının yaş gruplarına göre ortalaması ve standart sapmaları

Yaş	N	$\bar{X}$	S
18 - 24	9	31,11	2,42
25 - 29	25	14,96	3,25
30 - 34	13	15,38	2,18
35 - 39	8	14,75	2,76
40 yaş ve üstü	12	16,16	2,12
Toplam	67	14,98	2,78

Tablo incelendiğinde, YDYO’da görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin tehdit ve baskı boyutuna ilişkin algılarının yaş gruplarına göre ortalaması ve standart sapmaları arasında farklılık görünmemektedir. Uygulanan ve Tablo 54’te verilen tek yönlü varyans analizi sonuçları da bunu desteklemektedir.

Tablo 54. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin yaşlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerinden tehdit ve baskı boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçları

	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	50,893	4	12,723	1,707	0,160
Gruplarıçi	462,092	62	7,453		
Toplam	512,985	66			

Yapılan varyans analizi sonucunda, S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin, yaşlarına göre tehdit ve baskı boyutunu algılamalarında .05 düzeyinde

anlamli bir farklılık bulunamamıştır. Buna göre, kurumdaki öğretim görevlilerinin tehdit ve baskı konusundaki fikirlerinin yaşa göre değişmediği anlaşılmaktadır.

8.5- S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinden “tehdit ve baskı” boyutunun algılanmasında çalışanların öğretmenlik yaptıkları süreye göre farklılık var mıdır?

S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin öğretmenlik yaptıkları süreye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden tehdit ve baskı boyutunu algılamalarının ortalama ve standart sapmaları Tablo 55'te verilmiştir.

Tablo 55. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin tehdit ve baskı boyutuna ilişkin algılarının öğretmenlik yaptıkları süreye göre ortalamaları ve standart sapmaları

<i>Öğretmenlik süresi</i>	<i>N</i>	$\bar{X}$	<i>S</i>
1 yıldan az	3	13,33	3,78
1 yıldan fazla 3 yıldan az	11	14,81	3,06
3 yıldan fazla 5 yıldan az	13	15,61	1,75
5 yıldan fazla 10 yıldan az	18	14,22	3,59
10 yıldan fazla 15 yıldan az	11	15,72	1,73
15 yıl ve üzeri	11	15,36	2,69
Toplam	67	14,98	2,78

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin tehdit ve baskı boyutuna ilişkin algılarının öğretmenlik yaptıkları süreye göre ortalamaları ve standart sapmaları arasında farklılık bulunmadığı görülmektedir. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları da bu sonucu desteklemektedir.

Tablo 56. S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin öğretmenlik yaptıkları süreye göre değişime direnci azaltma stratejilerinden tehdit ve baskı boyutunu algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçları

Toplam	512,985	66			
Varyansın Kaynağı	Toplamı	sd	Ortalaması	F	p
Gruplararası	31,767	5	6,353	0,805	0,550
Gruplarıçi	481,218	61	7,889		

Yapılan varyans analizi sonucunda, S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin, görev sürelerine göre tehdit ve baskı boyutunu algılamalarında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Buna göre, S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulu'ndaki öğretim görevlilerinin tehdit ve baskı konusundaki düşüncelerinin çalışma sürelerine göre değişmediği anlaşılmaktadır.

II BÖLÜM

1- DEĞİŞİM VE YENİLEŞME

Günümüzde gelişmiş, gelişmekte olan ve geri kalmış ülkelerin tanımları yapılmaktadır. Bu tanımların ana noktası ise çağın getirdiği değişimlere ülkelerin ayak uydurup uydurmamasıyla ilgilidir. Geri kalmış ve gelişmekte olan her ülke, gerek teknoloji, gerek ekonomi, gerekse toplumsal açıdan gelişmiş ülkeler seviyesine ulaşmaya çalışmaktadır. Bu da söz konusu ülkeleri, ayakta kalabilmek için değişmeye ve yenileşmeye yönlendirmektedir.

Gelişmiş ülkeler arasında yer almak, hatta en güçlü olabilmek için girilen bu değişim ve yenileşme hareketleri elbette ülkelerin iç düzenini, kültürünü, toplumsal davranışlarını ve tüm bunlarla birlikte o ülkede kurulan tüm sektörleri etkilemektedir.

Ülkemiz de gelişmekte olan bir ülke olarak devamlı bir değişim ve yenileşme süreci içindedir. Ayakta kalabilmek, başarılı ve güçlü bir devlet olabilmek için değişim ve yenileşme süreci ile çağa ayak uydurma çabaları kaçınılmazdır.

Ülke içinde kurulmuş olan organizasyonlar, ülkede ve dünyada başarılı olabilmek amacıyla çağın getirdiği teknoloji, bilgi ve toplumun isteklerine yönelik olarak çalışmalar yapmak zorundadırlar. Çağın gerektirdiği bilgi birikimi, teknoloji, yönetim, iletişim sistemlerine sahip olamayan organizasyonlar ise başarısızlığa doğru yol almaktadır. Açık birer sistem olan tüm örgütler çevrelerinde meydana gelen yenileşme ve değişim hareketlerine duyarlı olmalıdır. Aksi taktirde bu organizasyonlar yok olma tehlikesi geçirecektir.

Tüm bu sebeplerden dolayı ülkemizde ve dünyada “değişim” ve “yenileşme” kavramları sıkça kullanılmaktadır. Bu kavramların tanımları çeşitlilik göstermekte hatta bazı yazarların bu kavramları birbiri yerine kullandığı görülmektedir.

Örneğin, Robbins (1993: 732), değişimi örgüt yapısının, kullanılan teknolojinin ve çalışanların değişimi olarak üç boyutta almış ve yeniliği değişim sürecinin bir parçası , “yaratıcı bir düşüncenin problemlere çözüm ve fayda sağlayabilecek ürün, hizmet yada çalışma metoduna dönüştürmek” olarak tanımlamıştır. Başaran’a (1982: 170- 171) göre ise yenileşme “toplumun gereksinimlerini karşılamak için örgütün yeniden örgütlenmesi”, toplumda meydana gelen değişimlere göre hareket etmesi anlamına gelmektedir. Bu tanımlamadan yola çıkarak Başaran “değişim, gelişim, çağdaşlaşma” gibi kavramların yenileşme kavramı içerisinde olduğunu savunmaktadır. Başaran ayrıca değişimin

kendiliğinden oluşabildiğini ancak yenileşmenin planlı olarak oluşturulduğunu, değişimin “eskileşme biçiminde geriye dönük” olabileceğini ancak yenileşmenin “ileriye” dönük olduğunu belirtmektedir.

Başaran’ın yenileşme ve değişim tanımlarının aksine pek çok yazara göre değişim planlı ve planlanmadan gerçekleşebilmekte ve buna bağlı olarak örgütün işleyişinde, kullandığı araç gereçlerde ya da kişilerin rol ve yetkilerinde yenilik meydana gelmektedir.

Değişim ise genel olarak “eski durumu aynı bırakmayan bir özelliktir”. Bir başka değişle bir sistemin mevcut şeklinden başka bir şekle geçmesi ve bu şekil değiştirmenin devamlı meydana gelmesidir (Yeniçeri: 2002).

Bir başka tanıma göre değişim “genel olarak eski durumdan yeni bir duruma geçiş olarak anlaşılmakta ve mevcut durumun korunmaması, yeni çevre koşullarına göre uyumun sağlanmasıdır. Mevcut durumun muhafazası statik (Durağan) olmak anlamına gelir ki zaman içinde böyle bir özelliğin sürdürülmesi güçtür. Çünkü değişme kaçınılmaz hükmünü varlıklar üzerinde göstermektedir. Bu çerçevede değişme kişisel, örgütsel ve toplumsal bazda görülür ve hissedilir. Değişime uğramayan bir canlı, değişimin olmadığı bir insan topluluğu düşünmek mümkün değildir” (Wolff, 2005).

Aynı zamanda değişim kavramı açık sistem düşüncesiyle açıklanmaya çalışılmıştır: “Açık sistem çevresiyle sürekli etkileşim içinde olup, bir taraftan çalışma ve enerji dönüşümü kapasitesini korurken, diğer taraftan sabit bir durum veya dinamik bir denge sağlamaktadır” (Eren, 1993: 38)

2- DEĞİŞİMİN DOĞASI

Şüphesiz ki, her örgüt içinde bulunduğu çevrenin değişim ve gelişmelerine ayak uydurmak ve böylece işlerini devam ettirmek durumundadır. Aynı zamanda bir örgüt çağının getirdiği gelişmelerle ortaya çıkan güçlü rakiplerinin altında ezilmemeli onlarla bu rekabet yarışını başarıyla sürdürmelidir. Çünkü onun yaşaması buna bağlıdır. Tüm bunları yapabilmesi için de her örgütün devamlı çevresindeki gelişmeleri takip etmesi ve bu gelişmelere göre kendi içinde değişime girmesi gerekmektedir. Her örgüt için gerekli olan değişimin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Terzi, 2000 :109-110):

- *Değişim, bir anlık bir olay değildir, bir süreçtir ,süreklidir. Çünkü planlı bir değişimde bile daima yeni düzenlemelere ihtiyaç duyulacaktır.*

- *Değişim örgütün dış çevresinin baskılarına dayalı olarak doğal, evrimsel veya uyarmacı olabilir.*
- *Eğer örgüt durgunluktan kaçınmak zorundaysa değişim hayati önem kazanır.*
- *Değişim olağandır ve sürekli.*
- *Değişim , teknolojik gelişmenin hızı, iş dünyasının şiddetli rekabetine dayalı olarak artar.*
- *Değişimin etkisi önceden bütünüyle kestirilemez.*
- *Değişim ile örgüt kültürü arasında bir ilişki vardır.*
- *Değişim çeşitli aşamalarda oluşabilir. Endüstri bazında, örgütsel veya bölümler arasında*

Pek çok örgüt muhakkak bir değişim sürecine girmiştir yada girecektir. Bir kez belirli bir değişim aşamasından geçip belirlenen politikayla zirveye ulaşan örgütler bile değişimin devamlı bir süreç olduğunu unutmamalıdır. Çünkü bir yöntemle bağlı kalmak ve sırf o yöntemle güvenip yeni yöntemleri denememek onları tekrar sıranın gerisine itecektir. Bu tıpkı McDonald's fast food zincirinin düştüğü durum gibidir. McDonald's dünya çapında belirli bir yere gelip tanındıktan sonra bir süre aynı yöntemle devam etmiştir. Daha sonra birden zirveye Burger King oturmuştur. Aralarındaki fark Burger King'in gelişmeleri takip etmesi ve bu gelişmelere ve tüketicinin beklentisine göre ürün çıkartmasıdır. Daha sonra McDonalds tekrar zorlu yarışta yerini tekrar almaya başlamıştır.

“Değişim, örgüt içerisinde çeşitli bölümlerde olabileceği gibi bireyi de değişik açılardan etkileyebilmektedir. İnançlar, değerler, örgütün temel varsayımları veya davranışlar aşamasında” (Terzi,2000:111) gelişen yeni bakış açıları şüphesiz dünyadaki ve örgütlerdeki tüm bireyleri etkileyecektir. Bu değişim tabi ki eğitim kurumlarını ve bu kurumlarda kullanılan öğretim yöntemlerini de etkilemektedir. Öğretim metotlarındaki bu değişim ise öğretmenlerimizi değişime zorlamaktadır. Eskinin ceza ve ödül yöntemini kullanan öğretmenlerin yerine artık devamlı gelişime hazır, çağın teknoloji ve imkanlarından faydalanan öğretmenlerimizin görev yapmaları hedeflenmektedir. Buradan da anlaşılacağı gibi okullar, büyük şirketler, küçük çaplı firmalar, bu firma ve kuruluşlardaki gruplar ve bireyler değişime ayak uydurmak ve bunu anlık bir olay olarak değil bitmeyen bir süreç olarak görmelidir.

3- ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM:

Örgütsel değişim kavramı pek çok yazar tarafından değişimin farklı yönleri ele alınarak tanımlanmaktadır. Bazı yazarlar örgütsel değişmeyi “mevcut örgüt yapısının değiştirilmesi süreci” olarak ele alırken bazıları “örgütü oluşturan bireylerin önemli bir kısmının davranış biçimlerinin önemli ölçüde değiştirilmesi olarak ifade etmektedirler” (Leblebici,2003).

Bir başka tanıma göre örgütsel değişim, “organizasyonda iş yapma alışkanlıklarının daha farklı bir şekilde dönüştürülerek verimliliğin artırılmasıdır” (Wolff, 2005).

Genel anlamıyla örgütsel değişim, örgütte kaliteyi arttırabilmek amacıyla teknolojik, yapısal, sosyal değişimlerdir (Wolff, 2005).

Örgütte yapılan değişimlerin amacı, örgütün verimliliğini , iş kalitesini arttırmak, kullanılan teknolojileri çağın gerektirdiği hızda değiştirmek ve kullanmak, örgütte çalışan bireylerin davranış kalıplarını değiştirmek, dikey bürokratik yapılar yerine yassı, iletişimin ve karar alma mekanizmasının hızlı işlediği birer sisteme dönüştürmektir.

Örgütlerde ve bireylerde görülmesi hedeflenen değişimi planlama, uygulama ve uygulama aşamasında çıkabilecek aksaklıkları giderme hususlarında özellikle yöneticilere çok görev düşmektedir.

Can’a(1999: 218) göre örgütteki gerekli değişikliği yapma üst düzey yönetimin görevidir. “Organizasyonlar ve yöneticileri uzun vadede ayakta kalabilmek ve başarılı olabilmek istiyorlarsa kendilerini devamlı yenilemeli ve yeni durumlara adapte olabilmelidirler” (Schermerhorn, 1982: 379). Değişim kaçınılmazdır ve toplum hizmet veya ürün gelişimi ve teknoloji ihtiyaçlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Martin, 2004: 764). İyi bir yöneticinin görevi ise değişimi tetikleyici olmaktır (Schermerhorn, 1982: 383). Collins’e (1998: 185) göre değişimin gerçekleşebilmesi ve değişim sürecinin sağlıklı olabilmesi için yöneticilerin lider olması ve sorgulayan, baskı kuran ve değişime kapalı yöneticilerden çok “değişim lideri” olmaları gerekmektedir.

Ayrıca Collins (1998:185-186), Kanter’in organizasyonel yönetim çeşitleri üzerine yapmış olduğu çalışmayı ele almış ve “bürokratik örgütlerin rekabet edemeyecek kadar sıkı” ve yeniliğe kapalı olduklarını belirtmiştir. Aynı zamanda, bu tür örgütlerin başarı getiren eski yöntemlerle yeni dünyaya hazırlanmaya çalıştıkları söylenmiştir. Bu noktada, yöneticilere pek çok görev düşmektedir. Bir yönetici, gelişen ve değişen dünyada meydana gelenlerden haberdar olmalı ve bu değişimlere göre yeni metotlar kullanmalıdır. Çünkü yeni metotlarla karşılarına çıkan kuruluşlar başarıyı elde edebilirken yeniye eskiyle cevap vermeye çalışan

örgütler başarısızlıkla karşı karşıya kalabilmektedir. Dış çevrede meydana gelen gelişmeler, örgüt tarafından değil yöneticiler tarafından gözlenip, yapılacak çalışmalar yine onlar tarafından planlanacaktır.

3.1- Örgütsel Değişimin Amaçları

Tabancalı (2003:319) değişimin amaçlarını “etkinliği ve etkililiği arttırmak”, “verimliliği arttırmak” ve “monotonluğu gidermek” olarak üçe ayırmıştır.

3.1.1. Etkinliği ve Etkililiği Arttırmak

Örgütler belli bir amacı gerçekleştirebilmek için kurulurlar. Amaçtan sapma yada amaca ulaşamama halinde örgüt işlerliğini kaybedecektir. Örgütün amacına ulaşabilmesi ise yapılan işlerin verimli ve toplumun ihtiyaçlarına yönelik olmasına bağlıdır. Örgütsel etkililik, “bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilecek düzeyde verimliliğini, sağlığını, dirikliğini, topluma yararlılığını sürdürebilmesidir”(Başaran, 1982: 25). Etkinlik ise “yapılan işi daha etkin yapmak”tır. Bir başka deyişle, örgütlerin başarılı olma ölçütüdür. Örgütlerin rekabet ortamında ayakta kalabilmesi yada mevcut konumun koruyabilmenin ön şartı etkinliktir. “Değişimin en önemli amacı etkinliği arttırmaktır” (Tabancalı,2003:319).

3.1.2- Verimliliği Arttırmak

Taylor’un bilimsel işletmeciliğinde “temel hedef özellikle atölye düzeyinde örgütsel verimliliğin artması” dolayısıyla da etkinliğin artmasıydı daha sonraları, bu yöntemin insanları makineleştirdiği ve motivasyonlarını azalttığı, örgütün beşeri yönünün yok saydığı görüşüne varılmıştır. Henri Fayol , yönetim süreçlerini gruplamış (Bursalıoğlu, 2003:18)ve önerdiği ilkelerle yönetim düşüncesinin zenginleşmesine hizmet etmiştir. Böylelikle yönetim ve örgüt olguları Taylor’un işçi düzeyinde geliştirdiği sınırlı yaklaşımdan “makro” nitelikte bir yaklaşıma taşınmıştır (Gürsel, 2003:30-31). Bürokratik örgüt kavramının kurucusu Max Weber ise belirli sorumlulukların olduğu, hiyerarşik yapı ile işleyen, bireylerin davranışlarına kurallar koyan görevsel uzmanlaşmanın bulunduğu bir örgüt yapısı ortaya koymuştur (Bursalıoğlu, 2003:20-21). Daha sonraları yönetime yeni yaklaşımlar getirilmiştir. Mayo ve arkadaşlarının yapmış olduğu Hawthorne araştırmaları “üretim çıktısıyla ilgili çalışma şartlarını incelemek ve genel olarak çalışma durumunda ortaya çıkan çok sayıda problemi

sıfırlayıp”(Mouzelis, 2001: 123) örgütün verimini arttırmayı hedeflemiştir. Daha sonraları ortaya konan Modern Örgüt Kuramı ise, örgütleri sistem yaklaşımıyla ele alarak, örgütün birbirini etkileyen alt sistemlerden oluşan; çevresinden girdi alıp yine çevresine çıktı veren birer açık sistem olarak ele alır. Bu yaklaşımda aynı zamanda değişik durumlarda değişik yöntem ve usullerin uygulanması anlamına gelen “Durumsallık Yaklaşımı” önem taşımaktadır (Gürsel, 2003 36-37).

Gerek yönetim biçimlerinde gerek örgüt içi işleyiş usullerindeki bu gelişmeler ve değişimler örgütün verimliliğini arttırmak amacını gütmektedir. Günümüzde de bu amaç doğrultusunda araştırmalar ve bunlara bağlı olarak yeni düzenleme ve yöntemler ortaya atılmaktadır. Bu araştırma ve yöntemler dünyada meydana gelen değişim ve yenileşme hareketlerine paralel olarak örgüt verimliliğini arttırmak üzere örgütler değişime gitmektedir.

3.1.3- Monotonluğu Gidermek

Bir örgütte çalışan bireyler zamanla yaptıkları işten yeterince zevk almayabilmektedir. Bu da onlarda monotonluk duygusunun ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Monotonluk duygusu ise örgütte iş verimini, iş görenlerin moral ve motivasyonunu azaltan etmenlerden biridir. Monotonluğun önlenbilmesinin birkaç yolu bulunmaktadır. Eren’e (2001: 258)göre bu yollardan biri “iş değiştirmedir”. İş değiştirme ile bireyler birden fazla işi öğrenebilmekte, böylelikle daha fazla beceriye sahip olabilmektedirler. Ayrıca Eren (2001:259), işte yapılan değişikliğin iş görenlerin “hayal kurmalarını” engelleyerek işe daha fazla dikkatlerini yönlendirmelerine sebep olduğunu savunmaktadır.

3.2- Örgütsel Değişimin sebepleri

Örgütler yada bireyler, bazı metotları kullanarak başarıya ulaştıklarında yada her şey istenen doğrultuda gittiğinde, kullanılmış olan yöntemin hep işe yarayacağı fikrine sahip olabilmektedir. Oysa her geçen gün, beraberinde yenilik ve gelişimleri de getirmekte ve geçmişte kullanılıp başarı yakalanan yöntemi yavaş yavaş eskitmektedir. Bu yüzden de geçmişe bağlı kalmak, yeni çağda eski yöntemlerin kullanılmasıyla, örgütleri yada kişileri başarısızlığa götürebilmektedir. Bu sebeple, dışarıdan gelen değişimlere sürekli olarak adapte olunmalıdır.

Örgütleri değişime zorlayan bazı dış güçler bulunmaktadır. Bunlardan bazıları, ‘global ekonomi ve rekabet, yerel ekonomik koşullar, hükümetin çıkarttığı kanun ve düzenlemeler,

teknolojik gelişmeler, sosyal güçlerdir'. Collins'e (1998:185) göre değişimin en kuvvetli sebepleri ise "teknolojik değişim ve global ekonomi"dir. Örgütler dış çevrelerinde olan bazı olaylara değişimle cevap vermek zorunda kalacaklardır. Yukarıda bahsedilen dış güçlerin etkisiyle örgütün bir bölümünde meydana gelen değişim ,şüphesiz ki, diğer bölümleri de etkileyecektir. Robbins'e (1993: 719) göre " bir organizasyon ayakta kalmak istiyorsa çevresinde meydana gelen değişimlere cevap vermelidir". Dış çevrede, taleplerde, teknolojiye, kanunlarda, yeni hizmetler alanlarında herhangi bir değişim olduğunda, elbette ki, örgüt bu değişimlere adapte olmak zorunda kalacak ve " Darwinci bir deyimle, sürekli bir 'yaşam için savaş' vermek zorunda" kalacaktır (Çelebioğlu,1990: 4). Bu savaş örgütün iç düzenine etki edecek ve dıştan gelen bu etki onu örgüt içi değişime zorlayacaktır.

Örgütü değişime zorlayan yalnızca örgüt çevresindeki güçler değildir. Örgütlerin değişim sürecine girmelerini sağlayan bazı örgüt içi güçler de bulunmaktadır. Örgüt içindeki bu güçler de örgütü değişime yönelten dış güçler kadar önemlidir (Schermerhorn, 1982:379). Bir başka deyişle, bir örgütte yapılması gereken değişimin kaynağı örgüt içi ve örgüt dışı güçlerden kaynaklanabilmektedir.

3.3- Örgütsel Değişime Neden Olan Dış Faktörler

3.3.1- Toplumsal Değişim

Genel olarak toplumsal değişime "toplumun yapı, grup ve kurumlarında ve aralarındaki ilişkilerde meydana gelen değişimler olarak tanımlanmaktadır" (Tabancalı, 2003: 321). Globalleşme, bilişim teknolojileri, iletişim araçlarının hızlı gelişimi ve daha sayılabileceğimiz pek çok değişim toplumların yaşam tarzını, kültürünü, beklentilerini fazlasıyla değiştirmiştir. Bunun sonucu olarak bazı meslekler tamamıyla yok olurken daha önce var olmayan mesleklere ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır.

Globalleşme, bilişim teknolojileri, iletişim araçlarının hızlı gelişimi aynı zamanda kişilerin beklentilerini ve genel ihtiyaçlarını değiştirmiştir. Örneğin geçmişte bilgisayar veya cep telefonu yaygın değilken şimdilerde hemen hemen herkes bunlara ihtiyaç duymaktadır.

Tüketicilerin eğitim düzeyi artmaktadır. Eğitim düzeyindeki bu artış beraberinde bireylerin iş beklentilerini ve ekonomik beklentilerini de üst düzeye çıkartmaktadır. Eğitim seviyesi yüksek olan bir kişi iyi bir iş ve iyi bir kazanç bulmayı isteyecektir. İyi kazanç ise bireylerin yeni ürünlere ihtiyaç duymasına ve hizmet kalitesinin yükselmesine sebep olacaktır (Martin, 2004: 764). Beklentilerdeki bu değişim ise onlara hizmet sunan kuruluşların değişim sürecine girmesine sebep olacaktır.

3.3.2- Ekonomik Değişim

Örgütleri değişime zorlayan bir başka önemli etken ise dünyadaki ve ülkedeki ekonomik değişimlerdir. Dünyada yeni ekonomik düzenin temelleri 1980’li yılların başında atılmış ve daha sonraları “İkinci Dünya savaşı sonrası ABD ve SSCB arasındaki soğuk savaş dönemi kapanarak serbestleşme-küreselleşme akımı başlamıştır”. Küreselleşme, yani ülkelerin dünya pazarıyla bütünleşmesi bunu yaparken de mal-hizmet ve sermaye hareketlerinin kamu müdahalesinden arınması ,elbette, örgütleri büyük oranda etkilemiş ve eskinin tutucu kapalı ekonomisine uygun olan örgütler kendilerini yenilemek durumunda kalmıştır. Daha sonraları ortaya çıkan bilgi teknolojisindeki değişimler iş yaşamındaki hızı arttırmıştır. “Geleneksel bürokratik ve hiyerarşik kademelerin fazla olduğu sivri, hantal yapılar organizasyonel küçülmeye giderek rekabet güçlerini arttırmayı hedeflemişlerdir” (Wollf , 2005).

Görüldüğü gibi ekonomik ilerleme örgütlerin de ilerlemesine yol açmaktadır. Ancak, “ekonomik yapılardaki gerilemeler ve enflasyon, örgütlerin gerilemesine” de yol açabilmektedir (Tabancalı, 2003: 321). Ülkemizde görülen enflasyon artışıyla pek çok işletmenin iflasa sürüklenmesi yada güç durumda kalması buna bir örnek teşkil etmektedir.

3.3.3- Hukuksal Değişimler

Dünyadaki ve dolayısıyla toplumlardaki ekonomik değişimler aynı zamanda hukuksal değişimlerin bir sonucudur. Bir toplumdaki işletmeler de toplumda uygulanan kanunlarla “düzenlenen iş hayatına uymak” durumundadırlar. Çünkü “ hukuksal çevre, toplumsal ve ekonomik düzeni sağlayan kurallardan oluşan çevredir” (Çelebioğlu, 1990: 79- 80).

Dünyada meydana gelen değişimlerden toplumlar da etkilenmekte ve bu değişimlere kendilerini adapte etmek zorunda kalmaktadır. Bu da toplumun düzenini, dolayısıyla da o toplumun hukuksal düzenini etkileyecektir. Böylelikle hukuksal çevre aynı zamanda “değişmeyi meşrulaştırmak, yasal çerçeveye kavuşturmak” amacıyla da kullanılabilir (Tabancalı, 2003: 321). Bu açıdan bakıldığında hukuksal çevre hem değişimi tetikleyici hem de halihazırda meydana gelen değişimi meşrulaştırıcıdır. Elbette tüm örgütler, hukuksal çevrenin öngördüğü değişimleri uygulamak durumundadır.

3.3.4- Teknolojik Değişim

Teknolojideki hızlı gelişim, örgütleri bu teknolojileri kullanarak rekabet ortamında daha güçlü birer rakip olmaya yöneltmiştir. Teknolojik gelişimle yeni ve kullanımı kolay pek çok makine insanların yaptığı işleri daha kolay ve hızlı yapmaktadır. Ancak teknolojik gelişmeyle ortaya çıkan ve her gün daha da gelişmekte olan makinelerin birde iş görenlerin sayısını azaltma gibi bir etkisi bulunmaktadır. Bu da örgütte iş gören sayısının değişimine yada iş değişikliklerine yol açmaktadır.

İnternetin hızla yayılması dünya çapında pek çok değişime yol açmıştır. İnternet toplumların bilgiye daha hızlı ve kolay erişmesini sağlamakta ve onları birer bilgi toplumu haline getirmektedir. Bu toplumsal değişimin doğal bir sonucu olarak da işletmeler daha hızlı bilgi alabilmek ve dünyada meydana gelen değişimlere daha hızlı adapte olabilmek amacıyla interneti ve yeni teknolojileri kullanmaktadır. Bu da onları devamlı değişim sürecine sokmuştur.

Wolff'a (2005) göre “bilgiye ulaşmak artık kolaydır ancak önemli olan bu yeni teknolojiyi verimli şekilde kullanacak yetişmiş insan unsurudur”. Wolff’un bahsettiği bu durum örgütleri personel değişimine itmiş ve yabancı dil bilen ve yeni teknolojileri kullanabilen kişileri bünyelerinde çalıştırmaya yöneltmiştir. Bu noktada eğitim kurumlarına da büyük görevler düşmektedir. Yeni teknolojilere uyumlu eğitim almış, bilgili ve gerekli becerilere sahip bireylerin yetişmesi eğitim kurumlarının görevidir. Bu sebeple eğitim kurumlarının da diğer açık sistemler gibi çağın gelişmelerine ayak uydurmaları ve gerekli değişimlere gitmeleri gerekmektedir.

3.3.5- Yönetim Yaklaşımlarındaki Değişimler

Geçmiş yıllardan günümüze kadar olan süre içerisinde, pek çok alanda olduğu gibi, yeni bir bilim dalı olarak kabul edilen yönetim biliminde ve yönetim anlayışlarında da pek çok değişimler meydana gelmiştir. İşlerin daha yavaş ilerlediği, “önceden saptanmış biçimsel rollere önem veren,” katı bir hiyerarşik düzenin bulunduğu merkeziyetçi yönetim modellerinin yerini iş görenlerin ve yönetimin uyum içinde çalıştığı, yaratıcılığı, esnekliği, değişimi ve yenileşmeyi destekleyen yönetim modelleri almaktadır. Artık örgütte çalışan bireylerin kişisel amaçlarıyla örgütün amaçlarının birleşmesi, iş görenlerin sadece verilen emirleri yapan bir grup insan olmadığı, her bir bireyin etkileme gücüne ve inisiyatif kullanma

hakkına sahip olduğu ve tüm bunların bireylerin motivasyonunu, örgüte bağılılığını arttırdığı kabul edilmektedir (Sağlam, 1979: 48).

Yönetim modellerindeki bu değişimler beraberinde yöneticilik kavramında da değişime sebep olmuştur. Artık istenen, tüm gücün kendisinde olduğunu düşünen ve çalışanların, onun verdiği direktiflerle hareket edebildiğini ve inisiyatif kullanma hakkına sahip olmadığını düşünen bir hiyerarşik sistem yöneticisi değil, Doğan Cüceloğlu'nun da belirttiği gibi çalışanlarına lider olabilen, onlarla ortak bir vizyona sahip, bireylerin öğrenme süreçlerine saygılı, ve herkesin “bir anlam dünyası” olduğunu, “en güçlü ve kalıcı değişim motivasyonunun da kişinin anlam dünyasından kaynaklandığını” bilen ve bu yüzdende onları emirlerini yerine getiren bireylerden çok kendi karar verme yetisi, ihtiyaçları ve etkileme gücü olan bireyler olarak kabul eden, paylaşımcı, her iş görenin karara katılmasını sağlayacak ortamı yaratabilen liderlerdir (Akiş, 2004:13).

3.4- Örgütsel Değişimine Neden Olan İç Faktörler

Örgütleri sistem yaklaşımıyla inceleyen modern örgüt kuramına göre örgütler, “birbirine karşılıklı olarak bağımlı bir takım alt sistemlerden oluşan ve çevresiyle girdi-çıkıtı ilişkisi bulunan açık sistemlerdir” (Gürsel, 2003: 35). Açık birer sistem olan örgütler dış çevrelerinden girdi alır ve çıktısını da dış çevresine verir. Bu açıdan bakıldığında açık sistem olan örgütlerin dış çevrelerinde meydana gelen değişim ve gelişmelere ayak uydurması gereklidir. Bu görev ise örgütlerin uyarlama alt sistemlerinin görevidir. Uyarlama alt sistemleri, “toplumdaki değişimleri tanımak”, çevrenin isteklerine cevap vermek, “çıktıları izleyerek” gerekli bilgileri üst düzey yöneticisine iletmekle yükümlüdür (Başaran, 1982: 178). Bu sebeple, örgütlerin değişimini sağlayan dış faktörler aynı zamanda örgütün alt sistemlerini etkileyerek örgüt içi değişime neden olurlar. Başaran'a (1982: 178) göre bu uyarlama alt sistemleri örgütlerde değişimi başlatan iç faktörlerden biridir. Bu alt sistemler, ülkede meydana gelen teknolojik, toplumsal, hukuki ve ekonomik değişimleri algılayarak örgütün bunlara göre şekillenmesine sağlarlar.

Çoroğlu'ya (2003: 90) göre bir örgütün “iç yapısındaki değişim”, örgüt içindeki durum ve olaylara bağılı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu iç faktörlerden ikisi ise, “yönetim değişiklikleri ve çatışmalardır.”

Çoroğlu'nun belirtmiş olduğu yönetim değişikliğinin meydana getirdiği değişimi Martin (2004: 768) şu şekilde açıklamaktadır: Yetkiyi yeni devralan yöneticiler örgütte çoğu şeyi değiştirme yoluna giderler. Martin'e (2004 :768) göre bu davranışın sebebi “kontrolü ele

alma” isteğidir. Çünkü yeni gelen bir yöneticinin işleyiş hakkındaki bilgisi çalışanlarından daha az olacaktır ve kontrol bu yüzden daha çok çalışanda olacaktır. Yönetici bu sebeple işleyişi değiştirerek kontrolü ele geçirebilmektedir.

Örgütte meydana gelmesi istenen değişimin kaynağı Başaran’a (1982:179) göre üst düzey yöneticidir. Üst düzey yöneticinin değişim ihtiyacını hissetmesi, değişime açık olması ve bunu desteklemesi, değişim için gerekli olan “önderliği yapabilmesi, kendine güvenebilmesi” gerekmektedir. Bazı yöneticiler, yeni gelişmeleri takip ettiklerinden ve çağın ihtiyaçlarına devamlı olarak cevap vermeye çalıştıklarından dolayı örgütlerinde devamlı bir değişim meydana getirirler (Martin, 2004: 767).

Örgütsel değişimi tetikleyen bir başka iç faktör ise çoğu yazara göre örgüt içinde meydana gelen çatışma ve yakınmalardır. “Bir örgütte oluşan çatışma ne denli yeğin, sürekli, kapsamlı ise örgütü o denli yüksek derecede yenileşmeye” ve değişime iter (Başaran, 1982: 179). “Bir örgütte çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır” (Eren,2001: 543).Çatışmaların örgütlerde bazı olumsuz sonuçlara yol açmalarına rağmen çoğu yazar çatışmanın olumlu sonuçlar da doğurabileceğini düşünmektedir. Çatışmalar örgütte bireyler yada grupların fikir ayrılığına sahip olduğunun göstergesidir. “Örgütün de gelişmesi ve ilerlemesi fikir ayrılıkları oranında gerçekleşir” (Bursalıoğlu,1987:244). Örgütte bireyler yada gruplar arasında meydana gelen fikir ayrılıkları yeni fikirlerin doğmasına, “ karar alternatiflerinin ve bireylerin zihinsel çabalarını arttırarak yaratıcılığı” (Eren, 2001: 543) arttırmaya böylelikle de örgütün devamlı değişimi uygulamasına ve bunu desteklemesine katkıda bulunur.

Örgüt içinde değişime sebep olan diğer faktör ise “işgörenlerden gelen yakınmadır”. Bir örgütte çalışan bireylerde görülen yakınma, kullanılan araç- gereçlerde, çalışma koşullarında ve örgütteki diğer iç unsurlarda ortaya çıkan sorunlar ile ortaya çıkabilmektedir. “Bunların örgüte zararı arttıkça örgütün “değişim gereksinmesi de aynı oranda artacaktır” (Başaran, 1982: 179).

Örgütte yakınmayı ve moral düşüklüğünü arttıran bir başka unsur ise daha önce de değinildiği gibi monotonluktur. İş görenlerin iş verimlerinin düşmesine ve dolayısıyla örgütün veriminin düşmesine sebep olan monotonluğu giderebilmek için örgüt içinde bazı değişimlere gidilebilmektedir.

4- ÖRGÜTLERDE UYGULANAN DEĞİŞİM BİÇİMLERİ

4.1- Kısmen Gerçekleştirilen Değişim - Köklü Değişim

Genel olarak örgütsel değişim, bir örgütün verimliliğini arttırmak amacıyla yapılan çalışmalardır. Örgütlerde bu amaçla meydana gelen değişim türleri pek çok yazar tarafından farklı bölümlere ayrılmıştır. Hussey'e (1997: 14) göre örgütsel değişim kapsamında yapılan çalışmalar sürekli ve küçük çapta olacağı gibi, örgütü tamamıyla değiştirmeye yönelik de olabilmektedir. Buna göre değişim, “ sürekli ve kısmen gerçekleştirilen değişim ile köklü değişim” olarak ikiye ayrılır.

Bunlardan ilki örgüte büyük zararlar vermeyen küçük çaplı “adapte olunabilen değişimlerdir (Martin, 2004: 771). Bu tür değişimler yöneticilerin devamlı karşılaştıkları ve örgütü sarsmayan değişimlerdir. Bu değişim türü “devrim değil evrim yoluyla ilerleme sağlamaktadır” (Hussey, 1997 :14) ve daha çok planlanmadan ortaya çıkar. Ancak, “kendiliğinden oluşmaya bırakıldığı için” bazı gecikmelere yol açabilmekte ve arzulanan değişimin zamanında olması önlenabilmektedir (Çelebioğlu, 1990: 104).

İkinci tür değişim, yani köklü değişim ise, ilkinin aksine devrimseldir, “ temelden gerçekleştirilen bir değişimdir” (Hussey, 1997 :14). Değişim temelden bir yeniliği amaçladığı için örgütü, fark edilir bir biçimde etkileyecektir. Değişim çok büyük olduğu için iyi planlanmadığı takdirde örgütte bazı karışıklıklara da yol açabilmektedir. “Bir şirketin tüm çalışma tarzını değiştiren, iş süreçlerinde değişim mühendisliği uygulaması, başka bir şirketle birleşme, örgütün küçülmesi veya bir organizasyonun tamamen farklı faaliyet alanlarına yönelmesi”(Hussey, 1997: 15), yada eğitim örgütlerinde geçmiş yıllarda görülen kredili eğitim sistemi bu tür değişime örnek olarak verilebilir. Çelebioğlu'ya (1990: 105) göre çağımızda meydana gelen hızlı teknolojik ve toplumsal değişim, örgütleri bu tür değişimlere yöneltecektir ancak kısa sürede eskiyen yeni yöntemlere uyum sağlayabilmek örgütün dengesini bozacaktır. Bu yüzden örgüt yöneticileri örgütte ortaya çıkan sorunların çözümünü geniş bir zamana yaymalıdırlar.

4.2- Planlı Değişim- Planlanmadan Yapılan Değişim

Kısmen gerçekleştirilen değişim ve köklü değişimin yanında aynı zamanda planlı ve planlanmadan ortaya çıkan değişimler de görülebilmektedir. Planlanmadan yapılan değişimler anlık veya gelişigüzel ortaya çıkarlar (Schermerhorn,1982 :384). Martin'e (2004: 773) göre bu tür değişimler örgütün süreçlerinden çıkartılamamaktadır. Bu tür değişimler yararlı

olabileceği gibi tehlikeli de olmaktadır (Schermerhorn, 1982: 384). Ancak yönetimin ön tahminler yürütüp olası değişimler için önceden tedbirler alarak ani sarsılmayı hafifletmesi gerekmektedir. Ayrıca pek çok kuruluş “minimalist yaklaşımı” benimseyerek çalışan sayısını azaltma ve “düşünmek”ten çok “yapma”ya önem vermiştir (Martin, 2004:773). Bu da planlama ve önceden tahmin etme faaliyetlerinin ortadan kalkmasına sebep olmuştur. Bu yüzden de iç ve dış çevreden gelen sinyaller gözden kaçabilmektedir, bu durum da planlanmamış değişimlerin kriz yaratma olasılığını arttırmaktadır.

Planlı değişim bir değişim uzmanı ve danışmanları tarafından belirli aşama ve stratejiler kullanılarak yapılan değişikliklerdir (Schermerhorn, 1982: 384). Planlanmış değişimler yönetimin isteğiyle ve belirli sonuçlar elde etmek üzere yapılır (Martin, 2004: 773). Bu hedeflenen sonuçlar “örgütün, çevresinde meydana gelen değişimlere ayak uydurabilmesi kabiliyetini arttırması ve çalışanların davranışlarını değiştirmesidir. Örgütlerin başarılı ya da başarısız olması çalışanlarının yapabildiği ve yapamadığı şeylere bağlıdır. Bu yüzden de planlanmış değişim çalışanların ve grupların davranışlarını değiştirme üzerine odaklanacaktır” (Robbins, 1998: 629). Bu davranış değişikliği de beraberinde örgütün mevcut kültürünün değişmesini getirecektir.

Planlı yada planlanmadan yapılan, kısmen yada köklü değişimler örgütün bir yada bir çok unsuruyla ilgili değişimler olarak incelenebilmektedir. Robbins (1993:722-723) bunları “örgütün yapısına yönelik olan değişim”, “kullanılan teknolojiye yönelik değişim”, “örgütün fiziksel ortamını hedefleyen değişim”, “insanları hedefleyen değişim” olarak dört başlık altında toplamıştır.

4.3- Örgütün Yapısına Yönelik Olan Değişim

Günümüzde fazlaca etkisi görülen küreselleşme, bilgi ve iletişimdeki teknolojik gelişmeler, toplam kalite uygulamaları örgütleri birer öğrenen örgüt olmaya zorlamakta, kişilerin kendini devamlı gelişim faaliyetleri içine sokmasına ve tüm bunlarla birlikte çağın getirdiği hızlı değişimlere ayak uydurabilecek, koordinasyonun ve iletişimin hızlı olduğu yeni yapıdaki örgütlere ihtiyaç duyulmasına sebep olmaktadır. Bu amaçla yetki alanları genişletilebilmekte, dikey yapı yavaş yavaş yerini yassı yapıya bırakmaktadır. Aynı zamanda merkeziyetçi yönetimden ademi merkeziyetçi yönetime geçiş, karar alma sürecini hızlandırmak için gerekli görülmektedir.

Örgüt yapılarındaki bu değişim elbette örgütün kültürünü de etkileyecektir. Örgüt kültürü, “bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren, normlar, davranışlar,

değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir”. Bir başka deyişle iş görenlerin neyi, nerede ve nasıl yapacağını belirleyen, bir bakıma örgütsel faaliyetleri düzenleyen, örgütte meydana gelen problemlerin çözümlerinde “benzer yaklaşımlardan yola çıkmayı sağlayan” önemli bir olgudur (Güçlü, 2006). Örgütlerde önemli bir yere sahip olan örgüt kültürünün, örgüt yapısıyla doğrudan bağlantısı bulunmaktadır.

Kişisel gelişimi benimsemiş bireylerin hizmet verdiği, örgüt kültürünün daha esnek yapıya sahip olduğu kuruluşlarda değişimleri uygulamak kolay olmakta, ancak örgütte güçlü bir örgüt kültürüne sahip ve otokratik yönetim türünün uygulandığı kurumlarda değişime direnç ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple değişimin sağlıklı uygulanabilmesi amacıyla örgütlerin yapısı ve böylelikle kültürü değiştirilmeye çalışılmaktadır.

Örgüt kültürü ve bunun değiştirilmesine ilişkin pek çok araştırma yapılmıştır. “bu konuda yapılan bir araştırmaya göre örgüt kültürü en çok tepe yönetiminde meydana gelen bir değişikliğe bağlı olarak değiştirilmektedir” (Unutkan, 1995:106).

Daha çok bürokratik sistem olan okullarımızda değişim ve değişime direnç bu yüzden fazlaca ortaya çıkmaktadır.

4.4- Teknolojik Değişim

Sanayi devrimi sonrasında ortaya çıkan makineleşme, hızlı ulaşım araçlarının ortaya çıkışı, bilgisayar ve internetin hızla hayata geçişiyle birlikte tüm örgütler çevrelerindeki hızlı gelişmelere ayak uydurabilmek amacıyla, meydana gelen bu teknolojik gelişmeye ayak uydurmak durumunda kalmış, örgütler yeni teknolojilerle donanmaya başlamıştır. Halen gelişmekte olan teknoloji tüm örgütleri değişime ve yeni teknolojileri kullanmaya yöneltmektedir.

Bilişim ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler organizasyonları bu gelişmeleri takip etmeye, devamlı bilgi akışının sağlanmasına, ve elde edilen bilgilerle teknolojik değişimlere adapte olmaya zorlamaktadır. Bu bitmeyen bilgi alma ve kendini yenileme süreci, ayakta kalmak isteyen organizasyonları birer öğrenen örgüt olmaya yönlendirmiştir. Birer öğrenen örgüt olabilmek için ise çalışanların devamlı öğrenmeye ve böylelikle devamlı değişime açık olması ve Senge’e göre “kişisel ustalık” sahip olması anlamına gelmektedir (1990: 157).

4.5- Örgütün Fiziksel Ortamını Hedefleyen Değişim

Örgüt içersindeki fiziksel koşulların insanlar ve onların iletişimi, iş verimi, motivasyon üzerine araştırmalar yapılmış ve fiziksel çevrenin kişiler üzerinde pek çok etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Örneğin Taylor'un bilimsel işletmeciliğinde esas olan yüksek kar ve verimdir. Bu amaçla çalışanların birbirleriyle konuşmalarına ve iletişim kurmalarına izin verilmemiş, hatta verilen aralar bile sınırlı tutulmuştur. Çalışandan istenen tek şey belirli bir zaman dilimi içinde en fazla miktarda iş görebilmektir. "Taylor ve onu izleyenler, işin hareket ve zaman yönleri ile o kadar fazla ilgilenmişlerdir ki, iş insanlardan ayrı görülmeye başlamıştır" (Bursalioglu,2003:16). Daha sonraları Elton Mayo ve arkadaşlarının yapmış olduğu Hawthorne araştırmalarında , çalışma koşulları ne olursa olsun kişilerin birbirleriyle etkileşimde bulunduğu ve böylece insan ilişkilerinin iş verimi üzerindeki etkisi ortaya çıkmıştır (Bursalioglu,2003:28) .Tüm bu gelişmeler örgütteki bireylerin birbirleriyle iletişim halinde olabilecekleri ortamların yaratılmasına da katkıda bulunmuştur. Robbins'e göre "çalışanların arasındaki duvarların yada ayırıcıların kaldırılması kişilerin birbirleriyle iletişimini kolaylaştıracaktır"(1993: 723) ve böylelikle doğrudan olmasa da dolaylı bir şekilde çalışanların motivasyonu artacaktır.

Çalışma ortamının değişimi sadece kişilerin rahat iletişim kurabilecekleri bir ortam sağlamak anlamına gelmemektedir. Kurum içinde kullanılan ışık, sıcaklık, gürültünün azlığı yada çokluğu gibi daha pek çok faktör iş verimini etkileyebilmektedir. Örneğin iyi bir aydınlatma sistemi "hem erken yorulmayı önler hem de insanları güdüleyerek iş verimini arttırır", bunun yanında sıcaklığın çok iyi ayarlanması gerekmektedir. Aksi taktirde iş görenlerde "baş ağrıları, iş tatminsizlikleri artacak" ve böylece örgüt işlerinde " verim düşüklüğü" gözlenecektir (Eren,2001: 280).

Bu sebeplerden dolayı verimin artması amacıyla bazı örgütlerde çalışma ortamında değişime gidilebilmektedir. Fiziksel ortamdaki değişim, maalesef, okullarımızda fazla kullanılmamakta ve okullarımız öğretmen ve öğrencilerimizin mutsuz oldukları bir yer halini almıştır.

4.6- İnsanları Hedefleyen Değişim (Örgütsel Davranış Değişimi)

Örgütsel davranış, örgüt içinde bireylerin "örgütsel edime" yani " başarı gösterme, amacı gerçekleştirme, iş başarma, ürün elde etme, bir işi bitirme, verim elde etme gibi bir dizi işlem ve eylemlerin sonucuna" yönelik bir kavramdır (Başaran, 1982: 19). Bir örgütte

bulunan araç gereçler, fiziksel ortam, yönetim şekli, iş planları gibi pek çok faktör aslında örgütte çalışan bireylerin davranışlarını etkilemekte onlara belirli roller yüklemektedir. “Bir örgütü yönetmenin anlamı, iş görenlerin örgütsel davranışını yönetmektir” (Başaran, 1982: 23).

Bir örgütün beşeri ve teknik yönü birbirinden ayrılamaz. Bu açıdan bakıldığında örgüt içinde yapılacak olan bir değişimin direkt olarak bireylerin davranış kalıplarını etkileyeceği açıktır. Bu yüzden belki de değişime öncelikle, bireylerin değişime bakış açılarını değiştirmekle başlanmalıdır. Bir örgütün verimliliğini ve etkililiğini arttırmak, iş görenlerin değişim ve kendini geliştirmeye yönelik tutumlarının olumlu olmasına bağlıdır.

Örgütlerde çalışan bireyler devamlı öğrenmeyi, kendini geliştirmeyi gereksiz bulabilmektedirler. Bu kimi zaman belli bir alışkanlığa bağlı kalmaktan, değişim ile güvensizlik duygusunun ortaya çıkmasından, kimi zaman değişimin onlara fayda getirmeyeceğinin düşünülmesinden değişimle iş kaybı olacağı endişesinden ya da sadece yöneticiye olan kişisel bir soğukluktan ileri gelebilmektedir. Ancak bir örgütte değişimin gerçekleşebilmesi şüphesiz ki o örgütte çalışanların, değişimi kabullenmesine ve değişim sürecinin uygulanmasına yardımcı olmalarına bağlıdır. Pek çok yazarın da belirttiği gibi değişimin sağlıklı olamamasının bir nedeni de örgüt çalışanlarının ya da yöneticilerin değişime direncidir.

Değinilen örgütsel değişimlerin yanında aynı zamanda iş yöntemlerindeki değişimler, politika ve prosedür değişiklikleri, personel değişiklikleri, yönetici davranışındaki değişimler de bulunmaktadır.

“Değişim örgütün hangi boyutunda olursa olsun yayılma gösterir” (Aksoy, 2005) çünkü örgütler “ birbirine bağlı ve bağımlı alt sistemlerin meydana getirdiği bir organik bütündür” (Balcı, 2000: 49). Bu bütünlük içersinde herhangi bir alt sistemde meydana gelen değişim elbette diğer alt sistemleri de etkileyecektir.

5. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN EVRELERİ

Planlı değişimi sağlıklı bir şekilde başarabilmek amacıyla kullanılabilecek pek çok model ortaya konmuştur. Bu modellerin ortak noktaları bulunmaktadır. Bir örgütte değişim meydana gelmesi için örgütün dış çevresinden gelen ya da örgüt içi faktörlerden kaynaklanan zorlayıcı faktörlerin ortaya çıkması ve bunların ortaya çıkışıyla birlikte gelecek olan değişim ihtiyacının herkes tarafından hissedilmesi gerekmektedir. Bu ihtiyaç hissedildikten sonra ise değişimin neler kazandıracağı yada neleri değiştireceği bulunur. Bundan sonraki adım,

değişimi gerçekleştirecek bir “değişim modeli” bulmaktır (Başaran, 1982: 215). Örgütteki değişimin sağlıklı olabilmesi değişim için kullanılan modellere de bağlıdır. Değişim modeline karar verilmesinin ardından değişim sürecinin planlanması, olası direncin göz önünde bulundurulması ve gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Planlanan değişim daha sonra uygulama safhasına geçer. Bu safhada bireylerin direnci ortaya çıkabilmektedir. Bu da değişim planının sağlıklı işlemlerini zorlaştırmaktadır. Değişim uygulamalarının ardından ise yapılan değişimin bir değerlendirmesi yapılmalıdır. Bu değişimin ne oranda amaçlarına ulaşabildiğinin belirlenmesi açısından önemlidir (Başaran, 1982:223). Tüm bunların yanında örgütün, yapılan değişimden sonra çevresinden de geri bildirim alması gerekmektedir. Böylece “yapılan değişikliklerin isabetliliği” saptanabilir , değişimin denetimi ve devamlılığı sağlanabilir (Ölçer,1995:42). Ölçer aynı zamanda değişim sürecinde ve sonrasında bir denetim sisteminin varolması gerektiğini savunmaktadır. Ölçer’e (1995:43)göre “yıkıcı değişim faktörleri; özellikle, rakip örgütler, gruplar yada kişiler tarafından örgüte sokulmaya çalışılabilmektedir. Denetim bu ve bunun gibi yıkıcı unsurların değişimi olumsuz sonuçlara götürmesini önleyebilmektedir.

6- DEĞİŞİM GÖREVLİSİ

Planlı değişim konusunda üzerinde durulması gereken bir başka unsur ise bazı örgütlerin değişimi gerçekleştirmek üzere görevlendirdiği değişim görevlisidir. Değişim görevlileri değişimin başarıya yada başarısızlığa uğramasında önemli etkileri bulunan kişilerdir (Recklies, 2001).

Değişim görevlileri örgüt yöneticileri, iş görenler, yada örgüt dışı kişilerden seçilebilmektedir (Robbins,1993: 720). Ancak bazı yazarlara göre değişim görevlisi dışarıdan birisi olması daha avantajlıdır. Bu avantaj değişim ajanının olaylara ve örgütün içinde bulunduğu duruma, örgütte görev yapan kişilerden daha tarafsız bakabilmesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca örgüt dışından gelen bir değişim görevlisi örgüt dışı öğelerin farkında olacak ve bu öğeleri de göz önünde bulundurarak ilerleyecektir (Çelebioğlu, 1990: 125). Ayrıca örgüt içinde çalışmakta olan bir kişinin değişim sürecinde çalışma arkadaşlarını kırma, onların düşmanlığını kazanma gibi bazı endişeleri de ortaya çıkmaktadır. Dışardan gelen bir değişim görevlisi ise bu tür endişelere sahip olmayacaktır.

Değişim görevlisinin, örgüt dışından olmasının pek çok avantajı olmasına karşın “örgütün tarihi, kültürü, prosedürleri, personel yapısı hakkında yeterli birikime sahip olmaması bazı sorunlara da yol açabilmektedir”(Robbins, 1993: 720).

Dışardan gelen bir değişim görevlisinin “ zorlayıcı gücü” bulunmamakta ancak alanında uzman olmasından dolayı “uzmanlık gücü” bulunmaktadır (Çelebioğlu, 1990: 126).

Değişim görevlisinin örgüt içinden ya da örgüt dışından olması çok tartışılan konulardan bir tanesidir. Dinç’e (2006) göre değişim sürecinin başarıya ulaşabilmesi için hem örgüt kültürünü ve yapısını iyi bilen bir iç değişim görevlisine hem de uzmanlık gücünü kullanabilecek örgüt dışı değişim görevlisine ihtiyaç duyulabilmektedir.

Recklies (2001), pek çok değişim planının örgütün içinde bulunduğu durumu, değer yargılarını, inanç sistemini, rutinlerini ve mevcut kültürünü değiştirmeye yönelik olduğunu ve bunun da değişime dirençle karşılaşabileceğini savunmaktadır. Bu noktada ise değişim görevlisine büyük görevler düşmektedir. Değişim görevlisinin görevi, iş görenlerin direnç göstermemesini önlemek, değişimi hep birlikte kabullenmelerini sağlamaktır. Bu da değişim görevlisinin bireylerle iletişim kurabilme, onların fikir ve tereddütlerini anlayıp bunlara göre hareket edebilmesine bağlıdır. Recklies (2001) ayrıca değişim görevlisinin iyi bir takım kurucu, değişim sürecinde bireylere düşen görevleri, değişimin hedef ve amaçlarını net bir şekilde anlatabilen bir yol gösterici, iyi bir bilgi toplayıcı, iş görenlerde istek ve motivasyon yaratabilen, onları dinleyen ve fikirlerine değer veren ve etkileme gücüne sahip bir kişi olması gerektiğini de savunmaktadır.

Dinç (2006) ise , “bugünün karmaşık örgütleri, bir çok disiplinler tarafından çalışılan bir alan” oluşturduğunu belirtmiş, “örgütlerin disiplinler arası bir çalışma alanı oluşturması, değişim görevlisinin dar bir alanda uzmanlaşmış bir kimse olması yerine, çeşitli disiplinlerden oluşan bir komite veya grup” olması gerektiğini savunmuştur.

İster bir kişi ister bir grup olsun, değişim görevlisi, planlı değişim sürecinde gerekli görülen, değişim sürecinin başarısını doğrudan etkileyen önemli unsurlardan bir tanesidir.

7- ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİ GERÇEKLEŞTİRMEK İÇİN KULLANILAN MODELLER

Örgütlerde gerekli görülen değişimi gerçekleştirmek amacıyla geliştirilmiş pek çok model bulunmaktadır. Bu bölümde bahsedilen modeller bugün örgüt geliştirme adı verilen ve Can’a (1999) göre örgütün, çevresindeki değişim ve gelişime ayak uydurabilmek ve yaşamını sağlıklı bir şekilde sürdürebilmek için başvurduğu “devamlı” bir değişim sürecinin temellerini oluşturmaktadır.

Marshak’a (2005) göre yeni örgüt geliştirme anlayışı tek bir gerçekliğin olmadığına, gerçekliğin ve doğrunun durumdan kaynaklandığına dayanmaktadır.

Her örgütün kendine ait kültürü, yapısı ve yerleşmiş davranış kalıpları bulunmaktadır. Bu da her örgütün birbirinden farklı özelliklere sahip olduğunun anlaşılmasını ve dolayısıyla her örgütte meydana gelecek değişim uygulamalarının ve değişim için kullanılacak yöntemlerin o örgütün özelliklerine, içinde bulunduğu durum ve koşullara uygun olarak belirlenmesi gerektiğini göstermektedir.

Örgütte değişimi gerçekleştirebilmek amacıyla kullanılan modellerden ilki Kurt Lewin tarafından ortaya atılan üç aşamalı değişim modelidir. Daha sonra bu model geliştirilmiş ve Lewin'in bahsetmiş olduğu aşamalar yediye çıkartılarak yeni ve daha kapsamlı bir değişim modeli olan "Planlı Değişim Modeli" oluşturulmuştur (Balcı, 2000: 24).

Örgütsel değişim modellerinden bir diğeri ise "eylem araştırması"dır. Bu modelde örgüt ve onun içinde bulunduğu koşullar incelenerek değişim için uygulanacak yöntemler belirlenir. Diğer bir model olan "aracılık kuramı"nda ise değişim bir aracının önderliğinde gerçekleştirilir. Karar sürecinde odak, aracı değil, örgütün kendisidir.

Bunlar ve bunlar gibi değişim modelleri kullanılarak örgütsel değişimin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi hedeflenmektedir.

7.1-Kurt Lewin'in Üç Aşamalı Modeli

Örgütlerde değişimi gerçekleştirebilmek amacıyla pek çok modele başvurulmuştur. Bu modellerin ilklerinden olan model Kurt Lewin'in üç aşamalı modelidir.

"Lewin'e göre bir örgütte başarılı değişimin olabilmesi onun şu üç aşamayı izlemesine bağlıdır: varolan statükoyu değiştirmek, *buzların çözülmesi*; yeni duruma geçmek, *değiştirme*; yapılan değişimi devamlı kılabilmek için değişim sonrası durumu muhafaza etmek, *yeniden dondurma*" (Robbins,1993: 729).

7.1.1- Çözülme (Unfreezing)

"Lewin örgütsel yapı içindeki davranış düzey ve aşamalarını statik bir alışkanlık" olarak ele almaz. Lewin'e göre "örgütü dengede tutan" pek çok etmen bulunmaktadır. "Bu etmenler ya her şeyi olduğu gibi tutarlar yada kişinin alışageldiği biçimde davranışını sürdürmesine neden olurlar". Herhangi bir değişime gidilmesi halinde ise bu dengenin bozulması ve alışlagelen durumda bir çözülme olması gerekmektedir. Her değişim durumunda da değişimi destekleyen ve ona karşı çıkan güçler bulunacaktır. "Bu güçler örgüt içinden, örgüt dışından ya da değişimi gerçekleştirecek olanlardan kaynaklanabilmektedir"

(Lipit ve diğeri, 1991: 102). Değişimi gerçekleştirecek olanlar ise bu güçleri teşhis etmeli ve örgütte mevcut olan güç dengesini değiştirmelidir (Bumin, 1979:39). “Güç dengesindeki bu değişim varolan durumun çözülmesini sağlayacaktır”(Lipit ve diğeri, 1991: 102). Sağlıklı bir değişim sürecinin ortaya çıkabilmesi için de değişim karşıtı olan güçlerin etkisini azaltmak gerekmektedir.

Çelebioğlu’ya (1990: 137-138-139) göre bu safhada “değişimi güdülendirmeye önem verilir” ve buna yönelik bazı varsayımlarda bulunulur. Bunlardan ilki kişinin varolan bilgisinin gerçekte olanları doğrulaması veya doğrulamamasıdır. Kişi kendinde bulunan doğrulamayan fikirleri fark ederek gerçek durumu kavrar. Örneğin “ bir öğrenci kendini bir edilgin dinleyici olarak görmelidir ki, öğretmen onu çağırdığı anda kendi varlığının farkına varabilsin”. Bu durum bireyde “yetersizlik yada yanıltma” duygularını yaratabilmektedir.Bu da bireyin değişime, ya da bilinmeyene yönelmesini sağlayacaktır..

Bu safhada iş görenler davranış kalıplarından kopararak yeni alışkanlıklar edinmeye yönlendirilir.

7.1.2- Değişim (Change)

“Bu safhada sistemde yeni bir şeyler yer alır ve değişim gerçekten uygulanır. Bu, yöneticilerin, işi, çalışanları, kültürü, teknolojiyi ve yapıyı hedef alan pek çok örgütsel değişimi başlattıkları bir safhadır”(Schermernhorn, 1982 :386). Bu yüzden de, bu safhada, beklide zorunlu olarak, çalışanlara danışmanlık hizmeti verilmesi gerekmektedir (Martin, 2004: 781).

Çelebioğlu’ya (1990: 139-140-141) göre bu safhada meydana gelen değişim, kişinin yeni davranış ve tutumlara ulaşabilmesi için “bilgiyi kullanma sürecidir”. Çözülme safhasında kişi bazı bilgilerinin yanlış olduğunun farkına varır ve kendisinden değişim beklendiğini fark eder. Ancak bu noktada kişi bazen durumu nasıl düzeltceğini bilmeyebilir. Kişinin bu durum hakkında doğru bilgilere ulaşması gerektirmektedir. Kişi yeni bilgilere ulaşır, önüne çeşitli seçenekler koyar ve “yeni bilgiyi” özümser ve değişim sürecine adım atmış olur.

7.1.3- Yeniden Dondurma (Refreezing)

Bireyin yeni bilgiyi özümsemesiyle birlikte “yeni kazanılan davranışın, bireyin kişiliği veya süregelen duygusal ilişkileriyle ‘kalıp davranış’ olarak bütünleşmesinden oluşan bir süreçtir (Bumin, 1979: 42). Değişim süreci gerçekleştikten sonra değişimin arzulanan

sonuçları vermesi halinde bu yeni durumun sürekli kılınması gerekmektedir. Robbins'e (1993: 729) göre bu son safha gerçekleştirilmez ve yeni durumda güç dengesi kurulmaz ise değişim ani ve kısa süreli olacak ve iş görenlerin eski denge durumuna geri dönme eğilimleri ortaya çıkacaktır. Bu nedenle “bu safhada yöneticiler değişimin dengelenmesi ve uzun dönemde kalıcı olmasıyla ilgilenirler”(Robbins, 1993: 729). Çünkü değişimin sürekli olabilmesi onu destekleyici ortamın sağlanmasına bağlıdır. Değişim sonrası denge, performans için uygun ödüllerin verilmesi, destek olma, gerekli kaynak tedariki ile gerçekleştirilebilmektedir. Eğitim örgütlerimizde bazı değişimlerin uzun soluklu olamaması aynı zamanda değişimin sürekliliği için gereken destekleyici ortamın ve alt yapının sağlanamamasına da bağlı olabilmektedir.

Bir önemli husus da sonuçların iyi değerlendirilmesi ve değişime katkıda bulunan kişilere geri bildirim verilmesidir. Bu safha iyi yapılmadığı takdirde değişimler kolay unutulur veya zaman içinde bırakılır (Schermerhorn, 1982: 386).

7.2-Planlı Değişim Modeli ve Özellikleri

Genel anlamda planlı değişim “bir kişinin, grubun, örgütün veya daha geniş bir sosyal sistemin varolan durumunu doğrudan etkilemek ve başka bir şekle dönüştürmek için gösterdiği planlı ve amaçlı çabadır” (Tabancalı, 2003: 326).

Dönder'e (1996: 43-44) göre planlı örgütsel değişim, “özel”, “genel” yada “orta düzeydeki” hedeflere ulaşabilmek amacıyla planlanabilmektedir. Buna göre özel hedefler örgütte meydana gelen çatışma veya problem durumlarıdır. Orta dereceli hedefler, “örgütün yapısal unsurları” olan teknoloji ve insan unsuruna yöneliktir. Genel hedefler ise “ayakta kalma, idame, büyüme ve gelişmeyi kapsar.”

Tabancalı'ya (2003:327) göre planlı değişim modelinin özellikleri şunlardır:

- *Planlı değişim, örgütü bir etkinlik düzeyinden daha üst bir etkinlik düzeyine yükseltmek ve bu düzeyde tutmak amacıyla düzenlenmiş uzun süreli bir değişim programıdır.*
- *Sorun çözme ve gelişim programları için bilinçli, amaçlı, açık bir kararı içerir.*
- *Alıcı sistem ister kişi, ister grup, isterse bir örgüt veya toplum olsun, değişiklik yapmak için model hepsine uygulanabilir.*

- Genel olarak değişme sorunları ilgili bilgileri kullanma ve özel teknikleri uygulamayeterliğine sahip değişme uzmanı yada profesyonel danışman kullanmayı gerektirir.
- Değişme sistemi ile alıcı sistem arasında güç paylaşma ve iş birliğini gerektirir.
- Katılıma dayalı bir süreçtir.
- Değişikliği yürütmek için geçerli bilgi ve verilerden faydalanmaya çalışır.

7.2.1- Planlı Değişim Modelinin Aşamaları

Kurt Lewin tarafından ortaya atılan üç aşamalı planlı değişim modeli daha sonra “Lipit, Watson ve Westley” tarafından geliştirilmiş ve aşamalar beşe çıkartılmıştır: (Bumin, 1979: 45)

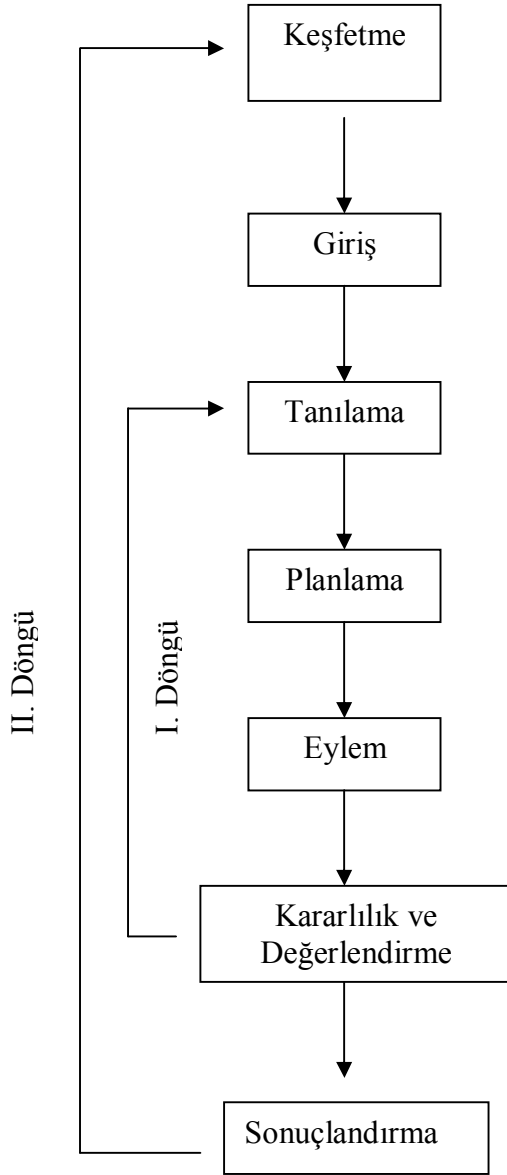
1. Değişim ihtiyacını geliştirmek (çözülme),
2. Değişim ilişkilerinin oluşturulması,
3. Değişime yönelmek (hareket),
4. Değişimi genelleştirme ve dengelemek (Tekrar dondurma),
5. İlişkileri sona erdirmek.

Bu modelde görülen beş aşama daha sonra yediye çıkarılmış ve daha kapsamlı bir planlı değişim modeli oluşturulmuştur. Bu modelin iki temel ilkesi bulunmaktadır: (Balcı, 2000: 26)

- 1- *İnformasyon, müşteri ve değişim ajanı tarafından açıkça paylaşılmalıdır.*
- 2- *İnformasyon ancak doğrudan eyleme dönüştürülürse yardımcı olur.*

Bu değişim modeli de iyi planlanmış bir değişim sürecini gerektirmektedir. Bunun için de şu sorulara cevap aranması gerekmektedir: “Değişim neden gereklidir? Değişimi gerçekleştirmek amacıyla neler yapılacaktır? Değişimi kim gerçekleştirecektir? Değişim ne zaman gerçekleşecektir? Ne zaman gerekli kaynaklara ihtiyaç duyulacaktır?” (Lipit ve diğerleri, 1991:103)

Buna göre bu modelde öngörülen yedi aşama aşağıdaki gibidir:



Şekil-1 Planlı Değişim Modeli

Balcı, 2002, s27'den uyarlandı

7.3.1- Keşfetme

Bu aşamada değişim için gereklilik hissedilmiş, yapılması istenen değişimin örgüte maliyeti, çalışanlar üzerindeki olası etkileri saptanmış ve değişimin gerçekten örgüt için gerekli olduğuna karar verilmiştir. Daha sonra değişim görevlisine başvurulmuştur. Değişim görevlisi bir uzman grup olabileceği gibi tek kişi de olabilmektedir. Hem değişimi gerçekleştirmek isteyen örgüt hem de değişim görevlisi bir araştırmaya girer. Bu araştırmada öncelik örgütün içinde bulunduğu “mevcut duruma”, örgütü etkileyen “iç ve dış faktörlere”

örgütün “amaç ve politikasına”, örgüt içi formal ve informal ilişkilere yöneliktir (Ölçer, 1995: 36). Ancak bu safhada örgüt ile değişim görevlisi arasında herhangi bir anlaşma yapılmamıştır (Bumin, 1979: 47).

7.3.2- Giriş

Bu aşama “karşılıklı kontrat ve beklentilerin geliştirilmesi aşamasıdır (Balci, 2002: 28). Planlı değişimin nasıl işleme konacağı ve örgüt ile değişim görevlisinin karşılıklı beklentileri ortaya konur ve sorunun “genel tanımı” yapılır (Bumin, 1979: 49). Daha sonra sorunun tüm sistemle ilişkisi belirlenir. Bunda amaç, bir alt sistemde meydana gelen değişimin diğer alt sistemlere olacak muhtemel etkisinin saptanmasıdır (Ölçer1995:37). Aynı zamanda saptanan sorunun sebepleri, örgütün ve “danışmanın projeye ilişkin amaçları”da bu safhada belirlenir (Bumin, 1979: 49).

7.3.3- Tanılama

Bu aşama değişim uygulamasının ilk adımıdır ve en önemli adımlardan biridir. Bu aşamada değişim görevlisi durum tespiti yapabilmek amacıyla mülakat, anket, gözlemler gibi pek çok yöntem başvurur. Değişim görevlisi değişim ihtiyacı görülen alt sistemi ve onun diğer alt sistemlerle olan ilişkisini inceler. Bu aynı zamanda değişim sürecinde hangi alt sistemlerin de etkileneceğinin anlaşılmasını sağlar.

Değişime ve değişim görevlisine tepki ve direnç varsa bu aşamada ortaya çıkar. Eğer değişim görevlisi örgüt dışından ise ona gösterilen ilgi yada ilgisizlik bunu ortaya çıkarabilir. Değişim sürecinde önemli olan değişimi gerçekleştirecek olanların değişime istekli olması ve değişim görevlisiyle iş birliğine yönelmeleridir (Bumin, 1979: 50).

7.3.4- Planlama

Bu aşama “eylem aşamalarının tanınmasını ve değişmeye olası dirençlerin” belirlenmesini kapsar (Balci, 2002: 28). Bir önceki teşhis aşamasında elde edilen bulgular değerlendirilir ve değişim amaçları, kullanılacak stratejiler belirlenir. Bu stratejiler değişim görevlisi ve örgütün ortak kararıdır (Bumin, 1979: 51). Değişim modelinin ne olacağı problemin niteliği, örgütün genel yapısı, kültürü, imkanları doğrultusunda değişiklik

gösterebilmektedir. Bu noktada önemli olan seçilecek modelin örgütte “en yüksek verimliliği” sağlaması, “örgüt kültürüne ve dış çevre koşullarına cevap” verebilmesidir.

7.3.5- Eylem

Bu aşama, planlama aşamasında belirlenen stratejilerden en iyi olanının uygulamaya konduğu yani değişimin “ eylem aşamalarının uygulandığı” safhadır (Balcı, 2002: 28).

Bu aşamada sorun çıkmaması için ilk dört aşamanın çok sağlıklı işlemiş olması, değişimden etkilenecek ve onu uygulayacak olanların samimi ve tam katılımının sağlanmış olması, sistemin ve sorunun yeterli derecede teşhis edilmiş olması ve planlama aşamasında kararı alınan strateji ve eylemlerin sonuçlarının iyi kestirilmiş olması gerekmektedir (Bumin, 1979: 52). Bunlardan birindeki herhangi bir eksiklik yada aksaklık eylem safhasına da yansımakta ve sorunlar yaratabilmektedir.

7.3.6- Kararlılık ve Değerlendirme

Bumin’e (1979: 52) göre değişim süreci ve sonuçları hakkında tarafsız kararların alınması için örgüt dışında bir araştırmacının değişimi değerlendirmesi, değişimin önceden planlanan sonuçlara ulaşp ulaşmadığının belirlenmesi gerekmektedir. Bu safhada iş görenlerin değişime karşı tutumları anket ve görüşme yoluyla öğrenilir. Değişim sonrası yeni davranışların edinilip edinilmediği, verimlilik ve kalite miktarı değerlendirmeleri yapılır (Gordon, 1993: 697).

Bu aşama değişimin ilk dört aşamada belirlenen amaçlar doğrultusunda başarısının değerlendirilmesi ve buna göre “daha ileri eylem yada sonuçlandırma ihtiyacının” ortaya konduğu aşamadır (Balcı, 2002: 28).

7.3.7- Sonuçlandırma

Bu son aşamada ise değişim görevlisi sistemden ayrılır yada bir projeyi durdurur ve bir başkasını başlatır (Balcı, 2002: 28).

Değişim süreci başarı yada başarısızlıkla sonuçlanabilmektedir. Başarısızlık her iki taraf için de istenmeyen ve zarar verici bir sonuçtur. Değişim sürecinin başarılı olması halinde ise bazı önemli noktalar bulunmaktadır. Bir değişim planının başarılı olarak tanımlanması, ilk dört aşamada belirlenen amaçların gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine bağlıdır. Eğer

amaçlar gerçekleştirilmişse değişim uygulaması başarılı sayılabilir. Bu durumda değişim görevlisinin de görevi sonlanacaktır.

Değişim görevlisinin, örgütte problem çözme yeteneğinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapmış olması da oldukça önemlidir. Bu yeteneğin geliştirilmemesi, örgütün değişim görevlisine bağlı kalmasına sebep olabilmektedir. Bu durum da değişim görevlisi sistemden ayrıldıktan sonra değişimden etkilenenlerin çaresizlik hissetmesine neden olabilmektedir. Önemli olan değişimi uygulayan ve ondan etkilenenlerin sorunlara çözüm bulabilmesidir. Sistem bu şekilde ayakta kalabilecektir (Bumin, 1979: 53).

Bu model basit ve açık görünmektedir ve genellikle tanılama, planlama, eylem ve değerlendirmeyi kapsayan birinci döngü kullanılmaktadır. Bu modelin eksik tarafı belirli problemlerin belirli çözümüne dönük olması, araştırmaya dayalı olmasına karşın tanılama safhasının yoğun yapılabilmesi için zaman ve paraya ihtiyaç duyulmasıdır. Bundan dolayı da yeterince yoğun bir tanılama yapılamamasıdır (Balcı, 2002: 28).

7.4- Eylem Araştırması (Action Research)

“Eylem araştırması bilginin sistematik olarak toplanması ve daha sonra bilginin gösterdiği doğrultuda değişim çalışmalarının seçilmesi işlemi ifade etmek için kullanılır. Bu yaklaşımın önemi planlanmış değişime bilimsel bir metot sağlamasıdır”(Robbins, 1998 : 641).

Robbins’in (1998: 641) belirttiğine göre eylem araştırmasının teşhis(diagnosis), analiz, geri besleme,eyleme geçme, değerlendirme olmak üzere beş aşaması bulunmaktadır:

Teşhis(Diagnosis) safhasında,değişim uzmanı çalışanlardan problemlerine , isteklerine ilgilerine ilişkin bilgiyi onlarla konuşarak, onlara anket uygulayarak toplar. Daha sonra toplanan bu bilgiler **analiz** edilir. Böylece problemin kaynağı bulunur. Bu yaklaşımda değişimden etkilenecek olan kişilerin katılımı fazladır. Bu kişilerin problemin belirlenmesinde ve probleme çözüm getirmede katılımları sağlanır. **Geri besleme** olarak adlandırılan aşamada ilk iki aşamada elde edilen sonuçlar çalışanlara açıklanarak hep birlikte ihtiyaç duyulan değişim planı hazırlanır. Plan hazırlandıktan sonra ise sıra **eyleme geçmek** yani yapılan planı uygulamaya geçirme aşamasına gelir. Son olarak, yapılan plan ve çalışmalar çalışmanın başında toplanmış olan bilgiyi de kullanarak **değerlendirilir**.

Robbins’e (1998: 641) göre eylem araştırması yaklaşımının en az iki faydası bulunmaktadır. Birincisi, problem, değişim uzmanı tarafından objektif bir şekilde incelenir ve buna en uygun çözüm üretilir. Bu da yaklaşımın, temel sorunları çözmeye yönelik olmasını sağlar. İkinci avantaj ise bu yaklaşımda değişimden etkilenecek olan çalışanların katılımının

sağlanması ile değişime direncin azaltılabilmektedir. Değişimi tetikleyenler çalışanların kendisi olacaktır.

7.5- Aracılık Kuramı

Kuram, Argyis tarafından geliştirilmiştir ve örgütlerin kendi sorunlarıyla ilgili “verileri nasıl üreteceklerini bilmeleri, alternatif çözümler getirmeleri, karar vermelerini ve kararlara ortak paylaşılmış bağlılık duymalarını içerir” (Balcı, 2002: 29).

Fisher’e (2001) göre genel anlamda aracılık “uzman veya tarfsız bir aracının (...) taraflarca tartışılan ana noktalarda, görüşme sonucunda varılan ve ortak onay alacak bir uzlaşmayı sağlama amacıyla müdahalesi”dir.

Marshak’a (2005) göre Argyis’in kurduğu kuram objektif, ve ulaşılabilen bilgiye dayalıdır. Değişim bilgi ile gerçekleşir. Etkili bir müdahalenin temeli de doğru ve güvenilir bilgidir. Balcı (2002: 29-309) ise aracılık kuramındaki aracının, değişim görevlisi değil bir “müdahaleci” olduğunu savunmaktadır. Çünkü değişim görevlisinin görevi değişim sürecinin sağlıklı yürümesi için gerekli olan bazı önerilerde bulunurken müdahaleci sadece “temel bilgi akış sistemini” değiştirir veri toplar.

Bu yöntemde aracının “uzmanlık” rolü bulunmamaktadır. Görevi, örgütün kendisi hakkında geçerli bilgi üretebilmesidir. Bu kurama göre tanılama yapılır ve bundan sonra örgüt alternatifler arasından dilediğini serbest olarak seçer. Yani karar sürecinin odağı aracı değil örgüttür. Ancak bu noktada kuram eleştirilmekte ve kimsenin serbest seçim yapamayacağı, “serbest seçimle etkin seçim” arasında farklar bulunduğu savunulmaktadır (Balcı, 2002: 29).

8- DEĞİŞİM SÜRECİNDE KULLANILAN STRATEJİLER

Bahsedilmiş olan değişim modellerinin yanı sıra değişimin uygulanmasında başvurulan bazı stratejiler de bulunmaktadır. Bu stratejiler değişim sürecinde olası direncin azaltılması amacıyla kullanılmaktadır. Bunlar genel olarak üç ana başlık altında toplanmıştır.

8.1-Ussal Stratejiler

Sözü geçen stratejilerden ilki, “Ussal Stratejiler” olarak tek başlık altında toplanan ve bireylerin ussal olduğunu kabul eden stratejilerdir. Bu başlık altında bahsedilen stratejilerden biri *bilginin eğitim yoluyla yayılmasıdır*. Bu strateji, bilgi edinen bireylerin bunu

uygulayacağı varsayımında bulunur ve genel eğitimi daha yüksek olan bireylerin değişime daha kolay adapte olacağını savunur (Başaran, 1982: 209).

Ussal stratejilerden ikincisi, değişimi gerçekleştirebilmek için önemli olan unsurun *uygun kişiyi uygun pozisyona* yerleştirmek olduğunu savunan stratejidir (Çelebioğlu, 1990: 114). Bu stratejiye göre değişimin sağlıklı yapılabilmesi, yapılacak olan değişime önderlik edebilecek üstün bilgi sahibi bir lider ve ona yardımcı olacak bir grubun varlığına bağlıdır. Bu kişilerin bilgi donanımıyla iş görenler değişime daha olumlu tepkiler verebilmektedir (Başaran, 1982: 209).

Başaran’a (1982: 210) göre diğer bir ussal strateji *danışman kullanmadır*. Bu yolla örgütte araştırmalar yapılacak ve sistem çözümlemesiyle doğru sonuçlara varılabilecektir. Başaran ayrıca örgütte *bilimsel araştırmaya* önem verilmesi gerektiğini, sorun ortaya konulduktan sonra çözüm seçeneklerinin denenerek en iyi olanının seçilmesi ve bunun yaygınlaştırılması üzerinde durmuştur.

Yazarların üzerinde durduğu bir başka ussal strateji ise yöneticilerin, örgütlerinin geleceğine yönelik “düşleri” üzerine kurulmuş olan stratejidir. Çelebioğlu’ya (1990: 117) göre “Ütopya” örgütlerin değişim süreci için önemli bir unsurdur çünkü ütopyalar “gerçekleşebilir bir düzeni amaçlar”. Bu strateji ayrıca bilimsel kestirmelere (futurology) de dayanmaktadır (Başaran, 1982: 210).

8.2- Güç Zorlayıcı stratejiler

Bu stratejilerin kaynağı çoğunlukla “siyasal etki” yada “baskı”dır. Bu stratejiler, bireylerin bir başkasının etkisi olmadan değişime eğilimli olmayacağını bu yüzden bireylerin değişime yönlendirilmesi gerektiğini savunan stratejilerdir.

Söz konusu stratejilerin ilki, şiddet ve saldırı kullanılmadan sessiz baskı kullanılarak iş görenler üzerinde erk kullanımına dayanır. Yasal cezalar sıkça kullanılır.

Bir diğer güç zorlayıcı strateji ise, örgütte “yönetmenlerin değiştirilmesi, iş görenlerin atılması gibi bazı ağır yaptırımların uygulandığı siyasal baskı stratejisidir”. Bu gibi değişimler elbette diğer iş görenleri de etkileyecektir. Böylece zorunlu olarak değişim gerçekleşecektir.

Bu başlık altında üzerinde durulan diğer bir strateji ise değişimi yönetecek olan “seçkin” kitlenin kullanılmasıdır. Bu grubun “seçkin” olarak tanımlanması onların yeterli eğitim, yetki ve sorumluluğa sahip olmasındandır. Böyle bir grup örgütü değişime götürebilecek bir etkiye sahip olabilmektedir (Başaran, 1982: 211).

Başaran'ın (1982:212) üzerinde durduğu diğer bir stratejiler bütünü ise “sorun çözme stratejileri”dir. Bu stratejilerin kaynağı olan görüşe göre bir örgütte değişim, iş görenin değer ve davranışındaki değişimle sağlanır ve iş gören sorunlarını kendisi çözdüğü takdirde bir değişim gerçekleşir. Bunun gerçekleşebilmesi için iş görenin dolayısıyla sistemin tümünün sorun çözme yeterliğinin geliştirilmesi, iş görenlerin yaratıcılığa yönlendirilmesi, dışarıdan gelen “bir zorlama yerine birlikte çalışma” gerektiği savunulmaktadır. Bu yolla bireyler devamlı değişime açık olacak ve böylelikle örgüt değişime açık ve sürekli kendini geliştiren bir örgüt haline gelecektir.

8.3- Düzgüsel-Yeniden Eğitici Değişim Stratejileri

Çelebioğlu'ya (1990: 119) göre üçüncü grup strateji bireylerin toplumsal kurallara göre davrandığını ve kişilerin davranış değişikliğinin onları yeniden eğitime ile sağlanabileceğini savunduğu “düzgüsel-yeniden eğitici değişim stratejileri”dir. Bu strateji grubunda değişim görevlisi değişim etkiler. Bu noktadaki en önemli unsur değişim görevlisinin sorunu çözmemesi sadece sorun çözme sürecine katkıda bulunmasıdır. Yani değişim görevlisi “işbirliği anlayışı” içinde hareket etmelidir.

Bu stratejiler elbette her örgütte aynı şekilde işlemeyebilir. Her örgüt farklı bir yapıya sahiptir. Değişim yapılacak bir örgütte, o örgütün yapısına ve ihtiyacına uygun model ve strateji seçilmeli ve değişimin sağlıklı olması sağlanmalıdır. Seçilen strateji değişime direnci arttıracak gibi azaltabilir. Bu durumda elbette değişim sürecinin sağlıklı olup olmamasını etkileyecektir.

9- DEĞİŞİME DİRENÇ

Bir örgütün uzun vadede ayakta kalabilmesi ve başarısını daimi kılabilmesi , onun çevredeki değişimlere ayak uydurabilmesine bağlıdır. Tabi ki bu da öğrenen örgüt olmayı: bireylerin eski düşünce yapılarını bırakıp yenilerini edinmeye hazır olmasını, herkesin kendi sınırlarının ve becerilerinin farkında olmasını ve diğer bireylere açık olmasını, örgütteki herkesin çalışma planlarına katkıda bulunmasını ve bu planı koordinasyon içerisinde yürütmesini gerektirir (Schermerhorn, 1982: 379). Ancak, pek çok örgütte böyle bir çalışan kitlesine sahip olmak oldukça zordur ve yapılması istenen değişikliklere direnç ortaya çıkmaktadır.

Örgütte yapılması planlanan değişimin beraberinde direnci getireceği örgütsel davranış ve yönetim bilimlerinde yapılmış olan araştırmaların ortak bir sonucudur. Ancak, bu direnç her zaman kötü sonuçlara yol açmamaktadır. Değişim ile değişime direnç bazen uygulanacak fikir hakkında sağlıklı tartışmalara yol açan ve sonucunda daha iyi kararlar alınmasını sağlayan bir çatışma olabilmektedir. Fakat, tabi ki, direnç adaptasyon ve ilerleme süreçlerini yavaşlatacaktır (Robbins, 1998 : 632).

9.1- Değişime Direncin Sebepleri

Bazı yazarlar değişime direncin sebepleri üzerinde durmuş ve genel olarak bu sebepleri bazı başlıklar altında toplamıştır. Örneğin; Kaynak (1995: 203) bu sebepleri “ekonomik sebepler, psikolojik sebepler ve sosyal sebepler” olarak üç ana başlık altında toplamıştır. Bahsedilen ekonomik sebepler çağımızın getirdiği teknolojik gelişim ve makineleşme sonucunda iş görenlerde meydana gelen işsiz kalma veya ücretlerinde meydana geleceğini düşündükleri bir azalma korkularıdır. Psikolojik sebepler ise çeşitlilik göstermektedir. Kaynak(1995: 204-205) bunlardan bazılarını değişim sonucunda ortaya çıkacak olan “çalışma ortamındaki denge halinin zedelenmesi”, değişiklik sonucunda ortaya çıkan yeni duruma uyum sağlanabilmesi için “yeni bilgi ve yeteneklerin gerekeceğine” olan inanç, “bilgi yetersizliğinden dolayı meydana gelen karmaşıklık” ve bunun sonucunda bireyde meydana gelen “ ek çaba” gösterme zorunluluğu olarak açıklamıştır. Yazar değişime dirence sebep olan sosyal nedenlerin ise “sosyal dengelerini kurmuş olan bireylerin”, değişimle birlikte kurulu dengelerinin bozulacağından korkmaları , değişimi destekleyerek çalışma ortamından dışlanacaklarına olan inançları olduğunu belirtmektedir.

Şimşek’e (1999: 330) göre, ekonomik, sosyal ve psikolojik sebeplerin yanında değişime direnç “rasyonel bir araştırma ve inceleme sonucu oluşan” direnç ve “duygusal direnç” şeklinde de ortaya çıkabilmektedir. Şimşek’e göre rasyonel bir araştırma ve inceleme sonucu olan direnç, yönetim tarafından ciddiye alınmalıdır. Çünkü uygulama sonuçlarının kötü olması örgütün onaramayacağı oranlara ulaşabilmektedir. Ancak tabi ki bu direnişler temel dayanakları kuvvetli olduğunda geçerlilik kazanabilmektedir. Duygusal direnç ise “doğrudan doğruya duygusal nedenlerden ileri gelirler ve kişisel çıkarları korumak için mantık dışı dirençler olarak görüntülenirler”(Şimşek,1999:330).

Tüm bu sebeplere bağlı olarak örgütlerde değişime direnç ortaya çıkmaktadır. Bunlar ve bunlar gibi pek çok sebep örgütte iş görenleri, yöneticileri ve hatta tüm örgütü

etkilenmekte ve örgütlerde çeşitli kademelerde değişime dirençle başetmek durumunda kalmaktadır.

9.2- Değişime Direncin Ortaya Çıkış Şekilleri

Değişime direnç çok boyutlu ve karmaşık bir olgudur. Değişime direncin pek çok sebebi, ve ortaya çıkış şekilleri bulunmaktadır. Aslında değişime direnç bireyin kendine göre tehlikeli olana karşı kendini koruma çabasıdır (Ölçer,1995:71).

Bir örgütte çalışan bireylerin herbiri birbirinden farklı hayat görüşlerine ve bunların şekillendirdiği davranış kalıplarına sahiptir. Bu da doğal olarak bireylerin değişim sürecinde göstermeleri muhtemel olan direncin biçimini etkileyecektir. Kimi birey değişime ve değişimi destekleyenlere tepkisini açık bir şekilde ifade edebilirken, kimi birey bu tepkiyi daha üstü kapalı olarak gerçekleştirebilecektir.

Başaran'a (1992:299)göre değişime karşı tepki üç türde görülebilmektedir:

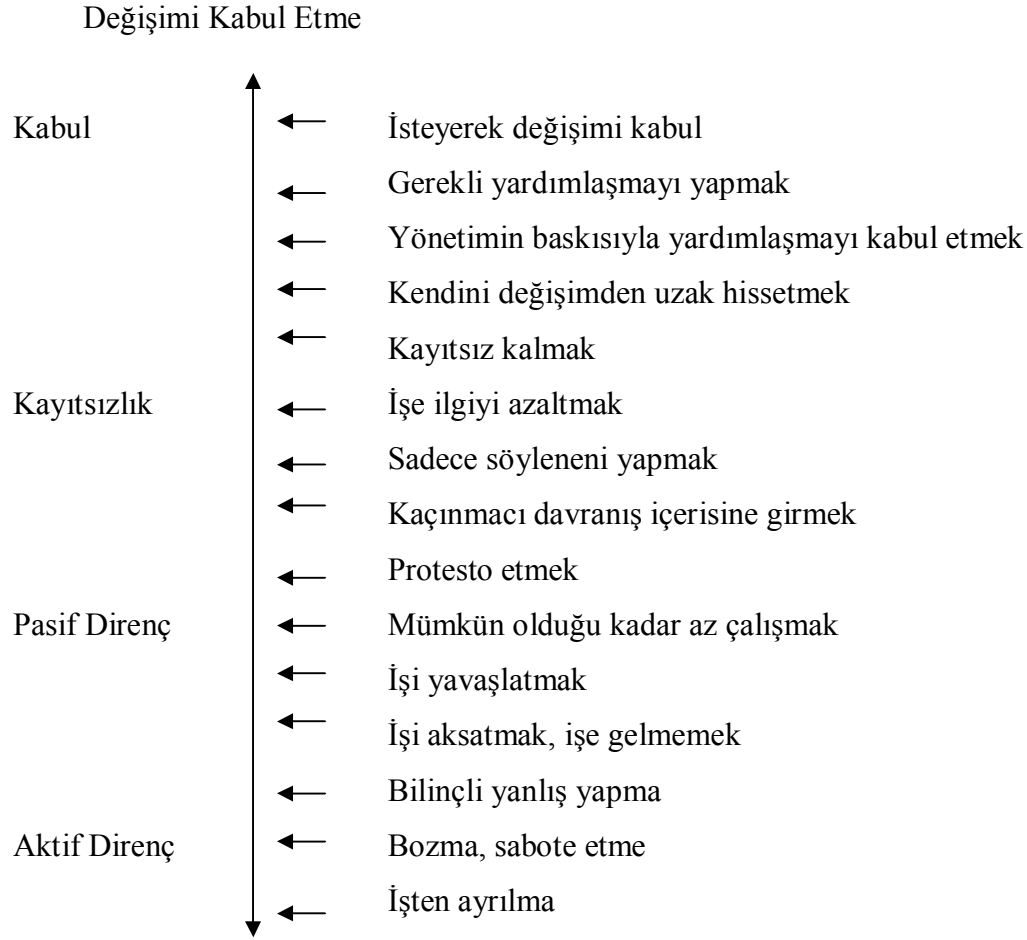
1- Etkin kavgacı tepki: Bunlar bireylerin değişime ve değişimi destekleyenlere verdiği açık, net ve sert tepkilerdir.

2- Edilgen kavgacı tepki : Bu tepkiler ise iş başında oturma, eylemsizlik ve çatışma türündeki tepkilerdir.

3- Küskünlük: İşi yavaşlatma, üstle ilişkileri kesme, çekilme, yer değiştirme isteğinin artması, değişimden yakınma gibi tepkileri kapsar.

Başaran'ın değinmiş olduğu bu üç tepkiye diğer yazarlar da değinmişlerdir. Koçel'e göre bireyler değişime kayıtsız kalabilmekte, aktif yada pasif direnç gösterebilmekte yada değişimi kabul edebilmektedir.

Koçel (1998:488), iş görenlerin değişime göstermesi muhtemel olan tutumları aşağıdaki şekilde belirtmiştir.



Değişimi Reddetme

Sekil- 2 İş görenlerin Değişime Karşı Gösterebileceği Tutumlar

Koçel,1998, s488’ den aynen alındı.

Judson, (19991:243) değişimi kabul eden bir bireyin işlere dört elle sarılabileceği gibi değişim sürecinde iş birliğini yönetimin baskısıyla yapabileceğini, yada tamamen pasif bir tavır sergileyebileceğini savunmuştur. Yazara göre, değişime kayıtsız olan bir iş gören ise sadece isteneni yapabilmekte, ters davranışlar sergileyebilmekte ve öğrenmeyi reddetme eğiliminde olabilmektedir. Pasif reaksiyonda ise birey işten kaçmakta ve protestoya başvurabilmektedir. Değişime aktif bir şekilde direnç gösteren bireyler ise bilinçli olarak hata yapabilmekte, planları bozabilmekte ve kasti sabotaj girişimlerinde bulunabilmektedir.

Anlaşılabacağı gibi değişime direnç her zaman açık bir şekilde oluşmamaktadır. Çalışanlar bazen tepkilerini daha az çalışarak, grev yaparak veya yakınlıkla açık bir şekilde

ifade ederler. Ancak, asıl zor olan örgüte bağlılık, motivasyon eksikliği, hastalık sebebiyle işe gelmeme , fazla hata yapma gibi daha zor fark edilebilecek dirençleri azaltmaktır (Robbins, 1998 : 633). Bu noktada önemli olan iş görenlerin verdikleri tepkileri ve bu tepkilerin sebeplerinin farkında olup buna göre önlemler alabilmektir.

9.3- Örgütlerde Görülen Değişime Direnç

Değişim daha önce de belirtildiği gibi her örgütün gireceği kaçınılmaz bir süreçtir. Bu kaçınılmaz süreç elbette örgütte çalışan yönetici ve iş görenleri etkileyecektir. Değişimle ortaya çıkan bu etki ise değişimden etkilenenlerde doğal bir tepkiye, dirence sebep olabilmektedir.

Örgütlerde direnç bireyler tarafından, yöneticiler tarafından gösterilebilmekte yada örgüt bazında olabilmektedir. Tüm bu direnç kaynaklarının bilinmesi, buna uygun önlemlerin alınmasına katkıda bulunacaktır.

9.3.1-İş Görenlerinin Değişime Direnci

Tarihte yaşanan olaylar, yapılan savaş ve antlaşmalar, üzerinde yaşanan yerin coğrafi konumu ve yapısı, bilgi birikimi gibi pek çok faktör toplumların kültürünü, yaşam tarzlarını, örf ve adetlerini, değer yargılarını oluşturur. Toplumda gelişen bu genel unsurlara ve kendi deneyimleriyle elde ettikleri bilgi birikimine bağlı olarak, bireyler bazı davranış kalıpları geliştirir. Yapılacak olan değişimin, kişilerin değer yargıları ve deneyimlerine dayalı oluşturdukları dünya görüşü ve davranış kalıplarını tehdit edici özellikte olmaması gerekmektedir. Yeniçeri'ye (2002: 120) göre bireyler, “kendi bakış açılarını, düşüncelerini destekleyen konulara dikkat ederler”. Eğer değişim çalışanların bakış açıları ve değer yargılarına ters düşüyorsa kişiler direnç gösterme eğiliminde olabilmektedir.

Collins'e (1998: 169) göre bireylerin“ dünyaya ait olarak yaratmış olduğu modeller, biraz da onların deneyimlerinden kaynaklanmaktadır”. Yaşam boyunca elde edilen deneyimler kişilerde belli düşünce ve davranış kalıpları yaratmakta ve değişen dünyada ise bu düşünce ve davranış kalıplarından vazgeçmek güçleşmektedir. Örneğin yıllarca belirli yöntemleri kullanmış olan bir öğretmenin, öğrendiği yeni yöntemleri uygulamaya direnci onun bilmediği bir yöntemi uygulamaktan kaçınması olabilmektedir. Değişim bireylerin “yeni işleri öğrenmek için fiziksel ve ruhsal ek çabalarını gerektirir”(Can,1999: 219). Bu yüzden de

bireyler, kullanmakta olduğu yöntemlerin daima işe yaradığını ve değişime ihtiyacı olmadığını düşünmektedir.

Bireyler alıştıkları yöntemleri uygulayarak kendilerini güvende hissederler çünkü bilinen daima güvenlidir. Oysa örgütte meydana gelebilecek herhangi bir değişim, bireyi bilinenen uzaklaştırıp, onun hiç bilmediği bir alanda bilgi sahibi olmasını gerektirebilmektedir. Örneğin eğitimde ortaya atılan yeni metotlar ve kullanılması beklenen teknolojik araç gereçler öğretmenlerde korku yaratmaktadır. Bunun başlıca sebebi ise bilinmeyene olan tepkidir. Bu tepki, aynı zamanda, bireyin psikolojik dengesini bozdukmakta ve onu bir tedirginlik içersine sokmaktadır. Bu yüzden ortaya çıkması beklenen sonuç değişime direnç olmaktadır.

“Bu ve bunun gibi olan bakış açıları en iyi niyetlerle yapılmaya çalışılan planlanmış değişime karşı bir direnç oluşturacaktır”(Schermerhorn, 1982: 401). Çünkü yapılmaya çalışılan değişim kişi tarafından “bireysel değerlere yönelik bir tehdit” olarak algılanabilmektedir(Hussey, 1998 : 56).

Her bireyin yaşadığı ortam içinde, belirli yaşam standardı ve buna bağlı olarak da belirli ihtiyaçları bulunmaktadır. Bireyler yaşamın doğal bir sonucu olarak bu ihtiyaçlarının karşılanacağı bir işte ve konumda çalışmayı böylelikle hem hizmet ettiği kurumun ihtiyaçlarına hem de kendi ihtiyaçlarına cevap verebilmeyi tercih etmektedirler. Ancak, yapılmak istenen değişim bireyin ihtiyaçlarını karşılamasını önleyecek nitelikte ise doğal olarak kişi değişime direnç gösterecektir.

Bu noktada Maslow’un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi”ni incelemek gerekmektedir. Maslow insanlara ait ihtiyaçları beş basamakta toplamış ve bunları bir piramit oluşturacak şekilde sıralamıştır.



Şekil-3 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Hussey'e (1998: 58) göre "insanoğlu sürekli olarak bulunduğu seviyede tatmin arar ve bir sonraki seviyeye geçiş yapmak için çaba gösterir. Diğer ihtiyaçlar kaybolmaz ama tatmin edildikleri müddetçe motive edici özelliklerini kaybederler".

Görüldüğü gibi hiyerarşinin ilk basamağında fizyolojik ihtiyaçlar bulunmaktadır. Kişi bu ihtiyaçlarını gidermeden diğer basamaklara geçemeyecektir. Bir örgütte yapılması istenen değişim bazen kişiler tarafından iş kaybı endişesine yol açabilmektedir. Örneğin kullanılacak yeni teknolojiyle daha az sayıda personelin işi yapabileceği korkusu, kişilerde bu durumun onları ekonomik kayıplara götürebileceği düşüncesini oluşturur' (Can, 1999: 219). İş kaybı ise kişinin fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayamaması gibi bir endişeye yol açmasına sebep olabilir. Bu duruma karşı ortaya çıkan direncin oranı değişimin iş görenin menfaatlerini zarara uğratma oranı ile doğru orantılı olabilmektedir. Aynı zamanda bireyler içinde bulunduğu ve alıştığı ortamda kendini güvende hissedebilmektedir. Değişimle ortaya çıkabilecek her hangi bir iş kaybı yada değişikliği ise bireyde güvensizlik duygusunu ortaya çıkarabilmekte ve bireyi değişime dirence yöneltebilmektedir.

Tüm bunların yanında kişiler çalıştıkları yer, aile, şehir, ülke gibi unsurlara ait olduklarını hissederler ve böylece ait olma güdüsü karşılanmış olur. Bunlardan herhangi birindeki değişiklik ise onların bu güdüsünü tehdit edici olabilmektedir ki, bu da kişileri dirence yöneltebilmektedir.

Sözü edilen ihtiyaçları karşılanmış olan birey, elbette bir sonraki basamağa "saygı" basamağına geçecektir. Bu basamak kişinin saygıdeğer olma, başarı ve statü aramalarına sebep olacaktır. Ancak bazen bir örgütte öngörülen değişim, kişilerde konumlarına ve hali hazırda sahip oldukları güce zarar geleceği endişesi yaratabilmektedir. Ayrıca, Yeniçeri'ye (2002: 118) göre: "Bireyin yıllarını vererek beceri sahibi olduğu bir işin değiştirilmesi ya da yeni bir makine ile bu işin yapılmasının bir zorunluluk halini alması, bu kimsenin ustalaşmak için yıllarca ortaya koyduğu bütün gayretlerin bir anda yok olup gitmesi anlamına gelmektedir". Bu durum kişinin yıllarca başarılı olmak için sarf ettiği çabanın yok olması demektir ki bu da bireyin yapılacak olan değişime direnç göstermesine sebep olabilmektedir. Diğer yandan Toroğlu'ya (2003: 91) göre çalışanların bireysel amaçları ile örgütün genel amaçlarının çatışması elbette beraberinde direnci de getirecektir.

Örgütteki değişime direncin bir diğer sebebi ise Hussey'e (1997: 31) göre iş görenlerin bir yerde çalışmaya başlamadan önce kendilerince yaptıkları "psikolojik anlaşma"dır. Kişiler bir örgüte başvurduklarında yazılı bir anlaşmaya imza atarlar ancak bireylerden istenen çalışma performansı saatleri, verilecek olan ücret gibi konuları kapsayan bu antlaşmalardan

başka bir de yazılı olmayan ve kişilerin “bilinç altında yatan beklentileri” bulunmaktadır ki Hussey bunları “psikolojik anlaşma” olarak belirtmiştir. Hussey’e göre bireyler işe girerken müşterilerle ve çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurma, kendindeki becerileri ve inisiyatifini kullanarak iş görme beklentisindedir. Bu beklentilerden “herhangi bir unsur kullanılmaz veya kullandırılmaz ise içerleme ve direnme duyguları yaşanabilir”. Psikolojik anlaşma aynı zamanda bireyin özel hayatındaki düzeni de kapsayabilmektedir. Kişi sadece iş hayatında değil özel hayatında da bazı sorumlulukları yerine getirmek durumundadır. İşyerindeki herhangi bir değişim kişinin başkalarıyla yaptığı anlaşmalara uymasını engellerse yine bireyde direnç ortaya çıkabilmektedir. “Örneğin, çalışma saatlerinin değiştirilmesi kişinin kendine ayıracağı vakti azaltmaktan öte, başka psikolojik anlaşmaların yerine getirilmesini de tehlikeye sokması yüzünden büyük endişeler yaratabilir”.

“Bağımlılık” bireylerin olası değişimlere direnç göstermesinin sebeplerinden biridir. “Benlik saygısından yoksun olan kişiler, diğer insanlara son derece bağlı kişilerdir”. Bu kişiler, kendilerini bağlı tuttukları bireyler “değişimi onaylayana kadar değişime direnme gösterebilirler. Örneğin yöneticilerden iş performansına ait geri bildirim almaya son derece istekli olan bir iş görenin, iş performansını nasıl değiştireceği yöneticiler tarafından gösterilmedikçe yeni bir teknik ya da teknolojiyi benimsemesi mümkün olmayacaktır” (Tabancalı, 2003:333).

Değişime direncin bir diğer sebebi ise “lidere güvensizlik”tir. Lidere olan güvensizlik iki türlü ortaya çıkabilmektedir: (Hussey, 1998: 63)

ilki çalışanların liderin kendilerine doğruyu söylemediğini düşündükleri şeklindedir; böylelikle ne değişim sonrası elde edecekleri kazanımlara ne de lider tarafından kendilerine verilen güvencelere inanırlar. İkincisi ise dürüstlüğünden ve doğruluğundan şüphe edilmemekle birlikte liderin yetersiz olduğunun düşünülmesi ile ortaya çıkar.

Lidere olan güvensizliğe ilişkin karşılaşılan bir başka problem ise bireylerin lidere “kişisel düşmanlıktır”. Burada söz konusu olan bireyin hiçbir uygulamanın mantığına, kendine getirebileceğini düşündüğü tehdide bağlı kalmadan sadece lidere kişiliklerinin uyuşmaması yada istediği göreve atanamama gibi bazı sebeplerden dolayı duyduğu düşmanlıktır. Bu düşmanlık kişinin o liderden gelebilecek her türlü fikre karşı çıkmasına sebep olabilmektedir (Hussey, 1998: 64).

Bazı örgütlerde değişim, örgüt içi liderler tarafından yürütülürken bazılarında ise örgüt dışından olan uzmanlar tarafından yürütülebilmektedir. İkinci durumda değişimle görevli

teknik uzmanların tutumları fazlaca önem taşımaktadır. Bu kişiler bazen yaptıkları işin teknik yönünden çok emin olup, bu işin gerekçelerini ve önemini çalışanlara onların anlayabileceği bir dilde anlatmamakta, bunun yerine, kullandıkları pek çok teknik terimle mesajlarını iletebildiklerini düşünmektedirler. Bu durumda iş gören ise yapılan çalışmalara tepki gösterme eğiliminde olmaktadır (Yeniçeri,2002:122). Çünkü, uzmanların ön gördüğü değişim çalışanlar tarafından sadece karmaşa ve bilinmezlik olarak anlaşılabilmekte ve iş görenler önlerinde bulunan bilinmeyene ve bunu örgütlerine sokmaya çalışan uzmanlara direnebilmektedir.

Çalışanlar aynı zamanda kullanılan değişim stratejisine de direnç gösterebilirler. Örneğin zorlayıcı yöntem kullanıldığında bireyler yönetimin emirlerine karşı çıkabilir, yada güç paylaşımı stratejisindeki karar alma ve karara katılma yeterince samimi bulunmayabilir. Bir yöneticinin bu gibi dirençlere hazırlıklı olması gerekmektedir (Schermerhorn, 1982: 401).

Burada sayılan nedenlerden dolayı bir örgütte meydana gelen değişim dirençle karşılaşabilmektedir. Ancak şu da unutulmamalıdır ki, her birey birbirinden farklı pek çok özelliğe sahiptir ve değişim sonucunda gösterebileceği düşünülen direncin sebepleri çok daha fazla çeşitlilik gösterecektir. Tüm bireylerin değişime direnç sebepleri tümüyle bilinemese de, bu unsurların bilinmesi değişim sürecinde bu gibi dirençlere karşı stratejilerin uygulanması değişimin daha sağlıklı gerçekleşmesini sağlayacaktır.

9.3.2- Yöneticilerin Değişime Direnci

Değişimi gerçekleştirmede en önemli unsurlardan biri yöneticiler ve onların tutumudur. Değişim sürecinin yönetici yerine lider yönetici tarafından yürütülmesi değişimin daha sağlıklı olmasını kolaylaştırabilmektedir. Heim ve Chapman'a (1997: 13) göre iyi bir yönetici, "yukardan gelen talimatlara ve önerilere göre hareket eder" ancak lider yönetici olası ihtiyaç ve problemleri önceden tahmin edebilmektedir. Lider yönetici, normal bir yöneticiden daha girişimci, yaratıcı ve değişime daha yatkın olabilmekte iken , yönetici daha az risk alabilen, kurallara bağlı kalan ve değişim çok gerekli ise girişimlerde bulunabilen kişilerdir.

Bu hususta üzerinde durulması gereken bir unsur da örgütü yönetenin kişisel özellikleridir. Risk alabilen, inisiyatif kullanabilen, sürekli öğrenme ve kendini geliştirme peşinde koşan, karizmatik güce sahip olabilen yöneticiler değişime dirençten çok değişimi destekleme yönünde faaliyet göstereceklerdir. Ancak bu özelliklere tam olarak sahip olmayan yöneticiler değişime direnç gösterebilecektir.

Değişime direnç, değişim sürecine giren örgütlerde çok doğal olan bir tepkidir. Değişim ile esas olarak kişiler alışmış olduğu düzen ve konumu kaybetme korkusu yaşamaktadır. Bu korku sadece çalışanları değil değişimden etkilenecek olan ve ona önderlik etmesi gereken yöneticileri de etkileyebilmektedir. Bu nedenle “yalnız alt kademe personeli değil, üst kademelerde görevlendirilmiş yönetim elemanları da değişikliklere direnç gösterecektir”(Kaynak,1995: 201).

Başında bulunduğu örgütün gelişmesini arzu eden bir yöneticinin görevi değişimi tetikleyici olmaktır. Bu ise iyi ve yeni fikirlere açık olmayı , yeni fikirlerin uygulanmasını destekleyici olmayı yani statükoya bağlı kalmamayı gerektirir. Oysa bazı yöneticiler bunun aksine geçmiş alışkanlıklarına bağımlıdır ve değişime tepki gösterme eğilimindedirler (Schermerhorn, 1982: 383). Bu durum özellikle de belirli bir yönetim stratejisi ile başarıya ulaşmış zirveye oturmuş örgütlerin yöneticileri için geçerlidir. “Kişiler geçmişte başarılı olmuş sistemi değiştirmede genellikle direnirler. Onları iktidara getiren eski sistemdir.Bunu değiştirmek yetkilerinin azalacağı duygusunu yaratabilir” (Can,1999: 218).

Değişim iş görenler için olduğu kadar yöneticiler için de bilinmeyendir. Bundan dolayı da yöneticiler çoğunlukla “astlarının önünde küçük düşmemek için değişiklik istemezler”. Herhangi bir değişim onların daha önce bilgi sahibi olmadığı alanlara yönelimi öngörebilir ve bu durumda yönetici kendine güvenini kaybedebilir. “Yöneticinin yasalara aşırı bağlılığı, gerçekte kişisel ve mesleksi bir güvensizliğin göstergesidir”(Bursalıoğlu, 1987: 232).

Eğitim örgütlerinde de değişime direnç görülebilmektedir. Bürokratik özelliklere sahip olan eğitim örgütlerinde yaratıcı olmak isteyen, değişim yanlısı bir yönetici, bazı bürokratik engellerle karşılaşmaktadır (Bursalıoğlu, 1987:233-234). Bu bürokratik engeller onu değişim yapmaktan çok kurallara uymaya itmektedir. Bu sebeple eğitim örgütlerinde değişim daha zor olabilmektedir.

9.3.3- Örgütün Değişime Direnci

Her örgüt amaçlarına göre bir işleyiş biçimi belirler. Bu işleyiş biçimi ve oluşturulan örgüt politikası, örgütte iş tanımlarının oluşturulmasını, çalışanların her birinden beklenen rolleri, prosedürleri ve kuralları belirleyecektir. Örgüte yeni gelen bir kişiden de beklenen örgütün işleyişine ayak uydurmasıdır. Böylelikle örgütte denge kurulmaktadır. Ancak, bu denge değişimle sarsılacak ve işleyiş değişecektir. Bu da örgütler tarafından dirençle karşılanabilmektedir (Robbins, 1998: 635).

Aynı zamanda sosyal sistemler olan örgütlerde önemli bir unsur olan iletişim, doğru kullanıldığında örgüte ve gelişimine katkı sağlamaktadır. Ancak örgütlerde bulunan iletişim sistemindeki bozukluklar, örgütteki pek çok unsur gibi, değişimi ve ona direnç oranını da etkileyecektir.

Değişimin gerekçelerinin ve çalışanlara sağlayacağı katkıların iş görenlere anlatılması değişim sürecinde yapılması gerekenlerin en önemlilerinden bir tanesidir. Bu ise etkili iletişim ile yapılabilmektedir. Bu yüzdendir ki “üst yönetimin iletişime yeterli önemi vermemesi yada yapılacak değişimden etkilenmesi muhtemel kişilere değişimin gerekçesinin anlatılmaması, belirsizliği ve kaygıları arttırarak dirence sebep olabilir”(Yeniçeri,2002: 122).

Örgütlerde değişime direnci ortaya çıkartan bir başka unsur ise bazı örgütlerde yapılan sınırlı değişimdir (Yeniçeri,2002:122). “Örgütler birbirine karşılıklı olarak bağımlı bir takım alt sistemden oluşmaktadır” ve bu alt sistemler “birbirini düzenli bir şekilde etkiler” (Gürsel,2003:35). Bilindiği gibi, bir alt sistemde yapılan değişim diğer alt sistemleri de etkileyecektir. Bu nedenle, sadece belirli bir gruba veya alt sistemde yapılmaya çalışılan değişim, değişimin gerçekleşmediği diğer alt sistemler tarafından desteklenmeyebilmekte ve böylelikle değişime doğal bir direnç ortaya çıkacabilmektedir.

Ayrıca örgütlerde baskın olan köklü kültür bazen değişime izin vermemektedir. Örgüt kültürü, bir örgütün kuruluşundan itibaren o örgütte oluşmuş roller, normlar, beklentiler, davranış kalıplarıdır. Bir değişimden bahsedildiğinde ise “örgütteki insanların davranışlarındaki gerçek bir değişmeden” bahsedilir (Terzi,2000:113). Yerleşmiş olan kültüre uygun davranan bir grupta değişim uygulanmaya çalışıldığı takdirde ise bu normlar grupları değişimden alıkoyacaktır. Bununla birlikte “örgütteki bireyler aynı zamanda bir grubun üyesi olduklarında çoğu zaman kendileri yeni ve değişen şartlara uymak isteseler bile grup baskısı bunu mümkün kılmaz” (Yeniçeri,2002:122).

Örgütlerde aynı zamanda uzman gruplar çalışmaktadır. Bu gruplar, kendi alanlarıyla ilgili herhangi bir değişimi kabullenmek istemeyecektir. Çünkü böyle bir değişim onların uzmanlık becerilerine bir tehdit oluşturabilmektedir. Örneğin bir şirkette yöneticiler için kurulan, bilgileri direkt olarak şirketin merkezinden alabilen bir sistemin kurulması merkezi bilgi sistemleri alanında uzmanlaşmış çalışanlar tarafından direnç ile karşılanacaktır (Robbins, 1998:635).

10- DEĞİŞİME DİRENCİ AZALTMADA KULLANILAN STRATEJİLER

Değişimin bireylerin, grupların yada örgütlerin ekonomik, sosyal, psikolojik dengesini sarsacağı ihtimali göz önünde bulundurulursa, daha önce de belirtildiği gibi, değişime direncin çok doğal bir tepki olduğu anlaşılabacaktır. Belirtildiği gibi örgütlerde planlanan değişim uygulanırken bazı modeller kullanılabilir. Ancak şu da unutulmamalıdır ki bu modeller, direnci yok etmesi ya da azaltması muhtemel stratejilerle birleştirilmeli ve böylece değişim sürecinin sağlıklı bir şekilde ilerlemesi sağlanmalıdır.

Strateji, değişimin gerçekleşmesi için “sistemin tüm kaynaklarının, iş görenlerinin bir güç olarak kullanılabilmesini sağlayacak tüm işlem, teknik ve eylemlerden yararlanma anlamında kullanılmaktadır” (Başaran, 1982: 221). Değişim sürecinde istenen, az dirençle değişimin gerçekleşmesi ve değişimin uzun vadede kalıcı olmasıdır. Bunların olabilmesi için de ancak örgüt için en doğru değişim modeli ve değişime direnci azaltacak olan doğru stratejinin seçilmesiyle sağlanabilmektedir. Bu bölümde dirençle baş etmede kullanılan bazı stratejiler üzerinde durulacaktır.

10.1- Eğitim

Değişim sürecinde ve bu süreçte doğal bir tepki olarak ortaya çıkacak olan dirençle baş etmede etki olabilecek bazı stratejiler bulunmaktadır. Bunlardan ilki eğitimidir.

Bir örgütte değişim yapılmadan önce, çalışanların değişim hakkında bilgilendirilmesi, değişimden sonra bireylerden istenen bilgi, beceri ve yeteneklerin belirlenmesi gerekmektedir. İş görenlere verilecek olan eğitim onları istenen koşullara hazırlamalıdır. Çünkü “ direncin bir nedeni de yeni duruma uyum sağlayamama korkusudur. Özellikle değişim uygulamasına yardımcı olmak üzere tasarlanmış bir eğitim yaklaşımı, hem iyi bir iletişim kurmak, hem de katılımı sağlamak için iyi bir araç olabilir”(Hussey, 1997: 41).

Bu strateji en çok bilgi eksikliği ve net olmayan bilgiye dayanan dirençlerde etkili olabilmektedir (Schermerhorn,1982:401).

Yeniçeri'ye (2002:128) göre bu yöntemin uygulama süreci uzundur ancak çalışanların bağlılığının ve değişimin ömrünün daha uzun olabileceği bir yöntemdir.

10.2- İletişim

“Geniş anlamıyla iletişim, istenen sonuçları başarmak ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamadır”.

İletişim örgütte pek çok alanda koordinasyon sağlamada, “karar örneklerinin iletilme ve yayılmasını sağlayarak karar sürecinde”, alınan kararların herkese bildirilmesinde, yapılacak herhangi bir değişimin gerekliliğinin ve uygulanmasında kullanılacak yöntemin belirlenmesinde, sistemin parçalarının bir araya getirilip kaynaştırılmasında, yönetici iş gören ilişkisi ile iş görenlerin birbirleri arasındaki ilişkilerin kuvvetlenmesinde ve bu yolla örgütte moralin ve örgüte bağlılığın arttırılmasında etkin bir araçtır (Gürsel, 2003: 67).

Örgüt bir sosyal sistemdir ve bu sosyal sistemde iletişim önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle çalışanlarla “etkili iletişim kurup, böylelikle verimlilik, motivasyon ve işbirliğini arttırmak” gerekmektedir (Toroğlu,2003:96).

Örgütlerdeki iletişim formal ve informal olarak ikiye ayrılmıştır. Formal iletişim, örgütteki hiyerarşik basamaklar arasında olan çift yönlü bir bilgi alışverişidir (Bursalıoğlu,1987: 163). Bu tür iletişim değişim ve değişimin gerekliliğinin, aciliyetinin değişim sonucunda kişilerden neler beklendiğinin açıklanmasını sağlar ve böylece iş görenlerin değişimi belirsizlik olarak görüp, bilinmeyenden korkma tepkisiyle değişime direnç göstermelerini önceden engelleyebilir (Hussey, 1997: 40). Aynı zamanda iş görenler değişim sonucunda çoğunlukla maddi ve manevi zarara uğrayacaklarını düşündüklerinden dolayı değişime direnç göstermektedir. İletişimle sağlanan bilgilendirme iş görenlerin bu sebeple değişime direnç göstermelerine engel olabilmektedir.

İnformal iletişim ise “kişiler ve gruplar arası ilişkilerden meydana gelir, üyelerin örgüte karşı tutumlarını gösterir”. Örgütlerin informal yanı bu iletişim türü ile gerçekleşir. “formal iletişim ne kadar aksak ve bozuk olursa, informal iletişim de o kadar artar ve zararlı etkiler yapar” (Bursalıoğlu,1987: 163). İletişimin asli görevi daha önce de belirtildiği gibi koordinasyon sağlama ve kaynaştırmadır ancak informal iletişim bahsedilen durumda daha çok yıkıcı bir etki yapar ve örgütte parçalanmalara, moral düzeyinin düşmesine ve değişim sürecinde değişimin sağlıklı bir şekilde işleyememesini sağlar. Değişimin benimsenmesi bireylerin birbirini “etkilemesi sonucunda meydana gelen sosyal bir zincirlemedir”(Bursalıoğlu,1987: 235). Bu zincirleme olumsuz yönde işlediği taktirde değişime direnç fazlalaşabilmektedir.

İletişim örgütte iş görenlerin moralinin yüksek seviyede tutulması böylelikle iş görenlerin örgüte bağlılığının artması, bunlarla birlikte örgüt veriminin artması, bilgi akışı ile kararlara katılımın sağlanması gibi pek çok önemli unsurun oluşmasına yardım edebilmektedir. Bu unsurlar, değişimin uygulama sürecinde en fazla ihtiyaç duyulacak unsurlardan birkaçıdır. Bu sebeple örgütte etkin iletişim değişimin sağlıklı yürütülmesine ve değişim sürecinden sağlıklı sonuçlar alınabilmesine sebep olabilmektedir.

Bilindiği gibi her birey, geçmiş yaşantılarından edindiği deneyimlerle belirli davranış kalıpları ve yargılara sahip olur. Bu davranış kalıpları ve yargılar elbette bireyin karar alma aşamasında oldukça etkilidir. Birey önüne çıkan herhangi bir olayda kendi yargılarını ön plana alarak kendi geliştirdiği mantık doğrultusunda hareket edecektir. Örgütte meydana gelen değişimi de destekleyip desteklememeleri bir bakıma onların değişimin avantajları konusunda ikna edilmelerine bağlıdır. İkna etme ise değişimden etkilenecek olan kişilerle bilgi paylaşımında bulunmak ve onlarla değişim ve değişimin getirecekleri hakkında tartışmalar yapmak ve değişimin altında yatan mantığı ve gerekliliği onlara anlatmakla sağlanabilmektedir. Ancak Schermerhorn'a (1982: 399) göre bu yöntem zaman alıcı olabilmektedir.

Bu noktada değişimi gerçekleştirmek amacıyla çalışmalar yapan uzmanların da tutumları önem taşımaktadır. Bu uzmanların, özellikle de örgüt dışından getirilenlerin, örgütün yapısını işleyişini ve bireylerin durumunu iyi ve sağlıklı bir şekilde saptayıp tüm davranışlarını buna göre ayarlamaları gerekmektedir. Bu uzmanların bu faktörleri göz önünde bulundurarak çalışanlarla iyi iletişimde bulunmaları değişime direnci ve onun istenmeyen sonuçlarını azaltabilmektedir. Aynı zamanda Kaynak'a (1995: 209) göre uzmanların, çalışanların önerilerine hemen sırt çevirmemeleri gerekmektedir. Çünkü bu tür davranışlar, çok yararlı olabilecek bazı fikirlerin gözden kaçmasına sebep olabilmektedir. Ayrıca uzmanlardan gelen olumsuz tepkiler çalışanları pasif direnişe itebilmektedir.

10.3- Yavaş İlerlemek ve Alınan kararlardan Sapmamak

İletişim yoluyla değişimi önceden haber verip iş görenlerin fikirlerini almak direnci azaltabilen en etkili yöntemlerdendir. Ancak unutulmamalıdır ki, değişim sonucunda iş görenin hayatında bazı köklü değişimler meydana gelebilmektedir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak da iş gören durumu reddetme eğiliminde olacaktır. Bu sebeple uygulanması planlanan değişimin sağlıklı bir şekilde ilerleyebilmesi için değişimin yavaş ilerlemesi hem direnci azaltabilir hem de değişimin daha kalıcı olmasına katkıda bulunabilir. Ani değişimler daha çok dirence maruz kalıp daha kolay terk edilirken yavaş ilerleyen değişimlerde bu direncin azaldığı ve değişimin daha kalıcı olduğu gözlenmektedir. “Birey eski ekonomik, psikolojik ve sosyal dengesini yavaş yavaş terk ederken, kendisi için kaybettiği güvencesini tekrar bulabileceği yeni bir denge durumunun doğmakta olduğunu algılayarsa direncinin kendiliğinden giderilmesi ortaya çıkar”(Kaynak,1995: 207).

Tüm bunların yanında değişime “basitten başlama” değişime direnci azaltan en önemli faktörlerden bir tanesidir. Martin’e (2004: 782) göre küçük çaplı başarılar bireylerde güven yaratır ve daha zor işlere girişmek için bir destek sağlar. Bunun yanında, planlı değişimlerde oluşturulan planların adapte edilebilir ve esnek olması hem değişimle hem de planlanmadan gelişen değişimle baş etmede etkili olabilmektedir (Martin, 2004: 784).

Değişime direncin azaltılması konusunda yardımcı olabilecek bir husus da değişim planlanırken alınan kararlara bağlı kalmak, uygulama aşamasında ortaya çıkan bazı durumlar dolayısıyla değişim planı kararlarından sapmamak gerekmektedir. Karar değişikliği bireylerde endişe ve yöneticilere karşı güvensizlik yaratabilmektedir.

Değişim sürecinde elbette yöneticilere fazlasıyla iş düşmektedir. Çünkü bir örgütte değişimi gerçekleştirmek ve tetiklemek esas olarak üst düzey yöneticinin görevidir. Bu görevi yerine getirecek olan yöneticinin verdiği değişim kararına katılım sağlayabilmesi, elinde bulundurduğu yetki dışında aynı zamanda ona duyulan güvenle de ilgilidir. “Yönetici geçmişte çalışanlara zamanında ve güvenilir bilgiler vermişse, değişime gerek olduğu konusundaki açıklamaları da inandırıcı olacaktır”(Can,1999: 219). Elbette değişim sürecinde de bu güvenin sarsılmaması değişimden sağlıklı sonuçlar alınabilmesi ve değişim sürecinde yöneticiye güvensizlik sebebiyle ortaya çıkabilecek olan direncin azaltılmasına katkıda bulunabilmektedir.

10.4- Karara Katılım

Karara katılım çoğu yazar tarafından değişim sürecinde ortaya çıkabilen direnci azaltma stratejisi olarak en çok kabul görmüş stratejidir.

Her birey kendi mantığı ve deneyimleri doğrultusunda edindiği hayat görüşü çerçevesince kararlar alır ve almış olduğu kararı uygular. Örgütlerde de değişim sürecine girmeden önce değişimin uygulanmasını sağlayacak ve dolayısıyla değişimden direkt olarak etkilenecek olan iş görenlerle fikir alışverişinde bulunmak, değişim süresinde bireyleri direnç göstermekten alıkoyabilmektedir.

Karara katılım aynı zamanda astlar ve üstler arasında bir dayanışma ve iletişime neden olmaktadır. İş görenler, bu sayede, kendilerini değerli hissedebilmekte ve örgüte olan bağlılıkları artabilmektedir. Birey, fikrinin örgüt için değer taşıdığı kanısında ise hem aitlik ihtiyacı karşılanmış olur hem de kendine saygı duyulduğuna inanabilir. Artık çalıştığı yer onun için kendi fikirlerini ortaya koyabildiği ve saygı gördüğü, kendini rahat hissedebildiği ve benimsediği bir yer halini alabilecektir. Böylece Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirtmiş

olduğu saygı ve ait olma ihtiyaçları karşılanmış olacak ve birey örgütüne bağlı bir iş gören olabilecektir. Tüm bunlar sonucunda ise bireyin amaçlarıyla örgüt amaçları bağdaşabilir ve değişim süreci daha sağlıklı bir şekilde yürütülebilir.

Eren'e göre (2001: 237-238) karara katılma, değişim aşamasında bireyin bilinmeyene duyduğu korkuyu da azaltmaktadır. Ancak karara katılım yapay bir şekilde yapıldığında aynı sonuçlara ulaşılamayabilmektedir. "İnsanlar kendilerinin saygı duyulan kişiler olduklarına inandıkları zaman samimi duygularını belli edebilirler. Aksi taktirde karara katılma olayı yönetimin kendi düşünce ve fikirlerine astları inandırmak için girişilen psikolojik bir hileden ileri geçmez".

Karara katılım çoğu örgütte ya yapılmamakta ya da yukarıda bahsedildiği gibi yapay bir hile olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden de pek çok örgüt özellikle de eğitim örgütlerimizde değişim süreci sağlıklı şekilde uygulanamayabilmektedir. Değişimi uygulaması beklenen öğretmenlerimiz, üstlerinin belirmiş olduğu bir bilinmeyenle baş etmek durumunda bırakılabilmektedirler.

10.5- Kolaylık Sağlama ve Destek

Bir diğer olası strateji ise hem duygusal açıdan hem de materyal açısından değişimin zorluklarıyla baş etmeye çabalayan gruba kolaylık sağlama ve destektir. Bu yaklaşımı benimseyen bir yönetici çalışanlarının problemlerini, şikayetlerini dinler ve bunlara cevap olabilecek çözümler arar. "İş görenlerin korku ve gerilimleri yüksekse değişim ajanları, iş görenler için danışma ve terapi, yeni beceri eğitimleri, destekleyici uyum gibi yöntemlere başvurabilirler"(Terzi, 2000: 130).

Bu strateji tıpkı karara katılım gibi bireylerde üstlerine karşı güven oluşturabilmektedir. Aynı zamanda iş görenler şikayetleri dinlendiğinde ve bunlara çözüm aranmaya çalışıldığında kendilerine saygı duyulduğunu ve değerli olduklarını hissedebilirler. Bu noktada yöneticinin rolü çok büyüktür. Şikayetleri gerçekten dinlemek ve iş görenleriyle birlikte çözüm üretmek ,elbette, sadece şikayetleri dinleyip onları kulak arkası etmekten çok daha yapıcı bir tutumdur.

Daha önce de belirtildiği gibi, her türlü değişim çalışanların yıllarca çalışarak elde ettikleri sosyal, ekonomik, psikolojik dengenin sarsılması anlamına gelebilmektedir. Bu durumda, doğal olarak, bireyler değişime direnç gösterebilmektedir. Yöneticilerin değişim sürecinde direnç ortaya çıkabileceğinin farkında olup, direnç ortaya çıktığında iş görenlere karşı anlayışlı bir tavır sergilemeleri, sabırlı bir ikna dönemini başlatmaları gelebileceği

düşünülen olumsuz tepkileri azaltma yollarından bir tanesidir (Kaynak,1995:208). Martin ‘e (2004: 785)göre yöneticiler değişimin gerçekleşebilmesi için uygun ortam hazırlamalı, çalışanlarına daima destek olmalı ve onların da değişim kararlarına katılmalarını sağlamalı, değişim ile ortaya çıkan belirsizliğin baskın olduğu geçiş döneminde dikkatli davranmalı ve bu sayede değişim sağlamalıdır. Çünkü değişimde bireylerin asıl direniş sebepleri zamanla kurmuş oldukları dengenin sarsılacağı endişesidir.

Bu yaklaşım değişim safhasında zorluk yaşandığında çok güzel sonuçlar sağlayabilir (Schermerhorn, 1982: 402). Ancak Martin’e (2004:786) göre bu süreç yavaş işlemektedir. Ayrıca bu yöntem pahalıdır ve uygulanması da başarıyı garantileyemeyebilir (Terzi, 2000: 130).

10.6- Müzakere

Bu tür strateji değişime direnç taraftarlarının güç sahibi olması durumunda kullanılan bir yöntemdir. Yapılacak olan değişim ile ilgili olarak değişimden etkilenecek olan kişilerle müzakere yapılır ve “bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak özel bir ödül paketi müzakere edilebilir”. Maliyeti bazen yüksek olabilecek ödüller ya da değişimle elde edebilecekleri karlar sunularak değişime direnç gösterenlerin direnci durdurmaları istenir (Terzi, 2000:130). Schermerhorn’a göre (1982:402) bu yöntem özellikle değişimden sonra kayba uğrayacak kişilere uygulanmalıdır. Ancak, bu yöntem örgüte oldukça yüksek maliyetler çıkartabilmektedir.

10.7- Göz Boyama (Manipulation) ve Satın Alma (cooptation)

Bu stratejide değişim girişimleri örtülü şekilde yürütülür. “Manipülasyon terimi insanları etkilemenin örtülü teşebbüsüdür. Gerçekleri daha çekici kılabilmek için gerçeklere yanlış anlam vermek, tarif etmek, söylemek ve bilgiyi elinde tutmak, iş görenlerin direnmelerini azaltıcı manipülasyon örnekleridir” (Terzi,2000 :130). Açıklanacak olan bilgiler seçilir ve değişimi sağlayacak olan olaylar örgüsü planlanır.

Satın alma ise Terzi’ye (2000: 130) göre “hem katılımcı hem de manipülasyon yönetiminin bir karışımıdır”. Bazen direniş liderleri para ödülleri yoluyla yada değişim sürecinde onlara anahtar rol verilmesi yoluyla direnişlerinden vazgeçirilir. Bu strateji diğer stratejilerin yeterli olmadığı zamanlarda kullanılsa da pahalı bir yöntemdir. Aynı zamanda

değişim karşıtlarının kullandıklarını anlamaları, yönetimin başarısızlığına sebep olabilmektedir (Terzi,2000:131).

10.8- Açık ya da Üstü Örtülü Zorlayıcılık

Bu stratejide direnç liderlerine açık olarak ya da üstü örtülü bir şekilde planlanan doğrultuda gitmedikleri taktirde önlerine çıkacak olumsuz sonuçlar anlatılır (Schermerhorn, 1982: 402). Değişime direnci azaltmak amacıyla politik ve ekonomik cezalarla güç uygulanır (Balcı, 2002: 40). “İşten çıkarma tehdidi, ödül kaybı, olumsuz performans değerlendirme, yetersiz referans mektubu verme gibi uygulamalar bu yöntemlere örnek olarak verilebilir” (Terzi, 2000: 131). Bireyler bu stratejide sadece ceza almaktan korktukları için değişime direnmemektedir (Schermerhorn, 1982: 399).

Bu strateji uygulandığında değişime direnç azaltılmış gibi görünse de iş görenler, değişim sonrasında onlardan istenen davranış değişikliğini içselleştiremeyebilir ve değişim fazla kalıcı olmayabilir.

Değişime dirençle baş etmede kullanılan tüm bu stratejilerin yanında yazarların belirttiği bazı önemli unsurlar da bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi Toroğlu’ya (2003: 94) göre “doğru zamanlama” dır. Şüphesiz ki, ihtiyaç ortaya çıkmadan yapılmaya çalışılan değişimin örgüte ve bireylere fazla katkısı olmayacaktır. Ayrıca çalışanlar değişim gereksinimi olmadan yapılmaya çalışılan değişime karşı çıkma eğiliminde olacaktır. Değişimi gerçekleştirmek için bu ve bunun gibi bazı koşulların oluşması beklenmelidir. Zamanından önce yada sonra yapılacak olan değişimin dirençle karşılanması ve bu sebeple de başarısızlığa uğraması muhtemeldir. Zamanlama iyi ayarlandıktan sonraki adım ise Toroğlu’ya (2003: 95) göre ‘çalışanları durumun aciliyetine inandırmaktır.’

Arzu edilen ,örgüt çalışanlarının ve yöneticilerin, değişimin sürekli olduğunu ve bu durumun gerekli görülen zamanlarda tekrarlanacağını bilmeleri ve bunu kabullenmeleridir. Bu yüzden de “değişimin örgüt kültürüne yerleştirilmesi gerekmektedir” (Toroğlu, 2003: 97).

Örgütlerin çevrelerine ve zamanla ortaya çıkan gelişmelere ayak uydurabilmesi, rakipleri arasında bir yer edinebilmesi, başarıya ulaşip bu başarısını sürdürebilmesi için değişim kaçınılmazdır. Bu değişim beraberinde direnci de getirecektir. Direnç, bireylerin içinde bulunduğu , yıllarca sürdürdükleri alışkanlıkların ve bu alışkanlıkların yarattığı güven ortamının, kişilerin oluşturduğu sosyal, ekonomik ve psikolojik dengenin sarsılması sonucunda doğal olarak ortaya çıkabilmektedir. Ancak bu direnci azaltma yolları bulunmaktadır. Burada önemli olan husus değişime dirençle baş etmede kullanılan

stratejilerin uygun tarzda uygulanması, uygulama aşamasında ve öncesinde değişimden etkilenecek olan kişilerle sağlıklı iletişim kurulması ve böylece değişim için sağlıklı bir ortam kurulmasıdır. Ancak bu şekilde yapılan çalışmalar hedeflenen seviyeye ulaşabilir. Şu da belirtilmelidir ki bu stratejiler her zaman değişimi en iyi şekilde ve direnişe mahal vermeden gerçekleştiremeyebilir. Burada asıl görev örgütünü ve onun ihtiyaçlarını iyi tanıyan yöneticiye düşebilir. Değişimi ve dolayısıyla örgütün başarısını yöneticinin tutumu ve kullandığı yöntemler belirleyebilmektedir.

11- SELÇUK ÜNİVERSİTESİ YABANCI DİLLER YÜKSEK OKULUNDA UYGULANAN DEĞİŞİM SÜRECİ

Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulunda (YDYO) uygulanan öğretimden, gerek öğrencilerin gerek bölümlerin, gerekse okulda öğretim görevlilerinin memnun olmaması dolayısıyla değişim ihtiyacı hissedilmiştir. Bu ihtiyaç doğrultusunda, değişim planı hazırlanmadan önce durum tespiti yapabilmek amacıyla, öğrencilere ve öğretim görevlilerine anketler uygulanmış, ilgili bölüm dekanlarıyla görüşmeler yapılmıştır. Tüm bu araştırmalar sonucunda varılan nokta okuma, yazma, dinleme ve konuşma becerilerinin ağırlıklı olduğu bir öğretim metoduna geçiştir.

Değişim ihtiyacı ve mevcut sorunlar ortaya konduktan sonra okula bir uzman çağırılmış ve 2003-2004 öğretim yılı haziran ayında çalışmalara başlanmıştır. Uzman, tüm öğretim görevlileriyle sorunları belirlemiş ve onlarda bu sorunlara çözüm getirmelerini istemiştir. Öğretim görevlilerinden gelen öneriler üzerine okulun vizyonu, misyonu, öğretim amaç ve hedefleri yine öğretim görevlileri tarafından uzman rehberliği ile belirlenmiştir. Belirlenen vizyon, misyon, amaç ve hedeflere göre kullanılacak ders kitabı ve ek materyaller belirlenmiş, öğrencilerin kurlara ayrılmasına karar verilmiş, okulda iletişimin daha etkin işlemesi amacıyla bazı düzenlemelere gidilmiştir. Tüm bu düzenlemeler doğrultusunda yeni öğretim yılına başlanmıştır.

Bu çalışmada Yabancı Diller Yüksek Okulunda yapılmış olan değişim ve değişim sürecinde kullanılmaya çalışılan stratejiler ve bunların değişimi uygulayacak olan öğretim elemanları tarafından nasıl algılandığı ölçülmeye çalışılmıştır.

KAYNAKÇA

- Akiş, Yeşim Toduk. (2004).**Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası**. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım LTD.Şti.
- Akkaya, Erdal. (2003). **İşletmelerde Örgütsel Değişim ve Bir Bankada Uygulama**. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Alıç, Mehmet. (1990). **Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı** (Eskişehir'de Bir Uygulama). Eskişehir: Anadolu ÜniversitesiEğitim Fakültesi Yayınları
- Atak, Metin. (2001). **Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç**. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Balcı, Ali. (2002). **Örgütsel Gelişme**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Baransel, Atilla.(1993). **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**. İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.
- Barutçu, Esin. (2000). **Örgütsel Değişim Yönetimi ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama**. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Başaran, İbrahim Ethem. (1982). **Örgütsel Davranışın Yönetimi**.Ankara: Sevinç Matbaası.
- _____. (1992).**Yönetimde İnsan İlişkileri:Yönetimsel Davranış**. Ankara:Gül Yayınevi. Kadioğlu Matbaası.
- Bayrak, Coşkun. (1990). **Eğitim Yüksekokullarında Örgütsel Değişme**. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Bumin, Birol.(1979). **Örgüt Geliştirme**.Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi.
- Bursalıoğlu, Ziya.(2003). **Eğitim yönetiminde Teori ve uygulama**.Ankara:Pegem Yayıncılık.
- _____. (1987). **Okul Yönetiminde Yeni yapı ve Davranış**.Ankara:Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Can, Halil. (1999).**Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Cem Web Ofset Ltd. Şti.
- Carnall, Collin A. (1990). **Managing Change In Organizations**. UK: Prentice Hall International.
- Collins, David. (1998). **Organizational Change**.London and New York: Routledge.
- Çoroğlu, Coşkun. (2003). **İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.Ltd.Şti.
- Çelebioğlu,Fuat. (1990). **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**. İstanbul: Küre Ajans.
- Dinçer, Ö. (1992). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Yayın ve Dağıtım A.Ş.
- Dönder, Hatice Necla Çelik. (1996). **Örgütsel Değişim ve Değişime Direnme Sorunu**. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Dülger, Özlem. (2003) **Örgütsel Değişim Yönetimi ve Gıda Sektöründe Örgütsel Değişim Uygulamaları**. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Durna, Ufuk. (2002).**Yenilik Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti.

Eren, Erol. (2001) .**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

_____. (1993) . **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Eccles, Tony. (1994).**Succeeding with Change**. England: McGRAW-HILL Book Company Europe.

Genç, Murat. (2006). **Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Değişime Karşı Gösterdiği Direnç**. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Gordon, Judith R. (1993). **Organizational Behaviour**. Boston: Allyn and Bacon.

Gürsel, Musa. (2003).”Örgüt Kuramları” **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**.Ed: Hüseyin İzgar Konya: Star Ofset.

_____. (2003). **Okul Yönetimi**. Konya : Star ofset.

Heim, Pat ve Elwood N. Chapman. (1997). **Liderliği Öğrenmek**. Çeviren: Tülay Savaşer. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret LTD. Şti.

Hodgetts, Richard M. (1991).**Organizational Behaviour:Theory and Practice**. U.S.A: Macmillan Publishing Company.

Hussey,D.E. (1997).**Kurumsal Değişimi Başarmak**. Çeviren:Tülay Savaşer. İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret LTD. Şti.

_____. (1998).**Değişim Yönetimi**. Çeviren:Ali Çimen. İstanbul: Timaş Yayınları.

Ilgın, A. Süha. (1998). **Örgütsel Değişim ve Başarısında Değişim Uzmanının Rolü, Bir Kamu İktisadi Teşebbüsünde Uygulama**. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Işık, Ayşe Negiş. (2005). **Selçuk Üniversitesi Örgüt Kültürünün Bazı Değişkenlere Göre Analizi (Eğitim Fakültesi Örneği)**. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- İnce, Mehmet ve Aykut Bedük. (2003). “Değişimin Örgütler Üzerine Olan Etkileri”. Ankara: **Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi**. Yıl:7, Sayı:3
- Judson, S. Arnold. (1991). “Minimizing resistance to Change”.**Changing Behaviour in Organization**. Cambridge:Mass.Blackwell.
- Karasar, Niyazi. (2002). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti.
- Kaynak,Tuğray. (1995). **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd.Şti.
- Koçel, Tamer. (1998). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Kuvan, Hakan. (2001). **Örgütsel Değişim ve Değişime Direnme Olgusunun Kamu ve Özel Sektörde Algılanması Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma**. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Lipit, Gordon, L Peter Langseth ve Mossop Jack.(1991). **Implementing Organizational Change**. San Francisco: Jossey- Bass Publishers
- Martin, John. (2004) **Organizational Behaviour**.U.S.A. :Thomson Learning.
- Mouzelis, N.P. (2001) **Örgüt ve Bürokrasi**. Çev: H.Bahadır Akın.Konya: Akın Ofset Matbaacılık.
- Ölçer, Ferit. (1995). **İşletmelerde Örgütsel Değişime Direnme ve Bu Sorunun Çözülmesi Üzerine Bir Araştırma**. Adana:Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Özkan, Yelda. (2002). **İşletmelerde Örgütsel Değişime Direnme ve Bu Sorunun Çözülmesi Üzerine Bir Uygulama**. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Pekmezcan, Yılmaz. (1999). **Değişim ve Organizasyon (Doğtaş'ta bir İnceleme)**. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Pınar, İbrahim. (1999). "Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi" **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**. Cilt: 28, Sayı: 2 , s; 37-78

Robbins, Stephen P. (1998). **Fundamentals Of Management**.New Jersey:Prentice-Hall,Inc.

_____. (1993). **Organizational Behaviour** .New Jersey:Prentice-Hall,Inc.

Sağlam, Mehmet.(1979). **Örgütsel Değişme**. Ankara: Doğan Basımevi.

Schermerhorn, John R., James Hunt G.ve Richard N Osborn. (1982). **Organizational Behaviour** U.S.A:John Wily & Sons Inc.

Senge, Peter M. (1990). **Beşinci Disiplin**. Çev, Ayşegül İlideniz, Ahmet Doğukan İstanbul:Yapı Kredi Yayınları.

Şimşek, Şerif. (1999). **Yönetim ve Organizasyon**.Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti.

Tabancalı, Erkan. (2003). "Örgütse Değişme", **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**. Ankara: Anı Yayıncılık Reklam San. Tic. Ltd. Şti, , s:312-340.

Terzi, Rıza A. (2000). **Örgüt Kültürü**.Ankara:Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti.

Unutkan, Göksel Ataman. (1995). **İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**. İstanbul:Avcı Ofset

Yeniçeri, Özcan. (2002). **Örgütsel Değişmenin Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd.Şti.

İNTERNET ADRESLERİ, KANUN VE RAPORLAR

Aksoy, Hasan Hüseyin. (no date). **“Değişim ve Yenileşme”** 16.08.2005.
<http://education.ankara.edu.tr/~aksoy/seminer.htm>

Alkan, Yeşim. (2001). “Değişime Bu Direnç Neden?”. **Kaynak Dergisi**. Temmuz- Eylül Sayı: 7. 15.05.2006 <http://www.baltas-baltas.com/kaynakdergiyazi.asp?PRI=81&SAYI=7>.

Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi Başkanlığı. (no date) **“Avrupa Birliği Genel Eğitim Programı”**.16.08.2005 http://www.ua.gov.tr/portal/page?_pageid=240,36440&_dad=portal&_schema=PORTAL

Dinç, Murat(.2006). **“Örgüt Geliştirmenin Genel Unsurları”** 20.06.2006 <http://www.angelfire.com/co2/muraddinc/rgt22.html>

Fisher, Ron. (2001). “Üçüncü Taraf Müdahale Yöntemleri”.(Electronic version). **Berghof Handbook for Conflict Transformation**. Haziran 2006 http://www.berghof-handbook.net/uploads/download/turkish_fisher_handbook.pdf.

Fuentes, Manuela ve Martines Fuentes.(no date). **Resistance to Change: A Literature Review and Empirical Study**. 18.05.2006 <http://www.uv.es/~pardoman/resistencias.PDF>

Güçlü, Nezahat. (2006). **“Örgüt Kültürü”** 15.05.2006 <http://manas.kg/pdf/sbdpdf6/Guclu.pdf>

Güneş, Hasan. (no date). **“Örgütlerde Değişime Karşı Direnme Kaynakları ve Engelleme Yolları”**. 20.06.2006 <http://web.inonu.edu.tr/~hgunes/odkdk.htm>.

Leblebici, Özkan. (2003). **“Örgütsel Değişim ve Değişim Liderliği”**.17.08.2005 <http://www.mcozden.com>.

Liu Hui-Ling, (2002). **The Influence of Employee's Perception to Organizational Culture and Organizational Learning on their ttitudes of Resistance to Change**. China: National Sun Yat-Sen University(NSYSU) NSYSU Human Resource Management. Yayınlanmış Yüksek Lisans tezi. 20.06.2006 http://etd.lib.nsysu.edu.tw/ETD-db/ETD-search/view_etd?URN=etd-0809102-101216

Marshak, Robert J.(2005). “Is There a New OD?”. **Seasonings (journal by senior OD practitioners)**.http://www.odnetwork.org/publications/seasonings/2005-vol1-no1/article_marshak.html

Recklies, Dagmar (2001). “**What Makes a Good Change Agent?**” 20.06.2006 http://www.themanager.org/Strategy/change_agent.htm.

Wolff, Ayşen. (2005). “Organizasyonel Değişmede Eğitim Teknolojilerin Rolü ve Önemi”. **The Turkish Online Journal of Educational Technology (TOJET)**. Yayın no: 1303-6521.Cilt:4,Sayı:1,MakaleNo:20.16.08.2005.http://www.tojet.net/list_authors_details_tur.asp?Numara=240&Author=Ay%FEen+WOLFF

Milli Eğitim Temel Kanunu,14574; 24 Haziran 1973.

Devlet Planlama Teşkilatı “**Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporları**”. 2000.

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN VE
DEĞİŞİME DİRENME
OLGUSUNUN ALGILANMASI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.
(SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
YABANCI DİLLER YÜKSEK OKULU ÖRNEĞİ)**

EMİNE ÖZENÇEL

ÖZET

Bu çalışmada, Örgütsel Değişim, Değişime Direnme olgusu ve bunu azaltmada kullanılan stratejiler genel olarak incelenmiştir. Çalışmada, aynı zamanda, Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu'nda yapılan bir araştırma da yer almaktadır. Araştırma kapsamına Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlileri alınmıştır. Araştırmada, değişime direnci azaltmada kullanılan stratejilerin, kurumda çalışan öğretim görevlileri tarafından nasıl algılandığı, çeşitli değişkenler (cinsiyet, pozisyon, mezun olunan fakülte, yaş, görev süresi) açısından incelenmiştir.

Araştırmada Hakan Kuvan tarafından hazırlanmış olan anket formları araştırmaya veri teşkil edecek şekilde kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda, Yabancı Diller Yüksekokulu'nda görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin değişime direnci azaltmada kullanılan stratejileri genel olarak olumlu algıladıkları görülmüştür. Ancak, çalışan motivasyonu için gerekli olduğu düşünülen teşvik ve ödüllendirmeye yeterince önem verilmediği ve kurum genelinde karara katılımın az uygulandığı görülmüştür.

Araştırmada bulunan yedi boyutta cinsiyet, pozisyon, mezun olunan fakülte, yaş, görev süresi değişkenlerinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Yapılan analiz sonuçları değişime direncin oranının yaş, cinsiyet, kıdem, mezun olunan fakülte ve kurumdaki pozisyona göre değişmediğini göstermektedir.

**ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMİN VE
DEĞİŞİME DİRENME
OLGUSUNUN ALGILANMASI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.
(SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
YABANCI DİLLER YÜKSEK OKULU ÖRNEĞİ)**

EMİNE ÖZENÇEL

ABSTRACT

In this research in which Organizational Change, Resistance to Organizational Change, and the Strategies that are used to decrease the resistance to change have been studied. In the study, there is also a research carried out in Selçuk University School of Foreign Languages. Lecturers working for The School of Foreign Languages are involved in the scope of the research. In the research, the lecturers perception of the strategies that are used to decrease resistance to change has been examined in terms of certain variables such as gender, poztion, faculty, age, and teaching experience.

In the research, the scale that was prepared by Hakan Kuvan has been used so as to supply the data necessary for the reasearch.

In consequence of the research, it has been seen that the lectureres working at The School of Foreign Languages perceive the strategies used to decrease resistance to change in a positive way. However, it has also been understood that not much importance is given to awarding and encouraging which are thought to be necessary for the motivation of people working in an organization and that lecturers' participation to decision making process is insufficient.

No meaningful difference between the groups was found in the seven dimensions that are in the reasearch. The results of analysis show that the lecturers' perception of the strategies used to decrease resistance to change doesn't change according to the variables of gender, poztion, faculty, age, and teaching experience.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayalı sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Sonuç

Araştırma bulgularına dayanarak Selçuk Üniversitesi YDYO’da gerçekleşen değişim ve değişime direnci azaltmada kullanılan stratejilerin algılanması hususunda şu sonuçlara varılmıştır:

1. Örgütsel değişim ve değişime direnci azaltma stratejileri genel olarak kurumda görev yapan öğretim görevlileri tarafından olumlu algılanmıştır.

2. Selçuk Üniversitesi YDYO’da görev yapan öğretim görevlilerinin, değişime direnci azaltma stratejilerinden ikna stratejisini olumlu algıladıkları görülmüştür. Yapılan analiz sonucunda öğretim görevlilerinin ikna boyutunu algılamalarında belirtilen değişkenlerden cinsiyet, mezun olunan fakülte, yaş, öğretmenlik yapılan süreye göre bir farklılık bulunmazken bireylerin kurumda kadrolu veya sözleşmeli olarak çalışmalarına göre ikna boyutunu algılamalarında .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Sonuçlar doğrultusunda, sözleşmeli öğretim görevlilerinin değişim, onun gerekliliği ve hedefleri hakkında kadrolu öğretim görevlileri kadar bilgilendirilmediği ve yargısına varılabilir.

3. Araştırma bulgularına göre, Selçuk Üniversitesi YDYO’daki öğretim görevlilerinin kişisel ilişkiler boyutunu algılamalarında cinsiyet, kadrolu yada sözleşmeli olarak çalışma, mezun olunan fakülte, yaş, öğretmenlik yapılan süre değişkenlerine göre bir farklılık bulunamamıştır. Çıkan sonuçlar, bireylerin kurum içinde birbirleriyle olan iletişiminin, bireylerin karşılıklı anlaşma düzeyinin, cinsiyet, yaş, kıdem gibi faktörlerin etkisinde kalmaksızın olumlu bir şekilde algılanmakta olduğunu ve işlerliğini sürdürdüğünü göstermektedir.

4. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre Selçuk Üniversitesi YDYO’daki öğretim görevlilerinin ilgi, teşvik ve ödüllendirme boyutunu algılamalarında cinsiyet, kadrolu yada sözleşmeli olarak çalışma, mezun olunan fakülte, yaş, öğretmenlik yapılan süre değişkenlerine göre bir farklılık bulunamamıştır. Ancak, okulda kadrolu olarak görev yapan öğretim görevlileri ile sözleşmeli olarak görev yapan öğretim görevlileri arasında az oranda fikir ayrılıkları görülmüştür. Kadrolu öğretim görevlilerinin, bu bölümdeki sorulara ağırlıklı olarak “Katılıyorum” şeklinde cevap verdikleri, sözleşmeli olarak görev yapan öğretim görevlilerinin ise aynı bölümdeki soruları “Karara vermek zor” şeklinde cevapladığı

görülmektedir. Bu durum, kadrolu öğretim görevlilerine sağlanan sosyal hizmetler, sağlık hizmetleri, terfi olanakları ile ilgili olabilir. Etkin birer motivasyon aracı olan bu olanaklar bireylerin sosyal güvence ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Ayrıca kurumda kadrolu olarak çalışmak bireylerdeki işsiz kalma korkusunu yok edebilir. Bunların sözleşmeli olarak çalışan öğretim görevlilerine yeterli derecede sağlanmıyor olması onların bu konudaki görüşlerini etkilemiş olabilir.

5. Araştırmada ölçülmek istenen açıklık ve yeni değerler boyutu, okuldaki karar mekanizmasının iletişim kanalları açısından değerlendirilmesini amaçlamaktadır (Kuvan, 2001:97). Araştırmada elde edilen sonuçlara göre Selçuk Üniversitesi YDYO'daki öğretim görevlilerinin bu boyutu algılamalarında cinsiyet, kadrolu yada sözleşmeli olarak çalışma, mezun olunan fakülte, yaş, öğretmenlik yapılan süre değişkenlerine göre bir farklılık bulunamamıştır. Ancak, okuldaki kararlara katılma ve üstlerle öğretim görevlileri arasındaki iletişim kanallarının işlerliği konusunda, kurumda kadrolu olarak çalışanlarla sözleşmeli olarak çalışan öğretim görevlileri arasında görüş ayrılıkları görülmüştür. Bu bölümdeki sorular, kadrolu öğretim görevlileri tarafından olumlu şekilde cevaplanmıştır. Ancak sözleşmeli olarak görev yapan öğretim görevlileri bu bölümdeki sorulara “Karar vermek zor” ağırlıklı cevabıyla kurumdaki karara katılım ve iletişim kanallarının işlerliği konusunda kadrolu öğretim görevlileri kadar olumlu düşünmediklerini ifade etmiştir. Bu sonuçlara göre Selçuk Üniversitesi YDYO'da görev yapan sözleşmeli öğretim görevlilerinin yönetimle yeterli derecede iletişim kuramadığı ve alınacak kararlarda fikirlerine, kadrolu öğretim görevlileri kadar başvurulmadığı yargısına varılabilir.

6. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre Selçuk Üniversitesi YDYO'daki öğretim görevlilerinin etkin iletişim boyutunu algılamalarında cinsiyet, kadrolu yada sözleşmeli olarak çalışma, mezun olunan fakülte, yaş, öğretmenlik yapılan süre değişkenlerine göre bir farklılık bulunamamıştır. Okulda görev yapmakta olan tüm öğretim görevlilerinin kurumdaki iletişimin işlerliği konusunda aynı fikirlere sahip olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların bu bölüme vermiş oldukları olumlu cevaplar ise kurumda genel anlamda etkin iletişim ve koordinasyon olduğunu göstermektedir.

7. Araştırmadan çıkan sonuçlara göre Selçuk Üniversitesi YDYO'da görev yapan öğretim görevlilerinin kurumdaki eğitim uygulamalarını algılamalarında cinsiyet, mezun olunan fakülte, yaş, öğretmenlik yapılan süre değişkenlerine göre bir farklılık bulunmamasına rağmen öğretim görevlilerinin kurumda kadrolu veya sözleşmeli olarak çalışmalarına göre .05 düzeyinde anlamlı bir farklılığın olduğu ve bu sonuca göre belirtilen iki grup arasında fikir birliğinin olmadığı görülmüştür. Bölüm sorularına kadrolu öğretim görevlileri ağırlıklı olarak

“Katılıyorum” şeklinde cevap vermişken, sözleşmeli öğretim görevlilerinin aynı sorulara ağırlıklı olarak “Karar Vermek Zor” şeklinde cevap verdiği görülmüştür. Ağırlıklı olarak verilen “Karar Vermek Zor” cevabı ile sözleşmeli öğretim görevlilerinin kurum tarafından sağlanan mevcut eğitim olanaklarından yeterince faydalanmadığı yargısına varılabilir.

8. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre Selçuk Üniversitesi YDYO’daki öğretim görevlilerinin tehdit ve baskı boyutunu algılamalarında cinsiyet, kadrolu yada sözleşmeli olarak çalışma, mezun olunan fakülte, yaş, öğretmenlik yapılan süre değişkenlerine göre bir farklılık bulunamamıştır. Çıkan sonuçlara göre, kurumda çalışan tüm öğretim görevlileri, değişim esnasında yönetimde bir değişikliğin olmadığı ve baskı politikasının uygulanmadığı konusunda hem fikirdir.

Öneriler

Araştırmanın yöntemi, bulguları ve yorumlarına ilişkin sonuçlar dikkate alınarak geliştirilen öneriler, aşağıda alt başlıklar altında verilmiştir:

A.Eğitim

Eğitim örgütlerinde değişimin sağlanabilmesi için bu ve bunun gibi araştırmaların sonuçları gözden geçirilmeli ve aşağıda belirtilen hususlara dikkat edilmelidir:

1. Bu araştırmanın sonuçlarına göre değişimin sağlıklı olabilmesi için değişimden etkilenecek olan öğretim görevlilerinin sözleşmeli ve kadrolu olmalarına bakılmaksızın değişimin gerekliliği, değişimin hedefleri, değişimden sonra ortaya çıkması muhtemel olan durum ve değişim sonrası kişilerden beklenecek olan bilgi, beceri ve yetenekler hakkında eşit derecede bilgilendirilmesi gerekmektedir.

2. Öğretmenleri yeni duruma hazırlamak üzere planlanan hizmet içi eğitimlerin daha verimli olması, değişimden etkilenecek olanların tamamının, okulda sözleşmeli veya kadrolu olmalarına bakılmaksızın verilen hizmet içi eğitimlerden en üst düzeyde yararlanabilmesi ve aldıkları bilgileri uygulayabilmesi sağlanmalıdır.

3. Değişimi gerçekleştirecek ve onun devamlılığını sağlayacak olan sözleşmeli veya kadrolu öğretim görevlilerinin fikirlerini açıkça paylaşıp kurumda onları etkileyecek kararlara eşit derecede katılabilmesi sağlanmalıdır.

4. Kurumlarda çalışan bireylerin motivasyonunu arttırdığı düşünülen ödüllendirmenin eğitim örgütlerinde sözleşmeli ve kadrolu olarak görev yapan öğretim görevlilerine eşit şekilde sağlanması, bireylerin sözleşmeli yada kadrolu olmalarına bakılmaksızın fikirlerine başvurulması ve üst yönetimin onların sorunlarıyla eşit derecede ilgilenmesi gerekmektedir.

B.Araştırma

1. Karara katılım tüm örgütlerde çalışanların örgüte bağlılığını, motivasyonunu, öz güvenini arttırıcı bir unsur olarak görülmektedir. Örgütün sağlıklı işleminde önemli katkıları olan bu unsurun eğitim örgütlerinde ne oranda uygulandığı yada karara katılım uygulanıyorsa uygulanan kurumlardaki bireylerin örgütleri hakkındaki yargıları ve örgüte olan tutumlarıyla, karara katılımın uygulanmadığı örgütlerdeki çalışanların yargı ve tutumları arasındaki farklılıklar araştırılabilir.

2. Yapılan araştırma sonucunda kurumda çalışmakta olan sözleşmeli öğretmen görevlilerinin kadrolu öğretmen görevlilerine göre bazı konularda daha olumsuz düşündükleri görülmüştür. Eğitim örgütlerinde sözleşmeli olarak görev yapanların çalışma ortamına ilişkin görüşleri üzerine çalışmalar yapılabilir.

3. Eğitim örgütlerinde sözleşmeli olarak görev yapanların çalıştıkları örgüte olan bağlılıkları, motivasyon düzeyleri gibi unsurlarla kadrolu olarak görev yapmakta olan bireylerin örgüte bağlılıkları, motivasyon düzeyleri karşılaştırılabilir.

4. Eğitim örgütlerinde sözleşmeli olarak görev yapanların ihtiyaçları belirlenebilir ve bu ihtiyaçların eğitim kurumlarında, mevcut sistem içersinde ne oranda karşılandığı araştırılabilir.

2. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinin öğretim görevlileri tarafından algılanmasında cinsiyete göre farklılık var mıdır?

Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin cinsiyetlerine göre değişime direnci azaltma stratejilerini algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t-testi ile analiz edilmiş olup analiz sonuçları Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin cinsiyetlerine göre değişime direnci azaltma stratejilerini algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları

Stratejiler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	p
İkna	Kadın	42	20,73	6,48	0,452	0,654
	Erkek	25	21,61	8,64		
Kişisel İlişkiler	Kadın	42	9,42	2,01	0,812	0,420
	Erkek	25	9,04	1,67		
İlgi, Teşvik ve Ödüllendirme	Kadın	42	23,64	5,97	0,021	0,983
	Erkek	25	23,68	8,34		
Açıklık ve Yeni Değerler	Kadın	42	21,07	6,13	0,081	0,936
	Erkek	25	20,92	8,04		
Etkin İletişim	Kadın	42	14,07	5,03	0,396	0,694
	Erkek	25	13,52	6,25		
Eğitim	Kadın	42	9,28	3,25	0,767	0,446
	Erkek	25	8,64	3,46		
Tehdit Ve Baskı	Kadın	42	15,45	2,38	1,809	0,075
	Erkek	25	14,20	3,26		

Tablo 8'den de anlaşılacağı gibi, analiz sonucunda boyutlara ilişkin p değerleri, 0,05 düzeyinde manidar değildir. Buna göre kadın ve erkek okutmanların, değişim sürecinde, direnci azaltabilmek için kullanılan stratejileri algılamaları değişiklik göstermemektedir.

3- Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin okuldaki pozisyonlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerini algılamaları arasında farklılaşma var mıdır?

Yabancı Diller Yüksekokulu’nda görev yapmakta olan okutmanların kurumda kadrolu yada sözleşmeli çalışmalarının, onların değişime direnci azaltmada kullanılan stratejileri algılamaları üzerinde etkisi olup olmadığı, bir başka değişle okutmanların okuldaki pozisyonlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerini algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığı t-testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 9. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin okuldaki pozisyonlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerini algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları

Stratejiler	Pozisyon	N	$\bar{X}$	S	t	p
İkna	Kadrolu	49	19,57	6,80	2,933	0,005
	Ücretli	18	25,16	7,23		
Kişisel İlişkiler	Kadrolu	49	9,26	1,66	0,130	0,897
	Ücretli	18	9,33	2,44		
İlgi, Teşvik ve Ödüllendirme	Kadrolu	49	22,79	6,86	1,711	0,092
	Ücretli	18	26,00	6,58		
Açıklık ve Yeni Değerler	Kadrolu	49	20,04	6,42	1,962	0,054
	Ücretli	18	23,66	7,42		
Etkin İletişim	Kadrolu	49	13,48	4,89	0,925	0,358
	Ücretli	18	14,88	6,88		
Eğitim	Kadrolu	49	8,51	3,42	2,237	0,029
	Ücretli	18	16,50	2,57		
Tehdit Ve Baskı	Kadrolu	49	15,22	2,77	1,163	0,249
	Ücretli	18	14,33	2,80		

Yukarıdaki veriler incelendiğinde, boyutlara ait p değerlerinin 0,05 düzeyinde manidar olmadığı görülmektedir. Buna göre Yabancı diller Yüksekokulu’nda çalışmakta olan okutmanların kadrolu yada sözleşmeli olmaları, değişim sürecinde direnci azaltabilmek amacıyla kullanılan stratejileri algılayış biçimlerine etki etmemekte, iki grubun kullanılan stratejilere ilişkin düşünceleri birbirine yakındır.

4- Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin mezun oldukları fakulteye göre değişime direnci azaltma stratejilerini algılamaları arasında farklılaşma var mıdır?

Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışmakta olan okutmanların değişime direnci azaltmak amacıyla kullanılan stratejileri algılamaları arasında mezun oldukları fakülteye göre farklılaşma olup olmadığı t-testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 10. Yabancı Diller Yüksekokulu'nda çalışan öğretim görevlilerinin mezun oldukları fakülteye göre değişime direnci azaltma stratejilerini algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları

Stratejiler	Fakülte	N	$\bar{X}$	S	t	p
İkna	İDE	28	21,89	6,58	1,036	0,304
	İng.Öğrt.	34	20,02	7,40		
Kişisel İlişkiler	İDE	28	9,39	1,81	0,599	0,551
	İng.Öğrt.	34	9,11	1,78		
İlgi, Teşvik ve Ödüllendirme	İDE	28	24,71	6,07	1,256	0,214
	İng.Öğrt.	34	22,50	7,52		
Açıklık ve Yeni Değerler	İDE	28	21,60	6,86	0,875	0,385
	İng.Öğrt.	34	20,05	6,98		
Etkin İletişim	İDE	28	14,60	5,09	1,131	0,262
	İng.Öğrt.	34	13,00	5,92		
Eğitim	İDE	28	9,42	3,12	1,401	0,166
	İng.Öğrt.	34	8,29	3,21		
Tehdit Ve Baskı	İDE	28	15,64	2,26	1,736	0,088
	İng.Öğrt.	34	14,44	3,17		

Tablo 10'daki analiz sonuçlarından da anlaşılacağı gibi, boyutlara ait p değerleri 0,05 düzeyinde anlamlı değildir. Bir başka ifadeyle, kurumda çalışan okutmanların değişime direnci azaltmada kullanılan stratejileri algılamaları, mezun oldukları fakülteye göre değişmemekte, okutmanların söz konusu stratejilere ilişkin görüşleri arasında büyük farklılık bulunmamaktadır.

5- Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin yaşlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerini algılamaları arasında farklılaşma var mıdır?

Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin yaşlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerini algılamalarının ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin yaş gruplarına göre değişime direnci azaltma stratejilerini algılamalarına ilişkin ortalama ve standart sapmaları

	İkna			Kişisel İlişkiler			İlgi, Teşvik ve Ödüllendirme			Açıklık ve Yeni Değerler			Etkin İletişim			Eğitim			Tehdit Ve Baskı		
Kaynak Gruplar	N	$\bar{X}$	S	N	$\bar{X}$	S	N	$\bar{X}$	S	N	$\bar{X}$	S	N	$\bar{X}$	S	N	$\bar{X}$	S	N	$\bar{X}$	S
18-24	9	23,88	7,04	9	8,88	2,47	9	24,00	5,95	9	22,44	7,24	9	14,22	6,33	9	10,77	3,07	9	31,11	2,42
25 - 29	25	21,96	8,20	25	9,96	1,61	25	24,68	7,50	25	20,56	5,72	25	13,88	5,01	25	9,04	2,90	25	14,96	3,25
30 - 34	13	19,38	7,30	13	9,00	1,82	13	22,61	6,51	13	20,84	9,12	13	13,53	6,37	13	8,53	3,40	13	15,38	2,18
35 - 29	8	24,37	6,67	8	8,62	1,76	8	26,00	9,05	8	22,25	8,97	8	12,50	4,59	8	8,50	4,95	8	14,75	2,76
40 yaş ve üstü	12	16,75	3,30	12	8,91	1,97	12	20,83	4,60	12	20,25	5,06	12	14,83	5,98	12	8,66	3,08	12	16,16	2,12

Tablo 11’da görüldüğü gibi, kurumda çalışmakta olan okutmanların yaş gruplarının değişime direnci azaltmada kullanılan stratejilere ilişkin algılarının ortalamaları ve standart sapmaları birbirinden farklı görünmemektedir. Uygulanan ve sonuçları tablo 12 de verilen varyans analizi de bunu desteklemektedir.

Tablo 12. Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin yaşlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerini algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçları

Stratejiler	Varyansın Kaynağı	Kt	Sd	Ko	F	p
İkna	<i>Gruplar arası</i>	439,576	4	109,894	2,207	0,078
	<i>Grup içi</i>	3087,051	62	49,791		
	<i>Toplam</i>	3526,627	66			
Kişisel İlişkiler	<i>Gruplar arası</i>	18,971	4	4,743	1,357	0,259
	<i>Grup içi</i>	216,641	62	3,494		
	<i>Toplam</i>	235,612	66			
İlgi, Teşvik ve Ödüllendirme	<i>Gruplar arası</i>	180,921	4	45,230	0,949	0,442
	<i>Grup içi</i>	2954,184	62	47,648		
	<i>Toplam</i>	3135,104	66			
Açıklık ve Yeni Değerler	<i>Gruplar arası</i>	43,161	4	10,790	0,219	0,927
	<i>Grup içi</i>	3051,825	62	49,223		
	<i>Toplam</i>	3094,985	66			
Etkin İletişim	<i>Gruplar arası</i>	28,698	4	7,175	0,228	0,922
	<i>Grup içi</i>	1953,093	62	31,501		
	<i>Toplam</i>	1981,791	66			
Eğitim	<i>Gruplar arası</i>	34,453	4	8,613	0,769	0,549
	<i>Grup içi</i>	694,413	62	11,200		
	<i>Toplam</i>	728,866	66			
Tehdit Ve Baskı	<i>Gruplar arası</i>	50,893	4	12,723	1,707	0,160
	<i>Grup içi</i>	462,092	62	7,453		
	<i>Toplam</i>	512,985	66			

Tablo 12’den de anlaşılacağı gibi, yapılan varyans analizi sonucunda ortaya çıkan F değerleri göz önüne alındığında, Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin, yaşlarına göre değişime direnci azaltma stratejilerini algılamalarında 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Sonuçlar incelendiğinde yaş değişkeninin, sözkonusu stratejilerin kurumda çalışan öğretim görevlileri tarafından algılanmasını etkilemediği anlaşılmaktadır.

6- Yabancı Diller Yüksekokulu’nda uygulanan değişime direnci azaltma stratejilerinin algılanmasında çalışanların öğretmenlik yaptıkları süreye göre farklılık var mıdır?

Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin öğretmenlik yaptıkları süreye göre değişime direnci azaltma stratejilerini algılamalarının ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin öğretmenlik yaptıkları süreye göre değişime direnci azaltma stratejilerini algılamalarının ortalama ve standart sapmaları

	İkna			Kişisel İlişkiler			İlgi, Teşvik ve Ödüllendirme			Açıklık ve Yeni Değerler			Etkin İletişim			Eğitim			Tehdit Ve Baskı		
Kaynak Gruplar	N	$\bar{X}$	S	N	$\bar{X}$	S	N	$\bar{X}$	S	N	$\bar{X}$	S	N	$\bar{X}$	S	N	$\bar{X}$	S	N	$\bar{X}$	S
1 yıldan az	3	23,00	5,56	3	8,33	1,52	3	21,66	6,80	3	21,00	4,58	3	11,33	4,50	3	12,00	1,73	3	13,33	3,78
1 yıldan fazla 3 yıldan az	11	23,09	8,17	11	10,00	2,79	11	24,36	6,12	11	20,63	7,52	11	13,81	5,74	11	10,09	2,80	11	14,81	3,06
3 yıldan fazla 5 yıldan az	13	22,38	8,03	13	9,46	1,45	13	24,69	6,21	13	22,61	7,15	13	15,84	6,37	13	9,38	3,30	13	15,61	1,75
5 yıldan fazla 10 yıldan az	18	19,38	8,30	18	3,38	1,68	18	23,00	8,25	18	18,94	7,11	18	12,55	5,20	18	7,72	2,98	18	14,22	3,59
10 yıldan fazla 15 yıldan az	11	22,00	7,08	11	8,18	1,47	11	25,36	8,39	11	21,81	7,82	11	12,54	4,20	11	8,63	4,45	11	15,72	
15 yıl ve üzeri	11	18,81	3,89	11	9,54	1,86	11	21,63	4,75	11	22,09	5,16	11	15,72	5,72	11	9,36	2,97	11	15,36	

Tablodan da anlaşılacağı gibi YDYO’da görev yapmakta olan öğretim görevlilerinin değişime direnci azaltma stratejilerine ilişkin algılarının öğretmenlik sürelerine göre ortalamaları ve standart sapmaları arasında farklılık görünmemektedir. Uygulanan ve Tablo 14’te verilen tek yönlü varyans analizi sonuçları da bunu desteklemektedir.

Tablo 14. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin öğretmenlik yaptıkları süreye göre değişime direnci azaltma stratejilerini algılamaları arasında farklılaşma olup olmadığına ilişkin varyans analizi sonuçları

Stratejiler	Varyansın Kaynağı	Kt	Sd	Ko	F	p
İkna	<i>Gruplar arası</i>	194,727	5	38,945	0,713	0,616
	<i>Grup içi</i>	3331,900	61	54,621		
	<i>Toplam</i>	3526,627	66			
Kişisel İlişkiler	<i>Gruplar arası</i>	23,073	5	4,615	1,324	0,266
	<i>Grup içi</i>	212,539	61	3,484		
	<i>Toplam</i>	235,612	66			
İlgi, Teşvik ve Ödüllendirme	<i>Gruplar arası</i>	116,032	5	23,206	0,469	0,798
	<i>Grup içi</i>	3019,072	61	49,493		
	<i>Toplam</i>	3135,104	66			
Açıklık ve Yeni Değerler	<i>Gruplar arası</i>	131,873	5	26,375	0,543	0,743
	<i>Grup içi</i>	2963,112	61	48,576		
	<i>Toplam</i>	3094,985	66			
Etkin İletişim	<i>Gruplar arası</i>	158,442	5	31,688	1,060	0,391
	<i>Grup içi</i>	1823,349	61	29,891		
	<i>Toplam</i>	1981,791	66			
Eğitim	<i>Gruplar arası</i>	74,178	5	14,836	1,382	0,244
	<i>Grup içi</i>	654,688	61	10,733		
	<i>Toplam</i>	728,866	66			
Tehdit Ve Baskı	<i>Gruplar arası</i>	31,767	5	6,353	0,805	0,550
	<i>Grup içi</i>	481,218	61	7,889		
	<i>Toplam</i>	512,985	66			

Tablo 14’ten de anlaşılacağı gibi, stratejilere ilişkin F değeri 0,05 düzeyinde anlamlı değildir. Yabancı Diller Yüksekokulu’nda çalışan öğretim görevlilerinin, görev sürelerine göre söz konusu stratejileri algılamalarında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bir başka deyişle, kurumdaki öğretim görevlilerinin çalışmış oldukları yıl sayısının, onların değişime direnci azaltmak amacıyla kullanılan stratejileri algılamasına etki etmediği görülmektedir.

1.İKNA	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Karar Vermek Zor	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.Okulumun amacını ve hedeflerini biliyorum.	1	2	3	4	5
2. Okulumun hedeflerine ulaşması için geliştirdiği stratejileri biliyorum.	1	2	3	4	5
3. Okulumun hedef ve stratejilerini destekliyorum.	1	2	3	4	5
4. Okulumun mevcut üst yönetimine güven duyuyorum.	1	2	3	4	5
5. Genel olarak, okulumda çalışmaktan memnunum.	1	2	3	4	5
6. Okulumun değerleri benim kişisel değerlerimle tutarlıdır.	1	2	3	4	5
7. Üst yönetimin beni okulumuzun hedefleri konusunda yeterli derecede bilgilendirdiğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
8. Yenilikleri, bir " fırsat" olarak değil, beraberinde zorluklar getiren bir süreç olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
9. Okulumun başarılı olabilmesi için, yenilikleri karşı konulmaz bir süreç olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
10. Planlı organizasyonel değişimlerin işimi olumlu yönde etkileyeceğine eminim.	1	2	3	4	5
11. Kişisel olarak gerekli her türlü değişime uyum sağlayabileceğime inanıyorum.	1	2	3	4	5
12. Okulumuz yönetimi değişime olan ihtiyacı net olarak açıklamıştır.	1	2	3	4	5

2.KİŞİSEL İLİŞKİLER	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Karar Vermek Zor	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
13. Okulumuzdaki işbirliği ve çalışanlar arasındaki ilişkilerden memnunum.	1	2	3	4	5
14. Okulumuzdaki çalışma ortamını huzurlu olarak tanımlayabilirim.	1	2	3	4	5
15. Okulumuzda görüşlerine katılmadığım çok insan vardır.	1	2	3	4	5
16. Okulumda anlaşılamadığım kimse hemen hemen yoktur.	1	2	3	4	5
3.İLGİ, TEŞVİK ve ÖDÜLLENDİRME	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Karar Vermek Zor	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
17. Okul yönetimi, çalışanların yenilikleri benimsemesini özendirir.	1	2	3	4	5
18. Okulumuzdaki ekip çalışması anlayışı beni teşvik eder.	1	2	3	4	5
19. Okulumun sağladığı sosyal yardım ve diğer olanaklar beni teşvik eder.	1	2	3	4	5
20. Okulumuzda manevi teşvik yöntemlerinin* yeterli derecede uygulandığına inanıyorum.(* Teşekkür belgesi, başarının takdir edilerek diğer çalışanlarla paylaşılması vb)	1	2	3	4	5
21. Okulumuzda çalışanları teşvik etmeye yönelik faaliyetler* yeterlidir. (* yemekler, sosyal faaliyetler vb)	1	2	3	4	5
22. Mevcut hedeflerim beni teşvik edici niteliktedir.	1	2	3	4	5
23. Okulumuzun üst yönetimi, çalışanların ihtiyaçları ve sorunları konusunda duyarlıdır.	1	2	3	4	5
24. Bir üst amirim, yeni fikir ve önerilerimi destekler.	1	2	3	4	5

25 . Okulumuzda kullanılan eğitim araç- gereçleri (CD çalar, data - show vb) işimi daha etkin yapabilmeme yardımcı olmaktadır.	1	2	3	4	5
26. İşimde sağladığım başarılar her zaman takdir edilir.	1	2	3	4	5
4. AÇIKLIK ve YENİ DEĞERLER	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Karar Vermek Zor	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
27. Bağlı bulunduğum okul yönetim, işimi etkileyecek kararlara katılımımı sağlar.	1	2	3	4	5
28. Okulumuz çalışanları, karşılaşılan sorunlara, doğrudan çözüm/öneri getirme yönünde amirleri tarafından teşvik edilirler.	1	2	3	4	5
29. Bir üst amirim işimi etkileyecek değişiklikler konusunda fikrimi alır.	1	2	3	4	5
30. Çalışanların yönetime katılımını yeterli buluyorum	1	2	3	4	5
31. Bir üst amirim aldığı bazı kararlara beni de dahil eder.	1	2	3	4	5
32. Bir üst amirim beni dinler görüşlerime saygı gösterir.	1	2	3	4	5
33. Eğitim ihtiyaçlarım belirlenirken benim de görüşlerim alınır.	1	2	3	4	5
34. İşim konusunda benden beklenilene tam olarak biliyorum.	1	2	3	4	5
35. Çalışanlar, gerekli değişim/yeniliklerin tasarımı da yer almıştır.	1	2	3	4	5
5.ETKİN İLETİŞİM	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Karar Vermek Zor	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
36. Okulumuzda bilgi akışını sağlamaya yönelik araçlar (duyuru, genel mektup, sirküler, raporlama, toplantı v.b.) etkin bir şekilde kullanılır.	1	2	3	4	5

37. Okulumuz genelinde çalışanlar arası bilgi akışı ve iletişimde herhangi bir sıkıntı yoktur.	1	2	3	4	5
38. Genel olarak okulumdaki bilgi akışı ve iletişimden memnunum	1	2	3	4	5
39. Okulumda birimler arası bilgi akışı ve iletişim yeterli düzeydedir.	1	2	3	4	5
40.Okulumuzda üst yönetim (Müdür ve müdür yardımcıları) ile çalışanlar arasında etkin bir iletişim vardır	1	2	3	4	5
41. Yöneticilerimizle rahatlıkla fikir alışverişinde bulunabilirim	1	2	3	4	5
6. EĞİTİM	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Karar Vermek Zor	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
42. Mesleğimle ilgili yenilikleri takip edebilmek için gerekli olan mesleki eğitimlere katılabiliyorum.	1	2	3	4	5
43.Çalışanlara yeni beceriler geliştirebilmeleri için uygun eğitim ve destek sağlanmıştır.	1	2	3	4	5
44. İş bilgimi arttırmak için gerekli her türlü kaynağa sahibim.	1	2	3	4	5
45. Okulumuz kişisel gelişimimi sağlayacak eğitimler (liderlik, takım çalışması, iletişim v.b.) almamda bana destek olur.	1	2	3	4	5
7. TEHDİT VE BASKI	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Karar Vermek Zor	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
46. Değişim sürecini desteklemeyenlere karşı farklı uygulama başlamıştır.	1	2	3	4	5
47. Değişimi destekleyenlere mükafat verilmektedir	1	2	3	4	5
48. Değişimle birlikte çalışma ortamında gerginlik artmıştır.	1	2	3	4	5
49. Değişimle birlikte samimi ilişkiler resmi ilişkilere dönüşmüştür.	1	2	3	4	5

10. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER

63. Yaş

- a) 18 – 24 Yaş
- b) 25-29 Yaş
- c) 30-34 Yaş
- d) 35-29 Yaş
- e) 40 Yaş ve üstü

64. Cinsiyetiniz

- a) Kadın
- b) Erkek

65. Mezun Olduğunuz Fakülte

- a) Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği
- b) Eğitim Fakültesi Almanca Öğretmenliği
- c) Eğitim Fakültesi Fransızca Öğretmenliği
- d) Fen Edebiyat Fakültesi İngiliz Dili ve Edebiyatı Bölümü
- e) Fen Edebiyat Fakültesi Alman Dili ve Edebiyatı Bölümü
- f) Fen Edebiyat Fakültesi Fransız Dili ve Edebiyatı Bölümü

66. Ne kadar süredir öğretmenlik yapmaktasınız?

- a) 1 yıldan az
- b) 1 yıldan fazla 3 yıldan az
- c) 3 yıldan fazla 5 yıldan az
- d) 5 yıldan fazla 10 yıldan az
- e) 10 yıldan fazla 15 yıldan az
- f) 15 yıl ve üzeri

67. Pozisyonunuz

- a) kadrolu
- b) sözleşmeli

Bu araştırma, okulunuz tarafından uygulanan değişim projesinin çalışanlar üzerindeki etkilerini tespit etmek ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda geliştirme faaliyetlerinde bulunmak amacıyla düzenlenmiştir.

Araştırmanın sağlıklı sonuçlanması ve amacına ulaşmasını okulunuzun özelliklerini ve bu özelliklere ilişkin kişisel bakış açınızı doğru olarak yansıtmanıza bağlıyoruz. Bu nedenle olumlu veya olumsuz bütün fikirlerinizi anket aracılığıyla olduğu gibi yansıtmanızı rica ederiz.

Sorulara verdiğiniz yanıtlar kesinlikle gizli kalacaktır.

Ankete katılanların kimliklerinin gizli kalması katılımcıların düşüncelerini samimiyetle ortaya koyması için esastır. Cevap formunuza isminizi yazmamanızı önemle rica ederiz.

Anket toplam sekiz bölümden oluşmaktadır. Her konu başlığı altında, o konu ile ilgili sorular yer almaktadır. Anketi rahatça doldurabilmeniz için yeterli zaman tanınmaktadır.

Ankete vereceğiniz cevapların gerçek düşüncelerinizi yansıtması çalışmanın başarısı açısından önemlidir. Bu nedenle, soruları cevaplarken kimsenin sizi etkilemesine izin vermeyiniz.

Bölümlerde yer alan soruların cevap şıkları 1-2-3-4-5 şeklinde gösterilmiştir. Bu şıklardan sadece bir tanesini seçiniz.

Açıklamalar şu şekildedir:

- 1: Kesinlikle katılıyorum
- 2: Katılıyorum
- 3: Karar vermek zor
- 4: Katılmıyorum
- 5: Kesinlikle katılmıyorum

Soru için uygun bulduğunuz cevabı kurşun kalemle yuvarlak içine alınız.

KATKILARINIZDAN DOLAYI ÇOK TEŞEKKÜR EDERİZ.