

Örgütsel Değişim Sürecinin Algılanmasına Yönelik Betimsel Bir Araştırma

Zeliha SEÇKİN^a
Aksaray Üniversitesi

Yavuz DEMİREL^b
Kastamonu Üniversitesi

M. Faruk ÖZÇINAR^c
Aksaray Üniversitesi

Öz

Araştırmanın temel amacı, eğitim kurumlarında öğretmenlerin, değişimle ilgili algılarını ortaya koymaktır. Bu amaca bağlı olarak, A İlinde "Eğitimde Değişim Yönetimi" konusunda 195 öğretmen üzerine bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, öğretmenlerin değişime bakış açıları, değişime hazırlıkları, değişimden hissettikleri, değişimden etkilenme ve değişime direnme düzeyleri betimsel olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda, değişimin tasarlandığı gibi yapılmasına ilişkin algılar ayrıntılı olarak ortaya konularak, değişim için gerekli olan bireysel bilgi, beceri/yeteneklerin ve araç-gereçlerin yeterlilik düzeyleri saptanmıştır. Ayrıca çalışmada, değişimle ilgili süreçlerin açıklanma düzeyi ve değişimin kurum ve birey üzerine genel etkisi de belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler:

Değişim; Değişime Hazırlık; Değişime Direnme

Değişmeyen tek şey değişimdir, deyişini bireyden topluma, yapıdan sürece, emekten teknolojiye ve tüm çevreye yaptığı ve yaydığı etki ile değerlendirmek gerekmektedir. Değişimi önemli kılan asıl öğe ise, özünde gelişmeyi barındırmasıdır. Ancak, bu gelişmenin anlamlı olması, ileriye dönük, bir başka ifade ile pozitif yönelimli olması ile ilişkilidir. Değişimi bu yönü ile ele almak, iki yönlü bir süreci dengelemeyi gerektirmektedir. Teknoloji temelli yenilikçi gelişmeyi örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere organize etmek ve rekabet edebilme yeteneği kazanmak. Bu rekabet, örgütleri değişimin öncüsü olma zorunluluğu ile karşı karşıya getirebilmektedir. Prahalad'ın, "Değişmezseniz ölürsünüz!" (Gibson,1997:7) uyarısını anlamlı kılan da bu gerçekliktir. II. Dünya Savaşı sonrasında, özellikle de 1980'lerden itibaren, açık sistem olarak yeni bir yorumlama sürecine giren örgütler, bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin de etkisiyle, önceki dönemlerle karşılaştırılamayacak bir hızda sosyal, ekonomik, kültürel ve yapısal alanlarda değişime uğramıştır (Scott, 1992: 76). Bilgi, teknoloji ve çevrede meydana gelen gelişmeler, değişimi zorunlu kılmaktadır. Bu

zorunluluk, yöneticilere, değişimin gereklerine karşı daha duyarlı olmayı dayatmaktadır. Ayrıca, değişimin yönü, boyutu ve hızına yönelik kararları da etkilemektedir. Ancak, zorunlu bir gereklilik haline gelen değişim olgusuna çalışanların her zaman ve şartta olumlu yaklaşacaklarını düşünmemek gerekmektedir. Çalışanlar, çeşitli etkenlere bağlı olarak rasyonel veya irrasyonel, değişime tepkiler geliştirmektedirler.

Çalışanların değişime bağlı tutumları, örgüt yöneticilerinin değişim kararları ve sınırları üzerinde etki yapan temel etkenlerden biridir. Buna rağmen, zorunluluk, çalışanların nasıl bir tutum geliştirecekleri ile ilgili sorunu yöneticilerin göz ardı etmelerine neden olabilir. Değişime süreklilik kazandırmak da örgütsel değişimden kaynaklanan sorunlara çözüm getirmekte yetersiz kalabilir. Bu da, yöneticilerin değişim yönetimi konusunda duyarlı olmalarını gerektirmektedir. Değişimin örgüt yararına sonuç doğurması, bugünün sorunlarına çözüm getirmesinden çok, öngörülemez kabul edilen gelecekteki sorunlarına karşılık üretmesi ile de ilgilidir. Yöneticilerin değişim kararı alırken bu gerçeği göz önüne almaları gerekmektedir. Değişimin

^a Sorumlu Yazar: Zeliha SEÇKİN, Doç. Dr., Aksaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, zeliha0101@hotmail.com

^b Yavuz DEMİREL, Prof. Dr., Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, ydemirel@kastamonu.edu.tr

^c M. Faruk ÖZÇINAR, Yrd. Doç. Dr.; Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, mehmetfaruk@gmail.com

hız ve süreklilik kazanması, örgütlerin, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için, değişime önem vermelerini gerektirmektedir.

Bu çalışmanın içeriğini; değişimin tanım ve doğası, değişimi zorunlu kılan etmenler, yöneticilerin değişimi yönetme becerisine sahip olmalarının önemi, değişimin yönü ve değişime direncin nedenleri oluşturmaktadır.

Değişimin Doğası ve Örgütsel Değişim

Değişim, evrensel bir gerçektir. Hız ve etkisi farklılık gösterse de evrendeki tüm varlıklar değişimin çekim alanı içinde yer almaktadır. Değişim bu özelliğini, sürekliliğine borçludur. Bu bağlamda değişimi, belli bir durumu temel alarak, bu durumda meydana gelen her türlü farklılaşma şeklinde tanımlamak mümkündür (Basım ve Şeşen, 1998: 380). Başaran (2004: 205)'a göre ise değişim, bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbirleriyle olan ilişkilerinde, önceki mevcut durumlarına göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir farklılığın oluşması durumudur. Bu tanım Kant'ın yaptığı tanımla da örtüşmektedir. Kant da değişmeyi, ya bir şeyi tanımlayan özel niteliklerin değişmesi veya bir şeyin başka bir şeye dönüşmesi şeklinde tanımlamaktadır (Yeniçeri, 2002: 21). Örgütsel değişim ise, örgütlerde yürütülen faaliyetlerle ilgili tüm hususlarda mevcut konumdan farklı bir duruma gelmeyi ifade etmektedir (Koçel, 2010: 668). Owens (1987:243) ise örgütsel değişimi, özgün çaba olarak nitelendirmekte ve bu nitelemeyi var olan amaçları daha etkili bir şekilde başarma veya yeni amaçları başarmaya katkı sağlayan planlanmış, alışılmışın dışındaki eylemler olarak açıklamaktadır. Günümüzde, sosyal, ekonomik, kültürel ve siyasi anlamda "mevcut durumdan" "farklı bir duruma" gelme, geçmişe oranla çok daha kısa bir zamana sığmaktadır. Bu da örgütleri şimdiye kadar alışık olmadıkları kadar karmaşık ve yıkıcı rekabet anlayışı ile karşı karşıya getirmektedir. Kazananlar ise, rekabet refleksi güçlü olanlardır (Ohno, 1998: 94-95; Grenfell, 2010: 145). Rekabette sürdürülebilir üstünlük sağlamanın biricik yolunun değişimden geçtiğine dikkat çekmek isteyen Prahalaç, "Değişmezseniz, ölürsünüz!" uyarısında bulunmaktadır (Gibson, 1997: 7). Bu sorun, öncelikle yönetimin sorumluluğunu gerektirse de yapısal ve davranışsal değişimin temel dinamiğini oluşturan

"insan" unsurunu da göz ardı etmemek gerekmektedir. Bu nedenle, yapısal değişim sorunun çözümünde yeter şart olmamakta, örgüt çalışanlarının da gönüllü katılımını gerektirmektedir. Örgütsel değişimin başarısı, her ne kadar yöneticilerin destek ve katkısına bağlı bulunsa da tüm sorumluluğu "yönetime" atmak değişimi eksik kavramak anlamına gelmektedir. Değişimin istenen doğrultuda gerçekleşmesi, sonuç doğurması ve bir bütün olarak kabulü, değişimden etkilenen insanları kendi içine çekebildiği oranda mümkün olacaktır (Bensghir ve Leblebici, 200: 21-22).

Robins ve Barnwell (2002: 346)'e göre, yönetim literatüründe değişim, üzerinde aşırı durulmuş ve bir klişeye dönüşmüş durumdadır. Bir yazarın okuyucularına değişim dansını yapmalarını, çığırından çıkmış bir dünyaya uyum sağlamalarını ve günümüzle hiçbir benzerliği olmayan bir gelecek tasavvur etmeyi salık vermeksizin bir yönetim kitabı yazmak imkânsız gibi görünmektedir. Değişimin yönetim düşüncesine neden bu kadar hâkim olduğunu anlamak zor değildir. Çoğumuz çok ciddi çevresel, yasal ve teknolojik değişim dönemlerini yaşayarak günümüze gelmiş durumdayız. Bu değişimler örgütleri, yapılarını ve iş yapma tarzlarını radikal bir şekilde dönüştürmek zorunda bırakmıştır. Değişim mühendisliği yaklaşımının öncüleri olan Hammer ve Champy (1993)'nin iş dünyası ile ilgili olarak saptadıkları üç sabiteden biri de değişimdir. Değişim, yaygınlığının ötesinde, ayrıca yapışkan bir karakter sergilemektedir. Bu yazarlara göre, değişim hiçbir şekilde istisna olarak görülmemelidir. Üstelik değişimin hızı ivme kazanmıştır. Günümüzde şirketler hızlı hareket etmek zorundadırlar. Aksi takdirde hiç hareket edemeyeceklerdir. Bu yazarlara göre, üst yöneticiler şirketlerinin etkili değişim algılayıcı radarlara sahip olduklarını düşünmektedirler. Ancak, çoğunun böyle bir aygıtı bulunmamaktadır. Ellerindeki aygıtların algıladığı değişiklikler, çoğunlukla beklenen değişikliklerdir (s. 23). Buna karşılık bir şirketi iş dünyasından atan değişiklikler, beklentilerinin ışığının kapsamı alanına girmeyen değişikliklerdir ve günümüz iş ortamında meydana gelen değişikliklerin çoğunun kaynağı bu karanlık alandır (s.24). Hammer ve Champy'nin bu öngörülerini örneklemek açısından ABD'deki son Mortgage krizinde yaşananları

hatırlayabiliriz. Dev bir otomobil şirketi olan GM'nin kapanma tehlikesi ile karşı karşıya kalmasının temel nedeni, taksitlerini ödeme sıkıntısı çeken ekonomik durumları zayıf birtakım gayrimenkul sahipleriydi. Belirsiz ekonomik koşullar, şiddetli rekabet, devlet müdahalesinin düzeyi, doğal kaynakların kıtlığı ve hızlı teknolojik gelişmeler gibi faktörler aşırı derecede değişken ve belirsiz bir ortam oluşturmaktadır. Örgütün hayatta kalabilmesi ve gelecekte başarılı olabilmesinin teminat altına alınabilmesi için bu ortamın örgüte dayattığı dışsal taleplere hızlı bir şekilde adapte olabilmesi gerekmektedir. Değişim aynı zamanda örgütün içinden de kaynaklanabilmektedir. Bu tür değişim genellikle dikkatli bir planlamayla yönetilebilir. Asıl önemli olan değişim baskısı, dış güçlerden kaynaklanandır (Mullins, 1993: 664). Bu tür güçler Mullins tarafından şöyle sıralanmaktadır (a.g.e., 1993: 666):

Teknolojideki Değişim: Teknolojik değişimin hızı günümüzde geçmişin hiçbir döneminde olmadığı kadar büyük boyutlara ulaşmıştır. Buna enformasyon teknolojisindeki, otomasyon alanındaki ve robot bilimindeki gelişmeler örnek olarak verilebilir. Dijital çağda "bağlanabilirlik", insanların iletişim kurmasından daha geniş bir anlam taşımaktadır. Endüstri Devrimi için demiryolunun taşıdığı değer neyse, enformasyon devrimi için de bilişim teknolojisinin, özelde internetin taşıdığı değer odur. İnternet; bilgi paylaşımı, işbirliği, iletişim ve küresel ölçekli ticaret için yeni bir evrensel alan yaratmıştır (Gates, 2000:14-15).

Bilgi Patlaması: Bilginin miktarı sürekli olarak artış göstermektedir. Belirli bir eğitim türünde eğitim alan insanların sayılarındaki artışın yanı sıra bilimsel dergilerin ve kitapların sayısı da sürekli artmaktadır. Bilgi patlamasındaki bu hızlı artış ile belirli bir alandaki bilgi hızlı bir şekilde güncelliğini kaybetmektedir.

Ürünlerin Hızlı Bir Şekilde Kullanım Dışı Kalması: Hızla değişen teknoloji ile tüketici tercihlerindeki değişikliklerin sonucunda birçok ürün ve hizmetin ömür döngüsü kısalmış bulunmaktadır. Günümüzde, birkaç yıl önce hiç var olmayan birçok ürün ve hizmeti kullandığımız gibi, şu anda kullandığımız birçok ürün ve hizmeti hatırlamakta bile güçlük çekeceğiz.

İşgücünün Doğasındaki Değişim: Bu tür değişikliklere örnek olarak çalışan nüfusun kompozisyonundaki değişiklikler, eğitim imkânlarındaki artış, yarı zamanlı çalışma, aile hayat tarzlarındaki değişiklikler sıralanabilir.

Çalışma Hayatı Kalitesi: Çalışma hayatının kalitesine atfedilen önemdeki artış, insanların ihtiyaçlarının ve işten beklentilerinin tatmin edilmesine de dikkatleri çekmiştir. Sonuç olarak yılgınlık ve yabancılaşma, iş tasarımı ve faaliyetlerin örgütlenmesi ile yönetsel davranış tarzları, çalışan bağlılığı, performans düzeyleri ve verimlilik gibi konular da özel önem kazanmıştır. Örgütsel değişimi değerlendirebilmek, nedenlerini doğru bir şekilde ortaya koymayı gerektirmektedir.

Örgütlerin iç ve dış kaynaklı değişime karşı geliştirdikleri tepkilerin sınırları, birbiri ile kesişen faktörlerin dışında, tamamen farklı etmenlere bağlı olarak çizilebilmektedir. Ayrıca, değişime direnç bağlamında, örgüt içi ve dış kaynaklı faktörler, sadece değişimin nedenini değil, aynı zamanda "sınırları"nu da çizmektedir. Bu noktada, örgütler için asıl sorun kaynağı, dış kaynaklı değişimin yönetilemez olmasıdır. Yönetilemezlik sorununun çözümü, önemli ölçüde, örgütlerin değişim kapasitelerine bağlı bulunmaktadır. Örgüt üyelerinin bu değişimin kurbanları olup olmayacakları ise, değişime karşı ne ölçüde hazır oldukları ile ilgilidir. Çoğu defa büyük ve başarılı örgütlerin bile iç ve dış kaynaklı değişime tepki geliştirmede yetersiz kaldıkları bilinmektedir (Lipinskiené ve Stokairè, 2006: 104). Bu yetersizlik, diğer faktörlere (değişim vizyonu, karşılıklı güven ve saygı, değişim inisiyatifleri, yönetici desteği, değişimi kabullenme ve değişim süreçlerinin nasıl yönetileceği) ek olarak örgüt çalışanlarının değişim algılarına bağlı olarak sonuç doğurabilmektedir. Dahası, çalışanların değişim algıları, yöneticilerin geniş ölçekli değişime direnç kaynaklarını anlamalarına da yardımcı olmaktadır. Bir değişim müdahalesinin desteklenip desteklenmeyeceği de çalışanların değişim algılarına bağlı olarak gelişmektedir. Değişimin hedefi olarak çalışanların davranışları, yetenekleri, değişime ilişkin bilgileri, motivasyonları gibi unsurlar değişimin başarısını etkilemektedir (Susanto, 2008: 51). Ayrıca, beklenen bir değişim, çalışanların iş memnuniyeti ve

işten ayrılma niyetleri üzerinde de etkili olabilmektedir (Rafferty ve Griffin, 2006: 1155). Özellikle çalışanlar, hâlihazırdaki yetenek, bilgi ve çabalarının değişim sonrasındaki yeni durumda değerli olup olmayacağı kaygısı ile değişime direnç gösterebilmektedirler (Basım ve Şeşen, 2008: 408; de Jager, 2001: 27). Bu noktada liderin değişimin gerekliliğini tanımlayarak değişim odaklı vizyon oluşturması ve bu vizyona bağlılığı sağlayacak girişimlerde bulunması önem kazanmaktadır. Aslan'ın, Tichy ve Devanna'dan aktardığına göre, liderin örgütte değişimi üç aşamada yönetti belirtilmektedir (Aslan, 2009: 138):

Değişim İhtiyacının Tanımlanması: Değişimin gerekliliği ve gerekçelerinin anlatılması ve statüko kaynaklı tatminsizliklerin oluşturularak örgüte yayılması.

Yeni Bir Vizyon Oluşturma: Örgütün nerede olacağı/olması gerektiği ile ilgili kavramsal bir yol haritasının oluşturulması.

Değişimi Kurumsallaştırma: Sosyal yapılanmanın yerleştirilmesi, yeni fikirlerin somutlaştırılması ve çalışanların hedeflerini bilip motive olmaları.

Pratikte, değişime ilişkin sorunları çözüme kavuşturmak sanıldığından çok daha zor olabilmektedir. Değişim olgusuna karşın, mevcut durumun "kıskaç" bir tavırla savunulmasının direncini kırarak mekanizmaların iyi işletilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda değişime direncin nedenlerini iyi analiz etmek gerekmektedir. Her şeyden önce, dinamik ve değişken bir çevrede varlık gösteren örgütlerin, bu yapıya uygun tepki geliştirmediklerinde varlıklarının devamını sağlamada yetersiz kalacaklarını içselleştirmeleri gerekmektedir. Bir başka ifade ile, tüfeği sabit tutarak hareketli hedefi vuramayacaklarını bilmeleri ve bu duruma uygun eylemler geliştirmeleri gerekmektedir. Örgütün çevreye, ortama ve yeni gerçeklere uyabilmesi, örgüt içerisinde var olan çeşitli yöntem, süreç, düşünce, alışkanlık ve eylem biçimlerinde değişimi zorunlu kılabilir. Statükunun değişmesi, alışkanlıkların terk edilmesi anlamına gelmektedir. Bu da, çalışanların değişime karşı direnç geliştirmeleri anlamına gelmektedir. İnsanlar; değişim odaklı belirsizlikten, güçlüklerden, sosyal kalıpların dışına çıkmaktan korkmaktadırlar (Yeniçeri, 2002: 114).

Örgütlerde değişime direnç rasyonel nedenlere dayalı olabileceği gibi rasyonel olmayan (irrasyonel) nedenlerle de ortaya çıkabilir (de Jager, 2001: 26; Bubshait vd., 1998: 10). Değişime direnmenin bilişsel düzeyde rasyonel-irrasyonel olması, nedenlerini tartışmayı daha önemsiz hale getirmemektedir. İçerik olarak, nedenleri incelendiğinde, değişime direncin rasyonel-irrasyonel olmasının net ayırdını yapmanın sanıldığı kadar kolay olmadığı da kolayca anlaşılacaktır. Bu noktada değişimin meşruiyeti, çalışanların örgütsel değişime karşı geliştirdikleri tutumun derecesi, önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların değişime karşı geliştirecekleri direncin şiddeti, meşruiyet sorununun sınırlarını da çizmektedir. Yöneticilerin değişimi örgütsel yapı, işleyiş ve süreçlere aktarma karar ve biçimi, değişimin nasıl uygulanacağı, gerekçelerine karşı geliştirilen tepkiler de değişimin meşruiyeti çerçevesinde değerlendirilmesi gereken konular arasındadır. Meşruiyetten kasıt, değişimin gerekliliğine olan ortak kanaatin yönü ile ilgilidir. Çalışanların değişimin gerekliliğine ilişkin kanaatlerinin pozitif yönlü olması durumunda, bu doğrultuda alınan kararların kabulünün de daha yapıcı olması beklenebilir. Buna karşın, çalışanların değişime karşı rasyonel tavırlar geliştirecekleri öngörülemez. Çalışanlar çok çeşitli nedenlere bağlı olarak değişime direnç gösterebilirler. Değişime karşı geliştirilen tepkilerin kökeninde, "yeni"ye karşı duyulan "korku" bulunmaktadır. Değişim, nasıl olacağı belli olmayan bir durumu temsil etmesinden dolayı, insanlarda korku oluşturmaktadır (Yeniçeri, 2002: 119).

Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmanın amacı; öğretmenlerin, değişime bakış açılarını, değişim ile hissettiklerini, değişimin etkisi, değişime hazırlık ve değişime direnmeye yönelik algılamalarını ortaya koymaktır.

Bu çalışmanın ana kitlesini A İlindeki öğretmenler oluşturmuştur. Araştırma kapsamına sadece A ilindeki öğretmenlerin dâhil edilmiş olması, araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır. Bu kısıta rağmen, araştırma sonuçlarının eğitim çalışan ve yöneticilerine konuyla ilgili önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

Örnekleme Süreci ve Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışmada, kolayda örneklem yöntemiyle örneklem tespit edilmiştir. Araştırmada, veri ve bilgilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Anket formları, tarafımızdan ilgili öğretmenlere uygulanmıştır. Araştırmada, çalışanların sosyo-demografik özellikleri çoktan seçmeli ve açık uçlu sorularla tespit edilirken, değişimle ilgili algılamalar ise beşli Likert Ölçeği kullanılarak alınmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler ise Herscovitch (2003)'ün çalışmasından alınmıştır. İlgili çalışmada ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerinin yeterli düzeyde olduğu görülmüştür.

Araştırmanın Bulguları

Araştırma bulguları, katılımcıların sosyo-demografik özellikler, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi ile değişime ilişkin sonuçlar olarak verilmiştir.

Sosyo-Demografik Özellikler: Araştırma kapsamına dâhil edilen katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar Tablo 1'de verilmiştir.

Demografik özellikler	Sayı	%	Demografik özellikler	Sayı	%
Cinsiyet			Sektörde çalışma süresi		
Bayan	64	32,8	1 yıldan az	1	,5
Erkek	131	67,2	4-7 yıl	39	20,0
Yaş düzeyi			8-10 yıl	36	18,5
18 - 25	44	22,6	10 yıldan fazla	106	54,4
26 - 30	65	33,3			
31 - 35	59	30,3			
36 - 40	15	7,7	Bu kurumda çalışma süresi		
41 - 45	6	3,1	1 yıldan az	18	9,2
46 ve üstü	6	3,1	1-3 yıl	51	26,2
Eğitim düzeyi			4-7 yıl	53	27,2
Yüksek okul	15	7,7	8-10 yıl	24	12,3
Fakülte	170	87,2	10 yıldan fazla	49	25,1
Yüksek Lisans	10	5,1			
Toplam	195	100,0	Toplam	195	100,0

Tablo 1'de araştırma kapsamına dâhil edilen eğitimcilerin sosyo-demografik özellikleri yer almaktadır. Buna göre çalışanların %38,2'si bayan, %67,2'i erkek, ortalama yaş düzeyi 30, eğitim düzeyi ise genel olarak fakültedir. Eğitimcilerin ortalama olarak sektörde çalışma süreleri 7 yıldan fazla iken, aynı kurumda çalışma süreleri ise yaklaşık 7-10 yıldır.

Güvenilirlik Analizi: Bu çalışmada güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa Katsayısı yöntemi kullanılmış olup sonuçlar Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Değişken sayısı	Ölçeğin Alfa Katsayısı
Değişime bakış açısı	8	.681
Değişime hazırlık	7	.779
Değişimin hissedilmesi	20	.833
Değişimden etkilenme	7	.744
Değişime direniş	32	.928

Tablo 2'de ölçeklere ilişkin değişken sayıları ve alfa katsayıları yer almaktadır. Alfa katsayıları ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Değişime Yönelik Sonuçlar: Araştırma kapsamına dâhil edilen katılımcıların değişimle ilgili görüşleri betimleyici olarak Tablo 3, Tablo 4, Tablo 5, Tablo 6 ve Tablo 7'de verilmiştir. Tablolardaki ortalama ve standart sapma değerleri, Kesinlikle katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Kararsızım=3, Katılıyorum=4 ve Kesinlikle Katılıyorum=5 esas alınarak hesaplanmıştır.

Tablo 3: Değişime Bakış Açısı

Değişime bakış açısı	Ortalama (2.35)	Std. Sapma (1.092)
Değişimin kuruma zarar verdiğini düşünüyorum.	1.59	1.008
Değişim kurumumuzun değerleriyle uyuşmadı.	2.00	1.005
Değişimin tasarlandığı gibi uygulandığına dair şüphelerim vardır.	3.06	1.218
Değişimin gereksiz olduğunu hissettim.	1.68	1.000
Kurumun değişikliğinin suni bir gündem olduğuna inanıyorum.	2.25	1.193
Yönetimin uyguladığı değişimle ilgili hususları sorguladım.	3.52	1.061
Değişimin, kurum için en sonunda kötü olduğunu düşündüm.	1.83	1.025
Değişimin amaçlarına ulaşmasında şüphelendim.	2.80	1.219

Araştırma kapsamına dahil edilenlerin değişime bakış açıları bireysel ve kurumsal düzeyde ele alındığında değişimin tasarlandığı gibi yapılmasına ilişkin kuşkuvarın var olduğu anlaşılmaktadır. Aynı zamanda yöneticiler ile çalışanların değişime bakış açılarının aynı olmadığı ve değişimin amacına ulaşmasında endişelerin olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4: Değişime Hazırlık

Değişime hazırlık	Ortalama (2.94)	Std. Sp. (1.214)
Bazı gruplar değişimden diğerlerine göre daha dezavantajlıydı.	3.25	1.180
Değişim kararlara meydan okunarak sağlandı.	2.41	1.156
Değişimi tamamlamak için belirlenen araç gereç ve yöntemler adil değildi.	2.91	1.256
Değişim konusunda personele saygıyla davranıldı.	3.22	1.220
Değişim prosedürü açıkça ve dürüstçe haber edildi.	3.15	1.172
Değişim prosedürü ile ilgili personele yapılan açıklamalar yetersizdi.	3.07	1.278
Değişime hazırlık için gerekli altyapı koşulları (araç-gereç, personel gibi) sağlandı.	2.54	1.232

Tablo 4'te değişime yönelik hazırlıklara ilişkin sonuçlar görülmektedir. Değişimde bazı grupların dezavantajlı durumda olmaları, değişim için gerekli olan araç-gereçlerin yetersizliği, değişimle ilgili süreçlerin tam açıklanmaması dikkat çekerken, değişim konusunda çalışanlara adil ve dürüstçe yaklaşıldığı görülmektedir.

Çok çeşitli nedenlere dayalı olarak değişimin gerçekleştirilmesinden önce değişimin gereklerine uygun bireysel ve örgütsel düzeyde hazırlık yapmak gerekir. Bu hazırlık aşamasında değişimin nedenleri açıkça belirtilmelidir. Değişimi; örgüt içi ve örgüt dışı olmak üzere iki genel çerçevede ele almak mümkündür. Örgüt içi değişim, örgütün iç yapısındaki bazı durum ve gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan nedenlere dayalıdır. Kalitede düşüş yaşanması, çalışanların moral ve motivasyonlarında düşüş gözlemlenmesi, kurum içi çatışmanın artması, çalışanların sahip oldukları niteliklere paralel olarak beklentilerinde yaşanan artış ile yeni fikir ve buluşlar bu değişime örnek olarak verilebilir. Ayrıca, kurumsal yapı ve amaçlarında, politikalarında, ödül sistemlerinde, kullanılan teknolojide ve eğitim ve öğretim süreçlerinde medya gelen değişimler de bu nedenler arasında sıralanabilir. Kurum dışı değişim ise eğitim kurumlarının tepkisiz kalmasını imkânsızlaştırmaktadır. Bu bağlamda eğitim kurumları, dış çevrede meydana gelen değişime uygun faaliyet alanı ve biçimi oluşturarak, dış çevre kaynaklı tehdit ve fırsatları doğru algılayarak, doğru tepkileri geliştirmek zorundadırlar. Teknoloji, rekabet, ekonomik koşullar ile sosyal, kültürel ve demografik boyutlu değişime tam zamanında, uygun tepkiyi

geliştiremeyen örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi nerede ise imkânsız hale gelmiştir (Koçel, 2010: 674-676; Basım ve Şeşen, 2008: 384-386).

Özetle, örgütlerde değişime başlamadan önce, bu girişimin bireysel, grupsal ve örgütsel düzeyde etkileyeceği tahmin edilen yönetici ve personeli değişimin gereklerine uygun bir şekilde hazırlamak gerekmektedir. Bu hazırlama faaliyetinde örgüt içinde personele değişimin yararlarını ve getireceği iş kolaylıklarını açıklayarak onları düşünsel ve tutumsal olgunluğa kavuşturmak gerekir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995:177).

Tablo 5: Değişimin Hissedilmesi

Değişimin Hissedilmesi 1) Hiç, 2) Az, 3) Kısmen, 4) Biraz Fazla 5) Oldukça	Ortalama (2.06)	Std. Sapma (1.041)
Korktum.	1.65	.880
Şaşırđım.	2.24	1.184
Stresliydim.	2.24	1.152
Ürkektim.	1.89	1.055
Üzıldüm.	1.77	1.107
Rahatsız oldum.	1.85	1.126
Gergindim.	1.83	1.032
Tehditkârdı.	1.61	1.050
Güçendim.	1.59	.992
Hayal kırıklığına uğradım.	1.84	1.069
Aldırmadım.	1.87	1.072
Endişelendim.	2.08	.972
Ümit vericiydi.	3.36	1.286
Sinirlendim.	1.66	1.029
Düşmanca geldi.	1.33	.797
Suçluluk hissettim.	1.30	.694
Utandım.	1.20	.597
Gururlandım.	3.17	1.393
Emindim.	3.20	1.186
Kararlıydım.	3.41	1.147

Tablo 5'te değişimin hissedilmesine ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Değişimin ümit ve gurur verici olması, değişimde kararlılığı da göstermektedir.

Tablo 6: Değişimden Etkilenme

Değişimden etkilenme	Ortalama (2.23)	Std. Sapma (1.139)
Kişisel olarak değişimden rahatsız oldum.	1.65	1.010
Yaptığım işte kontrol duygumun azaldığını hissettim.	2.20	1.130
Benden yapmamı istenen gerekli bilgi, beceri ve kabiliyetlerin bende olup olmadığı hakkında şüphelerim vardı.	2.09	1.110
Değişimin kurumun stratejileri ve politikalarını etkileyip etkilemediği konusunda endişelerim var.	2.65	1.247
Değişim benim için birden çok zorluğa neden oldu.	2.49	1.211
Değişimle ilgili üzerime düşen görev ve sorumlulukta kendimin yetersiz olduğunu hissettim.	2.07	1.132
Kurumun kontrol duygusunun azaldığını hissettim.	2.42	1.129

Tablo 6'da katılımcıların gerçekleşen değişiminden etkilenme düzeyleri görülmektedir. Buna göre; katılımcıların değişim için gerekli olan bireysel bilgi, beceri ve yeteneğin varlığı konusunda kuşkuvarın olduğu; ayrıca, değişimin kurumun strateji ve politikalarını etkilediğine ilişkin endişeler taşıdıkları anlaşılmaktadır. Örgütlerde değişimden etkilenme genellikle duygusal olmaktadır. Duygusal etkilenme bireylerin değişime karşı kişisel ve rasyonel olmayan tutum ve davranışlarına bağlı olarak gerçekleşmektedir.

Tablo 7: Değişime Direnme

Değişime direnme	Ortalama (1.88)	Std.Sp. (0.995)
Değişime karşı aktif bir biçimde lobi faaliyetinde bulundum.	2.10	1.243
Değişime dayandım ve değişimin başarısız olmasını umut ettim.	1.62	.930
Değişime karşı olduğumu saygılı bir şekilde ortaya koydum.	2.04	1.285
Değişime uyum sağlayarak benden isteneni yaptım.	3.87	.899
Değişime doğrudan müdahale ettim.	2.45	1.167
Değişime karşı olduğumu belirtirken kurumun bakış açısını hesaba kattım.	2.38	1.231
Değişime karşı olduğum halde değişimin yapılabilmesi için gerekli her şeyin yapılmasına yardımcı oldum.	2.67	1.356
Değişimi engellemek için çeşitli taktiklere başvurdum.	1.49	.755
Değişime gizlice karşı koydum.	1.55	.862
Değişime karşı olduğumu yapıcı bir şekilde ifade ettim.	1.86	1.113

Değişim hakkında bildiklerimi değişim aleyhinde kullanmaya çalıştım.	1.59	.840
Değişime uyumu açıkça reddettim.	1.56	.855
Değişikliğe uyumu gizli bir şekilde başaramadım.	1.75	.975
İşleri açıkça eski yöntemle yapmaya devam ettim.	1.90	1.020
İşleri gizlice eski yolla yapmaya devam ettim.	1.80	.971
Yaptığım işlerin yapılış yollarını değiştirmekten kaçınmak için yeni yollar buldum.	2.01	1.020
Çalışma arkadaşlarıma değişim hakkında şikâyetle bulundum.	2.08	1.082
Kurum dışındakilere değişim hakkında şikâyetle bulundum.	1.95	1.051
Yönetime değişime karşı olduğumu bildirdim.	1.88	1.055
Değişim hakkındaki itirazımı toplantılar esnasında dile getirdim.	2.08	1.123
Değişim hakkındaki itirazımı sendikaya bildirdim.	1.75	.975
Değişimi engellemek için daha yüksek makama başvurdum.	1.49	.748
Değişime son verilmedikçe misilleme yapmakla tehdit ettim.	1.42	.765
Değişimi kolaylaştırmak için bilgi ve önerilerimi vermedim.	1.75	.983
Değişimle ilgili görevlerde mümkün olduğunca az çaba gösterdim.	1.77	.980
Değişimle ilgili başkalarıyla işbirliği yapmayı reddettim.	1.69	.952
Kasıtlı yanlışlar yaptım ve değişimi sabote etmeye uğraştım.	1.42	.830
Değişime karşı organize hareket etmeyi özendirdim.	1.60	.991
Eğitimle ilgili değişimden her zaman kaçınırdım.	1.46	.832
Değişime yardımcı olan personele düşmanca davrandım.	1.44	.805
Değişim sürecinde fedakârlıkta bulunmayı reddettim.	1.56	.873
Değişime kurumun ve bireylerin hazır olmadığını her fırsatta vurguladım.	2.15	1.227

Tablo 7'de değişime direnişe ilişkin sonuçlar verilmiştir. Katılımcıların genellikle değişime karşı oldukları halde, değişime uyum sağlayarak değişimin gerçekleşmesine yardımcı oldukları saptanmıştır. En genel anlamda "korku" kelimesinde ifadesini bulan değişime direncin nedenlerini şu şekilde özetleyebiliriz. Örgütsel değişim ile ilgili nedenler, eğitimcilerin değişim sürecinden sonraki eğitim süreçlerinde zorlanacakları endişeleri değişime direnmenin en etkili faktörüdür. Örgütsel değişim sürecine bağlı değişimin nedenleri arasında; teknolojik gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkması muhtemel olan başarısızlık korkusu, iş yükünde artış olacağı beklentisi, teknik bilgi açığının

ortaya çıkacağı kaygısı, performansa göre elde edilen maddi çıkarılarda kayıp, teknik olarak değişimin imkânsız olduğunu düşünme, eğitim koşullarında değişiklik olacağı kaygısı gibi hususlar bulunmaktadır. Değişime bağlı beklentilerin şiddetine göre çalışanların dirençleri de farklılık arz edecektir. Kişisel nedenler, değişime karşı çalışanların geliştirdikleri olumsuz tutum ve davranışların psikolojik boyutlu nedenleri arasında şunları sıralamak mümkündür: Bilinmeyen korkusu, kendini güvende hissetme ihtiyacı, alışkanlıklardan vazgeçmenin zorluğu, değişim hakkında sahip olunan bilginin yetersizliği, başarısız olma endişesi, çıkar kaybı yaşayacağı beklentisi, yeni şeyler öğrenmenin zorluğu, önceki tecrübeler, kendine karşı güvensizlik, bilinenin verdiği rahatlıktan vazgeçme zorunluluğu. Sosyal nedenler: Değişime esas oluşturan amaçlar ile grup norm ve hedeflerinin örtüşmemesi, değişim ajanlarına karşı beslenen olumsuz duygular, grubun değişimine karşı yakın çevresinin geliştirdiği tepkiler, ekibin değişim sürecine dâhil edilmediği yönündeki önkabulün derecesi ve şiddeti, değişimin sadece belirli grup/grupların çıkarına gelişeceği endişesi gibi hususlar, sosyal nedenlere dayalı değişim kapsamında değerlendirilebilir. En genel anlamda ele alınan bu sınıflandırmanın kapsamındaki hususları kesin çizgilerle birbirinden ayırmak oldukça güçtür. Değişime karşı geliştirilen tepkiler, sonuçta, eğitimcilerin bilgi, beceri ve yeteneklerini eğitim ve öğretim sürecine aktarma duygularını etkilemektedir. Bu noktada, yapılması gereken; eğitimcileri değişim konusunda bilgilendirmek, sürece dâhil etmek, değişim konusunda cesaretlendirerek, değişime adaptasyonlarını sağlamak için “kabullenme süresi” vermektir (Koçel, 2010: 679-684; Yeniçeri, 2002: 113-124; Şeşen ve Basım, 2008: 402-404). Örgütlerde değişime direnci arttırıcı başlıca faktörleri ise aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Balcı, 2000:34);

- Bireysel ve örgütsel düzeydeki değişimin ilgililer tarafından tehdit edici olarak algılanması,
- Değişimin, değişimi kontrol altında bulunduranlar tarafından gereksiz olarak algılanıp, örgütteki prestij ve yetkilerini tehdit

eden bir unsur olarak değerlendirmeleri ve muhalefet etmeleri,

- Çalışanın bireysel olarak değişimi gerekli görmeyerek ona muhalefet etmesi,
- Örgütlerde biçimsel veya biçimsel olmayan grupların üyeleri, değişimi gerekli görmedikleri için sabote etmeleri,
- Yöneticilerin değişime direnç kaynaklarını tam olarak anlamamaları durumunda da değişime direnç düzeyi artar.

Değişimin Genel Etkisi ve Başarısı: Değişimin birey ve kurum üzerine etkisi ile genel başarı düzeyine ilişkin sonuçlar özet olarak Tablo 8 ve Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 8: Değişimin Genel Etkisi

Değişimin genel etkisi	Çok fazla (1)	Fazla (2)	Ne çok ne az (3)	Az (4)	Çok az (5)
Size göre değişimin kurum üzerindeki olumlu etki düzeyi	17	50	74	31	23
Değişimin üzerinizdeki olumlu etki düzeyi	21	72	61	30	11

Tablo 8’de katılımcıların değişimin genel etkisine ilişkin görüşleri özet olarak verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde, değişimin kurum ve birey üzerine genel etkisinin az olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 9: Değişimin Genel Başarısı

Değişimin genel başarısı	Hiç başarılı değil	Az başarılı	Kısmen başarılı	Başarılı	Çok başarılı
Değişimi gerçekleştirmede kurumunuz ne derece başarılıydı	12	36	89	46	12
Genel olarak meslektaşlarınızın gerçekleştirilen değişime ne oranda karşı olduklarını düşünüyorsunuz	Hiç	%1-25	%26-50	%51-75	%76-100
	18	52	54	54	17

Tablo 9’da değişimin genel başarısına ilişkin sonuçlar verilmiştir. Değişimin kurumsal ve bireysel başarısının kısmen başarılı olduğu saptanmıştır.

Tartışma

Örgütlerde değişim kaçınılmazdır. Değişim sadece örgütlerin kendi yapılarından kaynaklanan sorunların çözümüne yönelik değil aynı zamanda örgütlerin

içinde buldukları çevre içerisindeki koşullara da uyum sağlamanın bir zorunluluğu olarak da gerçekleşmektedir. Bu bağlamda örgütler, değişimin bir ihtiyaç olduğunu ve bu ihtiyaca uygun cevap vermenin arayışı içindedirler. Değişim ihtiyacının bir süreç olarak ele alınması onu daha etkin kılmaktadır. Değişim süreci, değişim ihtiyacının belirlenmesi-değişime bakış açısının pozitif kılınması-değişim için gerekli altyapı koşullarının sağlanması-değişimin gerçekleştirilmesi-değişimin etkilerinin bireysel ve örgütsel düzeyde olumlu algılanmasının sağlanarak değişime direncin etkisiz hale getirilmesi olarak planlanması ve uygulanması gerekir.

Örgütsel değişim sürecini başarılı bir şekilde yönetmek için aşağıdaki hususların dikkate alınmasında yarar vardır:

- Değişimin avantaj ve dezavantajlarının bir bütün olarak ortaya konulması,
- Değişimin kurumun değer ve inançlarıyla uyumlu olması,
- Planlanan değişim ile gerçekleşen değişimin birbiriyle tutarlı olması,
- Değişimin kurumun amaç ve hedefleri arasında olması,
- Değişim kararının alınmasın tam katılımın sağlanması,
- Değişim için gerekli araç-gereç ve personelin sağlanması,
- Kurum içi iletişimin açık ve anlaşılır olması,
- Değişim için gerekli olan bilgi ve yeteneklerin geliştirilmesi,
- Kurumsal strateji ve politikaların değişim ile uyumlu olması,
- Değişime direnişi önleyici tedbirlerin alınması vb.

Kısacası değişim, bütün kurum/kuruluşlar ve insanlar için gelişimin kaynağı olarak görülmektedir. Bu açıdan değişime doğru anlam vermek onun algılanmasını ve yönetimini daha etkin kılacaktır. Çalışmada eğitim kurumlarında değişimin algılanma düzeyine ilişkin önemli bulgular saptanmış olsa da bütün eğitim kurumları için genelleştirmesi yanlış anlaşılmaya neden olabilir. Bu nedenle gelecekte yapılacak araştırmaların kapsamının genişletilmesi konuya daha anlam katacaktır.

Kaynakça

- Aslan, Ş. (2009). Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik, 1. Basım Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Basım, N. ve Şeşen, H. (2008). "Örgütsel Değişim ve Değişim Yönetimi", Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım, (Ed. M. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik), Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları, ss.379-419.
- Balcı, A. (2000). Örgütsel Gelişme, 2.Baskı, Ankara:Pegem Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri, 3. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bensghir Kaya, T.I ve Leblebici, D. N. (2001). "Teknolojik Gelişmenin Örgütler ve Örgütsel Değişim Üzerindeki Yansımaları", Amme İdaresi Dergisi, 34(2), ss. 19-37.
- Bubshait, K. A.; Burney, M. A. ve Nadeem, I.A. (1998). "An Integrated Model for Managing Organizational Change", JKAU, Econ.& Adm. 11 pp. 3-14.
- De Jager, P. (2001). "Resistance to Change: A New View of an Old Problem", The Futurist, May-June, pp. 24-27.
- Gates, B.I (2000). Dijital Sinir Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak, (Çev.Ali Cevat Akkoyunlu), İstanbul: Doğan Kitapçılık.
- Gibson, R. (1997). "İşi Yeniden Düşünmek", Geleceği Yeniden Düşünmek, (Çev.Sinem Gül) İstanbul: Sabah Kitapları, 1-12.
- Grenfell, Debbie (2010). "The Challenges and Opprtunities of a Changing World", NZJHRM, 10(2), pp. 145-150. <http://www.nzjhrm.co.nz>
- Hammer, M. ve Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, NewYork: Harper Business.
- Herscovitch, L. (2003). Resistance to Organizational Change: Toward A Multidimensional Conceptualization, University of Western Ontario London, Ontario-Canada (Order No. NQ96828). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (305084941),.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği, No: 45, İstanbul: Arkan Basım Yayım Dağıtım.
- Lipinskienè, D. ve Stokaitè, L. (2006). "Teamwork in Changing Environment: theoretical background", Ekonomika ir Vadyba; Aktualijos ir Perspektyvos, 2(7), pp. 103-108.
- Mullins, L. (1993). Management and Organizational Behavior, London: Pitman Publishing.
- Ohno, T. (1998). Toyota Ruhu, (Çev. Canan Feyyat), İstanbul: Scala Yayıncılık ve Tanıtım.
- Owens, R. G. (1987). Organizational Behavior in Education, New Jersey: Prentice-Hall International.
- Rafferty, A. E. ve Griffin, M.A. (2006). "Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective", Journal of Applied Psychology, 91(5), pp. 1154-1162.
- Robins, S. ve Barnwell, N. (2002). Organization Theory: Concepts and Cases, Australia, Frenchs Forest: Pearson Education.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). Örgütsel Psikoloji, 1.Baskı, Bursa: Ezgi Yayınları.

Scott, W. R. (1992). *Organizations Rational, Natural, and Open Systems*, New Jersey: Prentice Hall.

Susanto, A. B. (2008). "Organizational Readiness for Change: A Case Study on Change Readiness in a Manufacturing Company in Indonesia", *International Journal of Management Perspectives*, 2(1), pp. 50–61.

Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel Değişmenin Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.