

T.C.  
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE ÇALIŞAN ALGISI: SAKARYA  
GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yeşim SİĞİRTMAÇ

Enstitü Anabilim Dalı : SPOR YÖNETİCİLİĞİ

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Sevda ÇİFTÇİ

Ağustos 2023

T.C.  
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE ÇALIŞAN ALGISI: SAKARYA  
GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yeşim SİĞİRTMAÇ

Enstitü Anabilim Dalı : SPOR YÖNETİCİLİĞİ

Bu tez 23/06/2023 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

JÜRİ	BAŞARI DURUMU
Doç. Dr. Mustafa BOSTANCI	BAŞARILI
Dr. Öğr. Üyesi Sevda ÇİFTÇİ	BAŞARILI
Dr. Öğr. Üyesi Selcen VODİNALI	BAŞARILI

## **BEYAN**

Tez içindeki tüm verilerin akademik kurallar çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, görsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uygun şekilde sunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, tezde yer alan verilerin bu üniversite veya başka bir üniversitede herhangi bir tez çalışmasında kullanılmadığını beyan ederim.

Yeşim SİĞİRTMAÇ

23/08/2023

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans çalışmalarım sırasında bilgi ve birikimlerinden faydalandığım ve desteğini aramaktan çekinmediğim, değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Seveda ÇİFTÇİ hocama teşekkür ederim.

Öğrenimim boyunca bana her zaman yol gösteren, motive eden, yüksek lisans dönemimden bu yana bilgi ve tecrübeleriyle bilimsel katkılarını ve manevi desteklerini esirgemeyen değerli hocalarım Doç.Dr. Ersin ESKİLER, Arş. Gör. Uğur ALEMDAR ve Dr. Alpay ALEV'e ve aynı zamanda değerli jüri üyelerim Doç.Dr. Mustafa BOSTANCI ile Dr.Öğretim Üyesi Selcen VODİNALI'ya teşekkürlerimi sunarım.

Bu günlere gelmemde maddi ve manevi hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan Sevgili Anne ve Babama, yüksek lisans öğrenimim boyunca sürekli olarak bana anlayış gösteren ve sonsuz destek veren canım eşim İskender SİĞİRTMAÇ'a tez çalışmalarım sırasında bana destek olan ve anlayış gösteren canım kızım Aleyna Ecem ve canım oğlum Emir SİĞİRTMAÇ'a minnettarım.

# İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR .....	i
İÇİNDEKİLER .....	ii
KISALTMALAR .....	v
TABLOLAR LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	viii
ABSTRACT.....	ix

<b>BÖLÜM 1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
1.1. Çalışmanın Önemi .....	1
1.2. Çalışmanın Amacı .....	3
1.3. Çalışmanın Problemi .....	4
1.4. Alt problem.....	4
1.5. Çalışmanın Sayıltıları .....	4
1.6. Çalışmanın Sınırlılıkları.....	4

<b>BÖLÜM 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>5</b>
2.1. Değişim Kavramı.....	5
2.2. Değişimle İlgili Kavramlar .....	7
2.2.1. Yenileşme .....	7
2.2.2. Gelişme .....	8
2.2.3. Büyüme.....	8
2.2.4. Devrim .....	9
2.2.5. Evrim .....	9
2.2.6. Reform .....	9
2.2.7. Yeniden yapılanma .....	10
2.3. Değişimin Gerekliliği .....	10
2.3.1. Varlığın sürdürülmesi .....	12
2.3.2. Örgütsel gelişimin sağlanması .....	13
2.3.3. Verimliliğin artırılması .....	13
2.3.4. Etkinliğin arttırılması.....	14
2.3.5. Değişimin gerçekleştirilmesi .....	14

2.4.	Değişimin Türleri.....	15
2.4.1.	Uygulama şeklinde göre değişim.....	16
2.4.2.	Hedeflenen amaca göre değişim.....	19
2.5.	Değişimin Nedenleri.....	20
2.5.1.	İç nedenler.....	20
2.5.1.1.	Büyüme.....	21
2.5.1.2.	Birleşmeler ve yapısal değişimler.....	21
2.5.1.3.	Yönetim değişimi.....	21
2.5.1.4.	Amaçlar ve hedefler.....	22
2.5.2.	Dış nedenler.....	22
2.5.2.1.	Politik ve yasal değişimler.....	23
2.5.2.2.	Fiziki çevrede değişimler.....	23
2.5.2.3.	Teknolojik değişimler.....	24
2.5.2.4.	Sosyo-Kültürel değişimler.....	24
2.5.2.5.	Ekonomik değişimler.....	25
2.6.	Değişimin Yönetilmesi.....	25
2.7.	Değişimin Yönetilmesinde Aşamalar.....	32
2.8.	Tutum.....	34
2.8.1.	Tutumun unsurları.....	36
2.8.1.1.	Bilişsel öğeler.....	37
2.8.1.2.	Duyuşsal öğeler.....	37
2.8.1.3.	Davranışsal öğeler.....	38
2.8.2.	Tutum ve davranış ilişkisi.....	39
2.8.3.	Tutumun boyutları.....	40
2.8.4.	Değişime yönelik tutum.....	43
2.8.5.	Çalışanların tutumları.....	44
2.8.6.	Değişime bağlılık.....	45
2.8.6.1.	Değişime bağlılık tanımı.....	46
2.8.6.2.	Değişime bağlılık boyutları.....	47
2.8.6.3.	Değişime bağlılığın amaçları.....	50
2.9.	Değişime Direnç.....	51
2.9.1.	Değişime direncin nedenleri.....	52
2.9.1.1.	Ekonomik güvensizlik.....	52
2.9.1.2.	Belirsizlik korkusu.....	53
2.9.1.3.	Sosyal ilişkiler.....	54
2.9.1.4.	Değişime uyma zorluğu.....	54
2.9.1.5.	Psikolojik nedenler.....	55
2.9.1.6.	Kurumsal direnç.....	55
2.9.1.7.	Çalışma iklimi.....	55
2.9.1.8.	Önceki deneyimler.....	56
2.9.2.	Değişime dirençle mücadele.....	56
2.9.2.1.	Katılım sağlama ve fikir alma.....	56
2.9.2.2.	Kolaylaştırma ve destek.....	57
2.9.2.3.	Eğitim ve iletişim.....	58

2.9.2.4. Tartışma ve uzlaşma .....	58
2.9.2.5. Yönlendirme ve birliktelik.....	59
2.9.2.6. Zorlama.....	59
2.10. Literatür Tarama .....	63

<b>BÖLÜM 3. YÖNTEM .....</b>	<b>64</b>
3.1. Araştırmanın Modeli.....	64
3.2. Araştırmanın Örnekleme .....	64
3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları.....	66
3.4. Araştırma Verilerinin Toplanması.....	67
3.5. Araştırmanın Verilerinin Analizi.....	67

<b>BÖLÜM 4. BULGULAR.....</b>	<b>69</b>
4.1. Değişime Hazır Olma Ölçeği ile Değişime Karşı Tutum Ölçeği ve Alt Boyutlarına ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	69
4.1.1. Cinsiyet değişkeni.....	69
4.1.2. Yaş değişkeni.....	70
4.1.3. Kurumdaki görev türü.....	71
4.1.4. Çalışma süresi .....	72
4.1.5. Değişime karşı hazır olma ile değişime karşı tutum arasındaki ilişki ..	73

<b>BÖLÜM 5. TARTIŞMA.....</b>	<b>75</b>
5.1. Cinsiyet Değişkeni ile İlgili Tartışma.....	75
5.2. Yaş Değişkeni ile İlgili Tartışma.....	78
5.3. Kurumdaki Görev Türü Değişkeni ile İlgili Tartışma .....	79
5.4. Çalışma Süresi Değişkeni ile İlgili Tartışma.....	81
5.5. Değişime Karşı Hazır Olma ile Değişime Karşı Tutum Arasındaki İlişki ile İlgili Tartışma.....	83
<b>BÖLÜM 6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>85</b>

6.1. Sonuçlar .....	85
6.2. Öneriler .....	87

<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>88</b>
-----------------------	-----------

<b>EKLER.....</b>	<b>111</b>
-------------------	------------

<b>Ek 1: Anket Formu .....</b>	<b>111</b>
--------------------------------	------------

<b>Ek 2.....</b>	<b>113</b>
------------------	------------

## **KISALTMALAR**

DHOÖ : Değişime Hazır Olma Ölçeği

DKTÖ : Değişime Karşı Tutum Ölçeği





## TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1: Direnç kaynakları ve direnci azaltma yolları.....	60
Tablo 3.1. Spor yöneticilerin cinsiyet dağılımına ait tanımlayıcı istatistik analizi....	64
Tablo 3.2. Spor yöneticilerin kurumdaki görev dağılımına ait tanımlayıcı istatistik analizi .....	65
Tablo 3.3. Spor yöneticilerin kurumdaki çalışma süresi dağılımına ait tanımlayıcı istatistik analizi.....	65
Tablo 3.4. Değişime Hazır Olma Ölçeği boyutlarına ait normallik analizi .....	67
Tablo 3.5. Değişime Karşı Tutum Ölçeği Boyutlarına ait normallik analizi .....	68

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Değişimi Zorunlu Kılan İtici Faktörler .....	11
Şekil 2.2. Değişim Türleri Sınıflaması.....	16
Şekil 2.3. Değişime Bağlılık Boyutları .....	49



# DEĞİŞİM YÖNETİMİNDE ÇALIŞAN ALGISI: SAKARYA GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİ

## ÖZET

Bu araştırmada spor yöneticilerinin gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanlarının değişime karşı tutumları ve değişime karşı hazır olma durumları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini Sakarya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü bünyesinde görev yapan tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilen 248 spor yöneticisi oluşturmuştur. Araştırmada nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Araştırmada üç veri toplama aracı kullanılmıştır. Birincisi demografik bilgi formu olup araştırmacı tarafından literatür incelemesine göre oluşturulmuş ve uzman görüşüne göre son hali verilmiştir. İkincisi Kondakçı, Zayim ve Çalışkan (2013) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan Değişime Hazır Olma Ölçeği (DHOÖ), üçüncüsü Seren (2005) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan Değişime Karşı Tutum Ölçeği (DKTÖ) kullanılmıştır. Verilerin analizinde, veriler normal dağılım gösterdiği için parametrik testlerden Anova, T-testi ve ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizinden faydalanılmıştır.

Araştırma sonunda elde edilen bulgulara göre, cinsiyet değişkenine göre değişime karşı hazır olma ile değişime karşı tutum puanlarında anlamlı fark bulunamamıştır ( $p > 0,05$ ). Araştırmaya katılan spor yöneticilerinin yaş gruplarına göre değişime karşı hazır olma alt boyutlarından bilişsel, duygu ve niyet boyutlarında grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Benzer şekilde değişime karşı tutum alt boyutlarından kurum politikaları, değişimin sonuçları, değişime direnç ve değişimde yönetim boyutlarında grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ( $p < 0,05$ ). Değişime hazır olma ölçeği alt boyutlarından bilişsel, duygusal ve niyet ortalamaları ile değişime karşı tutum ölçeği alt boyutlarından kurum politikaları, değişimin sonuçları, değişime direnç ve değişimde yönetim tarzı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.

Sonuç olarak, değişime hazır olma sonuçları açısından katılımcıların niyet ve bilişsel boyutlarda değişime ilişkin olumlu bir yaklaşım içerisinde ve duygu boyutunda ise katılımcıların görece daha çekimser olduğu ifade edilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Değişim, Değişim Yönetimi, Değişime Direnç, Tutum, Organizasyon.

# **EMPLOYEE PERCEPTION IN CHANGE MANAGEMENT: THE CASE OF SAKARYA YOUTH AND SPORTS PROVINCIAL DIRECTORATE**

## **ABSTRACT**

In this research, it is aimed to examine the relationship between the attitudes of sports managers towards change and their readiness for change of youth and sports provincial directorate employees. The sample of the study consisted of 248 sports managers selected by random sampling method working within the Sakarya Provincial Directorate of Youth and Sports. Quantitative research methods were used in the study. Three data collection tools were used in the study. The first one is the demographic information form, which was created by the researcher according to the literature review and was finalized according to the expert opinion. The second one is the Readiness for Change Scale (RCS), the validity and reliability of which was studied by Kondakçı, Zayim, and Çalışkan (2013), and the third, the Attitude Towards Change Scale (ATCS), the validity and reliability of which was studied by Seren (2005). In the analysis of the data, since the data showed normal distribution, parametric tests Anova, T-test and correlation analysis were used to determine the relationship.

According to the findings obtained at the end of the research, no significant difference was found in the scores of readiness for change and attitude towards change according to the gender variable ( $p>0.05$ ). There is a statistically significant difference between the averages of the groups in the cognitive, emotion and intention dimensions of the sub-dimensions of readiness for change according to the age groups of the sports managers participating in the research. Similarly, there is a statistically significant difference between the averages of the groups in the sub-dimensions of attitude towards change, institutional policies, results of change, resistance to change and management in change ( $p<0.05$ ). There is a statistically significant relationship between the cognitive, emotional and intention averages from the sub-dimensions of the readiness for change scale and the institutional policies, the results of the change, resistance to change and the management style in change.

As a result, it can be stated that in terms of the results of readiness for change, the participants have a positive approach towards change in intention and cognitive dimensions, and the participants are relatively hesitant in the dimension of emotion.

**Keywords:** Change, Change Management, Resistance to Change, Attitude, Organization.

# BÖLÜM 1. GİRİŞ

## 1.1. Çalışmanın Önemi

Değişim, belli etmenlerin etkisiyle belli bir zaman diliminde yaşanan farklılaşmayı, bir durumdan başka bir duruma geçişi ifade eden kavramdır. Değişim planlamalı ya da planlamasız olabileceği gibi sonuçları bakımından olumlu ya da olumsuz da olabilmektedir. Bilinen bir gerçek olarak, değişim yaşamın her alanında söz konusu olan ve önüne geçilmesi imkansız bir süreçtir. Değişim, kendi koşullarında ilerlediğinde sistemler ve organizasyonlar için istenmeyen sonuçlara da yol açabilmektedir. Değişime uyum sağlayamayan, değişimin önemini kavrayamayan sistemlerde bozulmalar yaşanabilmekte varlığını sürdürme ve hedeflere ulaşmakta riskler söz konusu olabilmektedir. Diğer yandan, çağın koşullarına uyum sağlamak, beklenen çıktıları ortaya koyabilmek, rekabet edebilmek, gelişebilmek ve varlığını sürdürmek için organizasyonlar değişime paralel olarak kendilerine yön vermek zorundadırlar. Bundan dolayı değişime uyum sağlanması ve yönetilmesi gerekmektedir.

Değişim yönetilmesi ise bir durumdan başka bir duruma geçişin çeşitli açılardan sevk ve idare edilmesi olup, nicel, nitel, soyut veya somut çabalarla organizasyonda lokal unsurlara yönelik olabileceği gibi tepeden en aşağıya kadar kapsamlı şekilde de söz konusu olabilmektedir. Başka bir açıdan değişim; zamanın koşullarına, organizasyonun gereksinimlerine, kaynakların durumuna, yönetimin tutumuna, insan kaynaklarının niteliğine, stratejik hedeflere, çevresel etkenlere ve değişim yönetimi performansına göre çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilmektedir (Koçel, 2018, s. 524; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 258).

Değişim bir süreç olduğu gibi mevcut durumdan farklı bir duruma ileriye ya da geriye doğru farklılaşmayı ifade etmektedir (Galli, 2018, s.124). Planlı değişim süreçlerinin genellikle iyi ve etkili sonuçlar verdiği bilinirken, planlamasız değişim süreçlerinin genellikle olumsuz sonuçları olduğu bilinmektedir. Plansız değişim süreçlerinin

olumsuz sonuçlara yol açmasının temel nedeni, bu değişim süreçlerinin birdenbire ortaya çıkması ve bu değişim süreçlerine dahil olan kişi/grup/kuruluşların değişimin sonuçlarına hazır olmadıkları için değişim sürecine ayak uydurulamamasıdır (İlğan, 2008, s. 81-82). Bu kapsamda değişimin yönetilmesi; oldukça zor, zaman, kaynak, yetkinlik, katılım, işbirliği ve güçlü bir irade gerektiren yönetsel, teknik, psikolojik ve sosyal boyutları olan karmaşık ve zor süreçtir (Beycioğlu ve Aslan, 2010, s. 154-155). Örgütler için hayati önemdeki değişim sürecinin iyi yönetilmesi, hedeflenen başarının elde edilebilmesinin en önemli koşuludur. Organizasyonel değişim süreçlerinin iyi yönetilmesinin temeli, değişime yol açan iç ve dış etmenlerin doğru tanımlanması ve analizidir. Bir organizasyonu değişime iten iç ve dış faktörleri analiz etmenin yanı sıra, değişim yöntemlerini belirlemek, değişim tekniklerine karar vermek, değişime karşı olası direnci tahmin etmek ve direnç noktalarının tahmin edilmesi gerekmektedir (Erdoğan, 2012, s. 1-2).

Değişim olgusu, karşı konulamaz bir durum olmakla birlikte, değişimin gerçekleştirilmesi oldukça zordur. Bu zorluğun pek çok nedeni olduğu ifade edilebilir ancak en önemlisi, değişime yönelik dirençtir. Değişimle birlikte organizasyonda, roller, statüler, elde edilmiş konumlar, haklar, bölüşümler, çıkarlar, yerleşik alışkanlıklar, grup ilişkileri, yetkiler, sorumluluklar vb. gibi pek çok noktada değişim olacağından, sürecin muhataplarının direnç göstermesi mümkündür ve oldukça doğaldır (Akyüz, 2006, s. 2-3). Zira değişimle birlikte ortaya çıkacak yeni durumlar özellikle çalışanlar için alışıl gelmiş yapıların da değişmesi anlamına gelmekte, yeni duruma uyum sağlama zorluğu, ekonomik kaygılar, psiko-sosyal tutumlar vb. ile çeşitli kaygılara ve strese yol açabilmektedir (Tunçer, 2013, s. 381).

Bu çalışmada çalışanların değişime ilişkin tutumları ile çalışanların değişime hazır olma durumları arasındaki ilişkinin Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü özelinde incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın giriş kısmında araştırmanın kapsamı hakkında genel nitelikte açıklamalara yer verilmiştir. Takip eden bölümde değişim ve ilgili kavramlar, değişimin gerekliliği, değişim türleri, değişimin iç ve dış nedenleri, değişimin yönetilmesi ve değişimin yönetilmesinde aşamalar konularında açıklamalar yapılmıştır. Ardından değişim ve değişim yönetiminde temel yönlendiricilere karşı tutum konusuna geçilmiştir. Bu bölümde öncelikle tutum kavramına yer verilerek tutumun unsurları, tutum ve davranış ilişkisi, değişime yönelik tutum ile tutumun boyutları hakkında

açıklamalar yapılmıştır. Aynı bölüm içerisinde çalışmanın merkezinde olan değişime direnç konusu incelenmiş, değişime direncin nedenleri ve değişime dirençle mücadele hakkında kapsamlı açıklamalar yapılmıştır. Çalışmanın son bölümünde belirlenen amaç kapsamında gerçekleştirilen bir araştırma ve bu araştırmanın bulgularına yer verilmiş, elde edilen sonuçlar yorumlanmış ve literatürdeki diğer çalışmalarla karşılaştırılmıştır.

## **1.2. Çalışmanın Amacı**

Yaşamın her anında söz konusu olan değişim, her türden organizasyonu çeşitli şekillerde etkilemektedir. Değişime kayıtsız kalan, değişimin farkında olmayan ve değişime uyum sağlayamayan organizasyonların varlıklarını sürdürmeleri mümkün değildir. Suyun ısındığını fark etmeyen kurbağanın belli bir süre sonra yaşamını devam ettiremeyecek hale gelmesi metaforu örneğinde olduğu gibi, kaçınılmaz olan değişime kayıtsız kalmak mümkün değildir. Değişim mekanik süreç olmadığından insanlar aracılığıyla gerçekleştirilmesi ve insanların katılımlarının sağlanması, bundan dolayı da organizasyonların değişimi yönetmesi gerekmektedir. Literatürde pek çok araştırma ve çalışmada belirtildiği üzere değişim sürecinde çalışanların tutumları en faktörler arasındadır. Bundan dolayı çalışanlarının tutumları ile değişim yönetimi arasında yakın bir ilişki vardır.

Sağlıklı bir değişim sürenin ve değişim yönetiminin dayandığı birbirini tamamlayan iki önemli boyuttan söz edilebilir. Birincisi çalışanların değişime olan desteklerini, değişime katılımlarını ve değişim sürecindeki genel durumlarını ifade eden “çalışanların değişime ilişkin tutumları”dır. İkincisi değişim sürecinin beraberinde getirdiği uyum, yetkinlik, çaba, katılım vb. gibi durumları ifade eden “çalışanların değişime hazır olma durumu”dur. Bu kapsamda hazırlanan çalışmanın amacı; çalışanların değişime ilişkin tutumları ile çalışanların değişime hazır olma durumları arasındaki ilişki ve belirli değişkenlere göre farklılık yaratan durumlarının Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü özelinde incelenmesidir. Çalışma sonucunda elde edilecek bulgular değişimin yönetilmesi açısından özellikle kamu kurumları, yöneticiler ve politika yapıcılar için değerli sonuçlar ortaya koyabileceği düşünülmektedir.

### **1.3. Çalışmanın Problemi**

“Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının değişime karşı tutumları ve değişime karşı hazır olma durumları nedir?” sorusu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

### **1.4. Alt problem**

- Bağımsız değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, meslekte görev süresi, kurumda çalışma süresi) katılımcıların değişime karşı tutumları arasında farklılık var mıdır?
- Bağımsız değişkenlere göre (cinsiyet, yaş, meslekte görev süresi, kurumda çalışma süresi) katılımcıların değişime karşı hazır olma durumları arasında farklılık var mıdır?
- Katılımcıların değişime karşı tutumları ile değişime karşı hazır olma durumları arasında ilişki var mıdır?

### **1.5. Çalışmanın Sayıltıları**

Araştırmaya katılan katılımcıların içtenlikle ve samimi bir şekilde ölçek formunu doldurduğu ve doğru bilgiler verdiği varsayılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek formunun araştırmanın amacına hizmet ettiği varsayılmıştır.

Araştırmaya katılanların ölçek formunu doğru ve içten bir şekilde doldurdıkları ve doğru bilgilere dayandırdıkları varsayılmıştır. Araştırma için kullanılan ölçeğin amaca hizmet ettiği varsayılmıştır.

### **1.6. Çalışmanın Sınırlılıkları**

Araştırma, Eylül-Kasım 2022 döneminde gerçekleştirilen anket uygulaması ile, Sakarya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarından oluşan örneklemden elde edilen yanıtlar ile sınırlıdır.



## BÖLÜM 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Değişim Kavramı

Değişim, felsefi, sosyal, ekonomik, teknik vb. boyutları bulunan çok yönlü bir kavram olduğu gibi doğa ve insan yaşamının her aşamasında somut ya da soyut değişim söz konusu olabilmektedir. Geniş açıdan değişim, planlamalı ya da planlamasız olarak herhangi bir şeyin ya da sürecin mevcut durumundan başka bir duruma tam olarak ya da kısmen dönüşmesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 258). Bu kapsamda değişim herhangi somut ya da soyut şeyin bir durumdan diğerine geçişini ifade etmektedir (Koçel, 2018, s. 524).

Değişim olgusu, iyi-kötü bağlamında değil “bir durumdan başka bir duruma” geçişin ifadesini betimlemektedir. Bu yönü ile doğa ve insan yaşamında her şeyin sürekli değişimi söz konusudur (Shan ve Shaheen, 2013). Kurumsal ya da sistem açısından değişim, bir organizasyonun yönetim, işleyiş, algılama, değerlendirme, kültür, iklim, yapı, çalışan ilişkileri vb. kapsamında görülen her türlü dönüşümü ifade etmektedir (Yeniçeri, 2002, s. 27). Başaran (1992) değişimi, “bir sistemin unsurlarında, unsurların birbiriyle olan ilişkilerinde, öncekine göre nicelik ve nitelik açısından gözlenebilir bir ayrılıktır” olarak tanımlamıştır.

Değişim kavramı ile yenilik kavramını da karıştırmamak gerekmektedir. Yenilik bir şey ya da olgunun daha farklı bir düzeye taşınması ve genellikle planlamalıdır. Değişim ise planlamalı olabileceği gibi planlamasız da olabilir, isteğe bağlı ya da istemsiz de olabilir. Örgütlerin yanı sıra işletmeler, sağlık, endüstri, spor gibi birçok alanda zamanla değişimlere rastlamak mümkündür (Alemdar, Özcan ve Özyurt, 2023). Dolayısıyla yenilik değişim olgusunun bir fonksiyonu olduğu gibi değişim sürecinin bir parçasıdır (Aktepe, 2005). Diğer yandan “değişim” olgusu, sadece yönetsel değil aynı zamanda görecelilik arz etmektedir. Bir durum hakkında değişim olup olmadığına karar verebilmek, değişimin pozitif ya da negatif niteliğini yapabilmek ya da

derecelendirmek her zaman mümkün değildir. Zira değişime ilişkin genel geçer bir ölçeklendirme ve kategorileştirme yapılabilmesi güçtür (O'Brien ve Kardas, 2016, s. 882).

Genel olarak değişim belli süre ve süreçte meydana gelen önceki duruma göre farklılaşmalardır. Değişim, “nesne ve çevre arasındaki etkileşime bağlı olarak gelişebilir, planlamalı ya da planlamasız olabilir, isteyerek ya da zorlamayla olabilir” (Çalık, 2003, s. 538). Değişimin ne olduğu hakkında görüş farklılığı bulunmakla birlikte, değişim her zaman ve genel geçer olduğu bilinen bir gerçek olduğu gibi değişim doğal ve beşeri sistemleri etkilemektedir.

Değişim tanımlarının ortak noktaları, bir sistemin ya da nesnenin durumunda niteliksel ve niceliksel bir farklılığın söz konusu olması, mevcut bir durumdan başka bir duruma geçişin olması, içeriden veya dışarıdan müdahaleye bağlı olarak gerçekleşmesi, göreceli, ölçülemez ya da değişken, kontrollü ya da kontrolsüz olmasıdır (İlğan, 2008, s. 81).

Değişim olgusu gelişme ve ilerleme bağlamında pozitif bir durum olarak kabul edildiğinde; sistemde ya da nesnede söz konusu olan bir sorunun giderilerek iyileştirme yapılması, verimliliğin artırılması, kötü halden iyi hale geçirilmesi, eksikliklerinin giderilmesi ve genel olarak düzeltilmesidir. Ancak pozitif amaçlı değişim süreç ve çabalarının sonuçları her zaman beklendiği gibi olmayabilir (Erdoğan, 2015:73-79).

Genel olarak değişim bir süreç olduğu gibi mevcut durumdan farklı bir duruma hareketi kapsar. Değişim süreci planlamalı olabileceği gibi bu sürecin planlamasız olması da mümkündür. Planlı değişim süreçlerinin genellikle iyi ve etkili sonuçlar verdiği bilinirken, planlamasız değişim süreçlerinin genellikle olumsuz sonuçları olduğu bilinmektedir. Plansız değişim süreçlerinin olumsuz sonuçlara yol açmasının temel nedeni, bu değişim süreçlerinin birdenbire ortaya çıkması ve bu değişim süreçlerine dahil olan kişi/grup/kuruluşların değişimin sonuçlarına hazır olmadıkları için değişim sürecine ayak uydurulamamasıdır (İlğan, 2008, s. 81-82; Güneş, 2015; Özdemir, 2013; Özden, 2005; Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013).

Değişim bir süreç olduğu gibi bu süreci de etkili bir şekilde yönetmek için iyi yönetim mekanizmalarına sahip olmak gerekmektedir. Değişimi amaca yönelik bir şekilde hedefe vardırarak istiyorsak eğer değişim yönetimine odaklanmakta fayda

görülmektedir. Değişim yönetimi, Moran ve Brightman (2001) tarafından 'bir organizasyonun yönünü, yapısını ve yeteneklerini, iç ve dış müşterilerin sürekli değişen ihtiyaçlarına hizmet etmek için sürekli olarak yenileme süreci' olarak tanımlamıştır. Değişim büyüklük ve yaşa bağlı olmayıp tüm işletmelerde kapsamlı bir şekilde gerçekleşir. Dünya çok hızlı değişiyor, dolayısıyla örgütlerin gelişmesi ve hayatta kalması için örgütlerin hızla değişmesi gerekmektedir. (Alvesson ve Sveningsson, 2008). Modeller ve teoriler, yöneticilerin ve liderlerin değişiklikleri izlemesi, değerlendirmesi ve planlaması için iç veya dış ortama hızlı yanıt verme ve bireyler, ürünler, teknoloji ve pazar tarafından değişim modelini öngörme yapısını kullanarak organizasyondaki değişiklikleri yönlendirmek için önerilmiştir (Van Ossten, 2006).

Moran ve Brightman (2001), değişim yönetimini “dış ve iç müşterilerin sürekli değişen ihtiyaçlarına hizmet etmek için bir organizasyonun yönünü, yapısını ve yeteneklerini sürekli olarak yenileme süreci” olarak tanımlanmıştır.

## **2.2. Değişimle İlgili Kavramlar**

Değişim kavramı ilişkili olduğu kavramlar bakımından üç yönde değerlendirilmektedir. Birincisi; “bir durumdan daha iyi bir duruma geçişi ifade eden iyileşmedir”. İkincisi; “bir durumdan başka bir duruma geçerken eskinin geride bırakılmasını ifade eden yenileşmedir”. Üçüncüsü; “bir durumdan başka bir duruma oldukça farklılaşarak geçişi ifade eden evrimdir.” Ancak literatürde değişim olgusu tür bakımından genişletilerek ele alınmakta olup yapılan sınıflamaların ortak özelliği, artık mevcut durumun farklı bir yere taşınmış olmasıdır (Özsağır, 2012, s. 6; Beycioğlu ve Aslan, 2010, s. 154-155). Değişimle ilgili kavramlar hakkında aşağıda açıklamalar yapılmıştır.

### **2.2.1. Yenileşme**

Değişim kavramının genellikle iyileşme ve gelişmeyi tanımlamak için kullanıldığı görülmektedir. Yenileşmeler ve iyileşmeler ise tesadüfi değildir ve planlanmış değişiklikleri içerir. Yenileşme ve iyileşme kavramları, değişen çevre koşullarına uyum sürecinde örgütlerin yapısal, işlevsel ve süreçler bakımından yeniden yapılandırılmasıdır (Beycioğlu ve Aslan, 2010, s. 154-155).

Değişim ve yenileşme arasında nitelik bakımından farklılıklar vardır. Değişimde sadece nicelik (gözlemlenebilir somut durumlar, sayısal fark vb.) ön planda iken, yenileşme hem niceliksel hem de niteliksel olabilir. Değişim kendiliğinden (planlanmamış) veya tasarlanmış (planlamalı) olabilirken, yenilik tamamen amaçlı ve planlamalıdır. Bu kapsamda değişimlerin olumlu sonuçlanması beklenmezken yenileşme örgütün ya da sistemin gelişmesi, ilerlemesi ve eskiye göre daha iyi hale gelmesine yöneliktir. Yenileşmenin yönü ileri doğru iken değişim bazen geriye doğru da olabilir. Yenileşme, geleceğe ve ileriye yönelik, aynı zamanda pozitif olmalıdır. Ancak planlamalı değişim sürecinde durum farklıdır. Çünkü planlamalı değişim olumlu, amaçlı, sistematik ve kaliteyi artıran bir süreçtir. Bu açıdan yenileşmeye daha çok benzemektedir (Çobanoğlu ve Demir, 2021, s. 245).

### **2.2.2. Gelişme**

Küçükten büyüğe, sıradanlıktan nitelikliliğe, basitten karmaşığa doğru niteliksel ve niceliksel değişimlerin olması aynı zamanda ilerleme ve olgunluk anlamına da gelmektedir (Başaran, 1998). Bu nedenle gelişme olumlu ve arzu edilen bir değişim şeklinde kabul edilebilir (Beycioğlu ve Aslan, 2010, s. 160). Ancak “değişim süreci farklı bir durum olup değişim süreci olumsuz yönde de gerçekleşebilir” (Erdoğan, 2015, s. 23-24). Zira geliştirme, mevcut durumu daha olumlu hale getirme sürecidir. Değişim sürecinde, mevcut durum tamamen farklılaşır veya önemli ölçüde değişir. Aksi takdirde değişim söz konusu olamaz (Çağlar, 2005).

### **2.2.3. Büyüme**

Büyüme, mevcut duruma göre soyut ve somut olarak hacimsel bir gelişme ve değişim sürecini ifade etmektedir. Büyüme, “örgütsel hedeflere daha etkin bir şekilde ulaşılmasını” sağlarken, gelişme ise “örgütsel hedeflerde değişikliklere yol açan politika kararlarını” içerir (Beycioğlu ve Aslan, 2010, s. 157). Bu bağlamda büyüme kavramı, dış etkenlerden bağımsız olarak kendi sistem ve kaynaklarını kullanarak nicel ve nitel değişim olarak tanımlanabilir.

Büyüme, bireylerin ve kuruluşların tüm değerlerini değiştirebilse de, büyüme sürecinde belirli bir noktaya ulaşıldıktan sonra ortaya çıkan kontrol sorunlarıyla baş etmek

zorlaşabilmektedir. Geleneksel problem çözme yöntemlerinin yeterli olmadığı bir zamanda, kuruluşların rollerini, yetkilerini, sorumluluklarını, kontrol ve karar yapılarını yeniden yapılandırmaları gerekmektedir. Bu durum organizasyonda bazı yapısal değişikliklere yol açmaktadır (Çağlar, 2005).

#### **2.2.4. Devrim**

Devrim, bir sistemin, yapının ya da organizasyonun tümüyle ve hızlı bir şekilde değişimidir (Başaran, 1998). Devrim, köklü bir değişim olduğundan eski ile yeni arasında benzerlik kalmaz. Yukarıdan aşağı olabileceği gibi nadiren aşağıdan yukarıya doğru da olabilir (Korkmaz, 2019). Devrimci değişimle sistemde, tam bir revizyon, yenileme ve yeniden inşa etme ve yapılanma söz konusu olur. Örgütsel bir bakış açısıyla, devrimci değişim stratejik hedefleri yeniden şekillendirir, yeniden düzenler, amaç, süreç ve davranışlarda radikal dönüşümler sağlar. Değişim ile devrim arasında en net fark, değişimde eski ile yeni arasında bazı noktalarda benzerlik ve izler söz konusu olur. Devrim ise bütünüyle yeni bir süreci ifade eder, radikaldir ve eskiden herhangi bir iz taşımaz (Sayılı ve Ağca, 2009, s. 346).

#### **2.2.5. Evrim**

Evrime, değişim sürecinin oldukça yavaş aşamalar halinde gerçekleşmesidir. Kendiliğinden olduğu gibi aynı zamanda eskinin de bazı özelliklerini taşımaya devam eder (Korkmaz, 2019). Evrimin uzun zamana dayanan bir değişim olmasında iç ve dış çevresel etmenlerin önemli bir etkisi vardır. Söz konusu faktörler; teknoloji, kültür, iş yapış süreçleri, yönetim yaklaşımı, piyasa koşulları vb. gibi unsurlardan oluşmaktadır. Bu nedenle evrim her sistem için farklı şekilde gelişir ve değişimi yönlendirir. Diğer yandan evrimin temel özelliği durdurulmasının neredeyse imkansız olmasıdır. Bu yönüyle değişimin en temel itici gücü olduğu ifade edilebilir (Sayılı ve Ağca, 2009, s. 346).

#### **2.2.6. Reform**

Reform kelimesi Latince'den gelir ve bir organizasyondaki belirli bir durumu yeniden şekillendirmek ve değiştirmek anlamındadır. Bu kapsamda reform, bir

organizasyondaki statükoyu değiştirir ve performans boşluklarını kapatmayı amaçlayan değişiklikleri başlatmayı, planlamayı, tasarlamayı ve uygulamayı içermektedir (Tutum, 1994). Reform, organizasyonların daha iyi sonuçlara ulaşmak veya sonuçları daha verimli hale getirebilmek için farklı çalışma biçimlerini incelemelerini sağlamayı, organizasyonların en iyi uygulamaları benimsemeye teşvik edilmesi için hizmetlerde yenilik için teşvikler yaratmayı amaçlar. Örgütsel reform, değişiklikleri uygulamaya yönelik güce ya da zorlayıcı bir yaklaşıma dayalı bir süreç değildir (Akpınar, Vurgun ve Gülcan, 2016, s. 51).

### **2.2.7. Yeniden yapılanma**

Yeniden yapılanma veya işletmenin yeniden yapılandırılması, bir organizasyonun mevcut stratejisini, yapısını ve operasyonlarını değiştirdiği ve gözden geçirdiği bir süreçtir (Erdoğan, 2015; Korkmaz, 2019). Bu sürecin temel itici güçleri; birleşme ve devralmalar, yönetim tarzında değişim, küçültme ya da büyüme, yeni teknoloji, iş yapış şekillerinde değişim, performans sorunlarının çözülmesi ve dış baskılardır. Bu faktörlerde çağın koşullarına uyum sağlamak, organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlamak ve beklentileri karşılamak üzere sisteminin yeniden tasarlanmasını gerektirebilir. Kısaca yeniden inşa etme ve yapılanma, örgütlerin değişen toplum ihtiyaçlarını ve tercihlerini yakalama çabasıdır (Tutum, 1994).

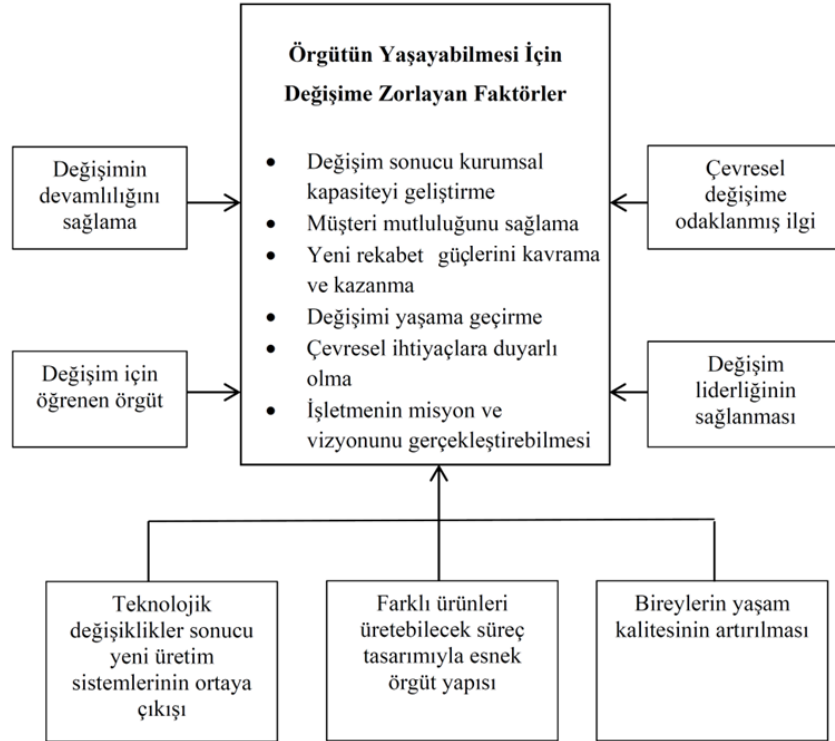
### **2.3. Değişimin Gerekliliği**

İnsan tarihi boyunca değişim her zaman var olmuştur ve olmaya da devam edecektir. Pek çok organizasyonun öngöremediği ancak yaşanan bazı gelişmelerle birlikte organizasyonun neredeyse tüm yapısını değiştirecek olan değişim oyunu, işletmeler için bir zorunluluk haline gelmiştir (Aktan ve Yay, 2016, s. 65).

Doğanın ayrılmaz parçası olarak değişim, insan ve toplumla ilgili birçok durumu sürekli olarak etkiler ve dönüştürür. Ekonomik ve sosyal sistemleri makro ve mikro düzeyde etkileyen değişimler örgütsel yapıları da etkilemekte ve dönüştürmektedir. Hızla değişen teknolojik gelişmelerin yanı sıra bilgi çağı ve küreselleşen günümüz dünyasında iş dünyasındaki değişimlere ayak uydurmak kaçınılmaz hale gelmiştir (Eroğlu ve Eroğlu, 2019, s. 52).

Değişimi zorunlu hale getiren nedenler iki ana kategoride toplanabilir: 1) “İşleri daha iyi ve verimli yapmanın yollarını bulmak” 2) “İç ve dış çevrenin değişen ve artan beklentilerini en iyi şekilde karşılamak”. Bu iki hedefe ulaşmak, örgütsel etkinliğin önemli bir parçasıdır. Örgütsel değişim ihtiyacı artık yerini değişimin sürdürülebilirliğine bırakmış ve bu değişim ihtiyacı örgütlerde iki farklı kültürün ya da yapının, “değişim kültürü” ve “değişime direnç” kültürünün gelişmesine neden olmuştur. Bu iki kavramı yönetme becerisi aynı zamanda örgütsel değişimi yönetme becerisini de ifade etmektedir (Irk ve Döven, 2018, s. 877; Koçel, 2011, s. 529-530).

Örgütlerin varlıklarını sürdürülebilmeleri, değişimin yarattığı potansiyel tehdidi ortadan kaldıracabilmeleri ve değişimin yarattığı fırsatlardan yararlanabilmeleri için çağın koşullarına göre bu süreci yönetmeleri gerekmektedir. Beklenen fayda ve değerlerin elde edilebilmesi için değişimin dinamiklerini izlemek, anlamak, uyum yöntemleri bulmak ve süreci iyi yönetmek gerekmektedir (Çelikdemir ve Paker, 2019, s. 433-434). Bu kapsamda Şekil 2.1'de organizasyonları değiştirmeye zorlayan faktörler bütüncül olarak gösterilmiştir.



Şekil 2.1. Değişimi Zorunlu Kılan İtici Faktörler

Kaynak: (Akt. Yenişınar, 2021, s. 43).

Şekil 2.1.'de görüldüğü üzere, değişimi zorunlu kılan nedenler teknolojik gelişmeler, yeni üretim yöntem ve tekniklerinin gelişmesi, örgüt yapılarındaki değişim ve yönetim anlayışının dönüşümü, çevresel etkenler vb. gibi çok boyutlu faktörlerden meydana gelmektedir. Bu kapsamda değişim neden gereklidir, değişimin gerçekleştirilmesinden beklenen amaçlar nelerdir, değişimin sonuçları nelerdir? gibi sorular literatürde derinlemesine tartışılan hem uygulama hem de felsefi boyutları olan temel konulardır (Beer ve Nohria, 2000, s. 133). Bu kapsamda değişimin; varlığın sürdürülmesi, örgütsel gelişmenin sağlanması, verimliliğin artırılması, etkinliğin artırılması ve yeniliklerin sağlanması olmak üzere dört noktada söz konusu soruların yanıtı olduğu ifade edilebilir.

### **2.3.1. Varlığın sürdürülmesi**

Varlığın sürdürülmesi genel olarak bir organizasyonun yaşamını devam ettirmesi olarak kabul edilse de günümüzde bu anlayış değişime uyumlu olarak varlığın sürdürülmesi şeklinde kabul görmektedir (Özkalp ve Kırel, 2016, s. 442- 443). Zira değişim, tüm organizasyonları her an ve her durumda etkilediğinden değişime uyumlu bir varlık mücadelesi beklenen sonuçları ortaya koyamayacaktır. Bundan dolayı organizasyonlar değişimi zorunlu hale getiren faktörler ile kendi amaç ve stratejileri arasında organizasyona özgü bir değişim süreci geliştirmelidir. Bu şekilde değişimin organizasyonun varlığını tehlikeye atmasının önüne geçilebileceği gibi değişimin bir fırsata dönüştürülmesi de mümkün olabilecektir (Özkalp ve Kırel, 2016, s. 442- 443).

Organizasyonların temel amaçlarından biri varlıklarını sürdürmektir (Tatlı ve Üstün, 2018, s. 28). Bu kapsamda değişim, örgütlerin hem varlıklarını tehdit edebilen hem de daha güçlü ve uzun hale getirebilen bir etkiye sahiptir. Değişime uyum ve değişmeye dirençli örgütler toplumun ve rekabetin gerisinde kalacağından değişimin tehdit boyutuyla karşı karşıya kalabilirler. Diğer yandan değişimi yakalayabilen ve geleceğe yönelen örgütler değişimin ivme kazandırıcı etkisinden yararlanabilirler. (Yeşil, 2018, s. 310). Değişim sürecinde öncelikli amaç organizasyonun ya da örgütün varlığını sürdürebilecek çözümlerin geliştirilmesi ve değişimin bir fırsat olarak görülmesi gerekmektedir (Dinçer, 2008: 9). Genel olarak geleceğe hazırlanmak, örgütte güven oluşturmak, olumlu iletişimi desteklemek, sorunları ve tartışmaları çözmek, sinerji yaratmak değişimin ortak amaçları olduğundan, örgütlerin hayatta kalabilmek için



değişime hızla uyum sağlaması ve değişimi avantaj ve fırsata dönüştürebilmesi önemli bir adımdır (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006: 240).

### **2.3.2. Örgütsel gelişimin sağlanması**

Değişim resmi ya da özel tüm örgütler için olmazsa olmaz bir kavramdır. Ancak değişimin, gelişme için bir araç ve fırsat olarak görülmesi gerekmektedir. Bu kapsamda değişim, örgütlerin hem varlıklarını tehdit edebilen hem de daha güçlü ve uzun hale getirebilen bir etkiye sahiptir. (Yeşil, 2018, s. 310).

Değişim, aynı zamanda örgütsel olarak gelişme, ilerleme ve daha iyi sonuçlar elde etme sürecinde girdiler sağlamaktadır. Yönetim teknikleri, üretim ve hizmet modeli, insan kaynakları politikaları vb. kapsamında değişim sürekli olarak yeni nesil çözümler sunmaktadır. Bundan dolayı örgütsel gelişimin sağlanabilmesi için değişim olanaklarından da yararlanılması gerekmektedir. Aksi demode hale gelen yaklaşım ve yöntemlerle günümüzde organizasyonların hem varlıklarını sürdürmeleri güçleşecek hem de gelişimleri zayıflayabilecekleri düşünüldüğünden yönetsel bir teknik veya araç olarak gelişim önem arz etmektedir (Karslı, 2004, s. 49).

### **2.3.3. Verimliliğin artırılması**

Verimlilik ideal ölçüdeki girdilerle en iyi sonuçları almak şeklinde kavramsallaştırılmıştır. Bu kapsamda değişim, organizasyonlar için yönetim fonksiyonlarından üretime ve müşteri ilişkilerine kadar pek çok noktada verimliliğin artırılabilmesi için çözümler sunabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013; Varoğlu ve Basım, 2009). Ancak değişim ve verimlilik arasında ikili bir ilişki vardır. Birincisi değişimin verimliliği artırmaya yönelik amaçla gerçekleştirilmesi halinde verimliliği artırabildiği yönündedir. İkincisi ise değişime karşı örgütün sergilediği politikalara bağlı olarak değişimin verimliliği artırmadığı yönündedir. Örneğin iş yapış sistemlerinde iyileştirme ve modernizasyon temelli değişim verimliliği artırabilmekte iken üretim ve iş süreçleriyle ilgili olmayan değişimler verimliliği artırmadığı gibi kaynakların da kullanılmasına yol açabilmektedir (Yurtsızoğlu ve Kılıçaslan, 2017, s. 217; Altıok ve Tuncer, 2013, s. 56).

Genel olarak verimliliğin artırılması; rasyonel olan, rasyonel olmayan uygulama ve süreçlerin birbirinden ayrılarak en iyi sonuçların elde edilebileceği karar ve tekniklerin devreye alınmasıyla gerçekleştirilebilmektedir. Bunun sağlanabilmesi için organizasyonların iç ve dış çevreden gelen değişim gereksinimlerini tespit etmesi ve değişim gerçekleştirilebilmesi için de organizasyona en uygun stratejilerin uygulanması gerektiği belirtilmektedir (Yurtsızoğlu ve Kılıçaslan, 2017, s. 217; Altıok ve Tuncer, 2013, s. 56).

#### **2.3.4. Etkinliğin artırılması**

Değişim, organizasyonların daha esnek hale gelmesini sağlar ve değişim sürecine katılım sağlanırsa organizasyonun etkinliği artar. Aynı zamanda rekabette üstünlük sağlayacak değişimler yapmak kurumsal performans açısından başarı anahtarının önemli bir kriteridir (Tekin, Güleş ve Öğüt, 2007). Kuruluşlar sürekli olarak çevredeki değişikliklere uyum sağlamak zorundadır. Zor ve verimsiz faaliyetlerin değişen çevre koşullarına cevap olarak yeniden düzenlenmesi, örgütün potansiyel etkinliğini artırmak için kullanılmaktadır (Iraz ve Şimşek, 2004, s. 106).

Diğer yandan örgütlerin mevcut koşulların sürdürülebilirliklerini sağlamaları ancak, daha etkin örgütsel süreçler uygulamaları ile gerçekleşebilecektir. Eğer örgütler rekabet avantajı sağlamak istiyorlar ise, etkinliklerini arttıracak örgütsel değişim süreçlerini yönetmelidirler. Genel olarak alan yazında değişimin temeli olarak kabul edilen görüş etkinliği artırmaktır (Iraz ve Şimşek, 2004, s. 106-107). Günümüzde değişim dinamikleri, kuruluşları çalışanların ihtiyaçlarına daha fazla değer vermeye teşvik etmektedir. Çünkü verimlilik artışı, örgütsel gelişim, başarı, çalışan verimliliği ve bağlılığı kendilerine verilen görevlerin tamamlanmasıyla gerçekleşmekte ve tüm bunlar örgüt sağlığı olarak kavramsallaştırılmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2007, s. 152).

#### **2.3.5. Değişimin gerçekleştirilmesi**

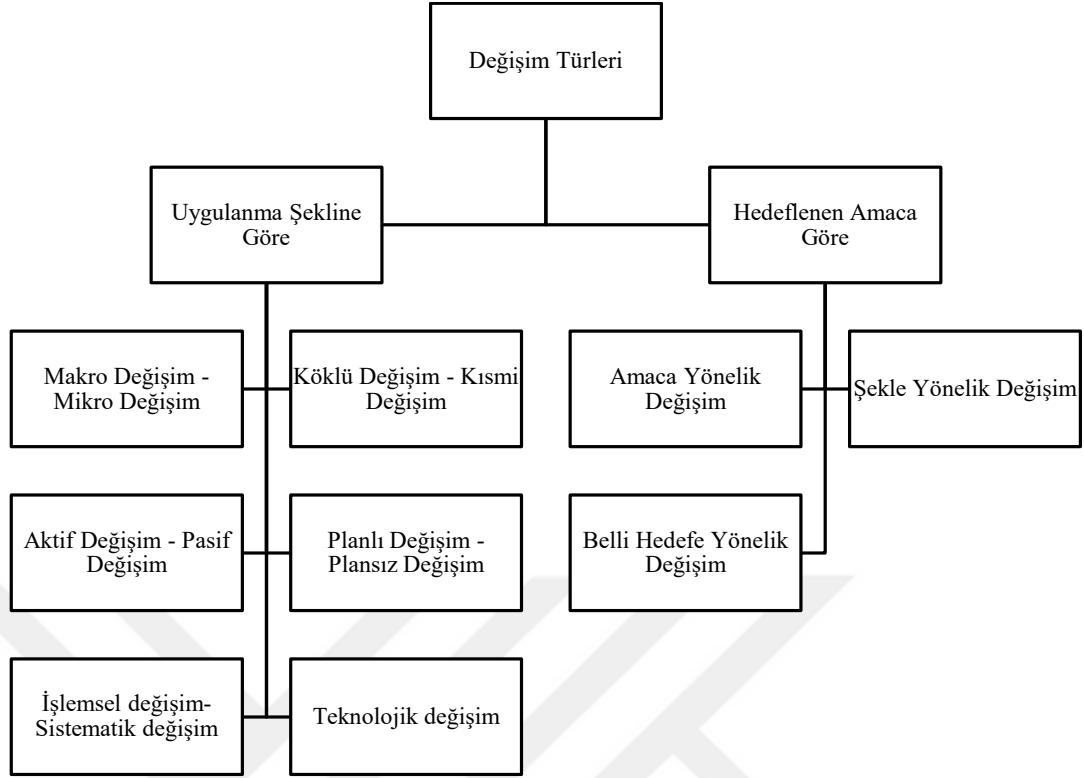
Sürekli değişim halinde olan çevresel ortamda faaliyet gösteren modern örgütlerin önemli sorunlarından biri değişime uyum sağlayabilmektir. Pek çok yerleşik bireysel ve örgütsel alışkanlığı değiştirdiğinden zorlu bir süreç olan değişimin gerçekleştirilmesinde temel sorun değişime dirençtir. Bunda dolayı organizasyonlarda değişim sürecinin en

önemli noktası değişime direncin aşılabilmesidir. Değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesinde de insan kaynaklarının nitelikleri asli unsurlar arasındadır. Zira değişim, sosyal bir topluluk olan organizasyonlarda insanlar eliyle yürütölmektedir (Tunçer, 2013, s. 374). Değişim sadece sorunlara çözümler getirmekle kalmaz, aynı zamanda yeni sorunları da yaratır. Bu nedenle, özellikle çalışanların değişime yönelik tutumlarına önem verilmesi gerektiği belirtilmektedir (Tüz, 2004, s. 9).

Değişim, organizasyonların yaşamlarını sürdürdükleri çevresel koşullara uygun olarak alt sistemlerle etkileşime girmeyi zorunlu hale getirmektedir. Bu etkileşimin temel özelliği, organizasyonun yapısını ve bütönlüğünü koruma çabasıdır. Değişim genellikle beklenmedik ve tahmin edilemez. Bundan dolayı örgütlerin değişime hazır olmaları ve sürdürülebilir ilerlemeyi sağlamaları gerekmektedir (Tokat, 2012, s. 26-28). Değişiklik, kuruluşun tüm iş akışını iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Tüm faaliyetlerin değişen çevre koşullarına uyarlanması ilerleme ve gelişmeyi sağlayacaktır. Sürekli iyileştirme ve geliştirme araştırması, kurumların çağın gerisinde kalmamasını ve faaliyetlerini rekabetçi bir düzeyde düzenlemesini sağlar (Tokat, 2012, s. 26-28).

#### **2.4. Değişimin Türleri**

Literatürde değişim türlerine hakkında çeşitli sınıflandırmaların ileri sürüldüğü ya da yapıldığı görölmektedir. Şekil 2.2'de göröleceği üzere birinci grup sınıflandırma değişimin uygulanmasına yönelik olduğu gibi ikinci grup sınıflandırma değişim stratejine göredir.



Şekil 2.2. Değişim Türleri Sınıflaması

#### 2.4.1. Uygulama şeklinde göre değişim

Uygulama şekline göre değişimin mantığı; değişim gereksiniminin ortaya çıkışıyla birlikte örgütsel düzeyde atılan adımları içermesidir. Bunlar aşağıda sıralanmıştır.

Makro-Mikro Değişim; Değişimin bir derecesi olduğu hatırlanacak olursa, değişimin gerçekleştirildiği noktalar da kendi içerisinde makro ve mikro olarak ayrılmaktadır. Örgüt genelini kapsayan ve geniş ölçekli değişimler makro nitelikte değişimler olarak ifade edilmektedir. Örneğin komple sistem değişimi, kurumsal kimlik değişimi, iş yapış biçimi değişimi vb. bu tür değişimlere örnektir (Koçel, 2018, s. 686). Mikro değişimler ise adından anlaşılacağı üzere görece daha küçük değişimleri içermektedir. Örneğin bir birimin kurulması, değiştirilmesi ya da genele yansımayacak şekilde herhangi bir noktada değişim yapılmasını içermektedir (Koçel, 2018, s. 687).

Değişimin makro ya da mikro olması, örgütsel ihtiyaçlar ve imkanlara göredir. Zira makro değişimler mali kaynaklar, alt yapı ve insan kaynakları bakımından köklü bir değişimi ifade ettiğinden bu tür imkanlar her zaman söz konusu olmayabilir. Diğer

yandan mikro değişimler, makro değişimlerin öncülü olarak da görülebileceğinden değişime hazırlık sürecinde hem bir hazırlık ve test hem de diğer değişim noktalarındaki süreçler için deneyim ve örneklem niteliğinde olabilmektedir (Lorenzi ve Riley, 2000, s. 121).

**Köklü Değişim - Kısmi Değişim:** Evrimsel değişim türü olarak da kabul edilebilecek bu değişimlerin temel özelliği küçük adımlarla, belli programa ve plana dayanması ve nispeten yavaş olmasıdır. Köklü değişimde örgütte bir iş ya da sürece ilişkin bütüncül bir değişim yapılır ve önceki durumdan tamamen farklı yeni yapı oluşturulur. Kısmi değişimde ise öğütün belli bir noktasında ya da minimal nitelikte değişimler söz konusudur. Kısmi değişim, köklü değişim için bir ön hazırlık olabileceği gibi yapıldığı şekliyle de kalabilir (Koçel, 2018, s. 687; Karakuş ve Yardım, 2014).

**Aktif Değişim - Pasif Değişim:** Bu tür değişim sürecinin temel özelliği değişim süreç ve çıktılarının çevresel etkileşimidir. Bir örgütte gerçekleştirilen değişimler eğer dış çevre ya da örgüt dışı unsurları da etkilemekteyse aktif değişimden söz edilebilir. Pasif değişim ise çevreden gelen faktörlere bağlı olarak örgütte bir değişim yaşanması durumudur. Aktif değişim örgütün çevreyi, pasif değişim ise çevrenin örgütü etkileyerek değişimi yönlendirmesi olarak karşılaştırılabilir (Yeşil, 2018, s. 314).

**Planlı Değişim - Plansız Değişim:** Değişim süreci bir amaç ve strateji ile gerçekleştirilebileceği gibi her zaman isteğe bağlı süreç de değildir. Bu kapsamda bir değişim süresi makro-mikro ya da aktif niteliklere göre tasarlanıp uygulanıyorsa planlamalı değişimden söz edilebilmektedir. Plansız değişim ise tam tersi olup, değişimin amacı, yönü ya da stratejisi hakkında herhangi bir plan yapılmamış ve belirsizlik durumu söz konusudur (Yeşil, 2018, s. 314). Örneğın bir örgüt, gelişen teknolojiye bağlı olarak otomasyon sistemi kurma yolunda, alt yapı, kurum içi eğitim, uzman personel vb. gibi adımlar atıyorsa planlamalı bir değişim vardır denilebilir.

**İşlemsel Değişim:** İşlemsel değişim bir işın, sürecin ya da stratejinin gerçekleştirilebilmesi için kuralların, standartların ve tanımların oluşturulmasıdır. İşlemsel değişim örgüt düzeyinde ortaya çıkan bir ihtiyaca bağlı olarak gerçekleştirilebileceği gibi dışarıdan gelen etkenlere bağlı olarak da gerçekleştirilebilir (Gizir, 2008, s. 191). İşlemsel değişime Covid 19 pandemisi üzerinden örnek

verilebilir. Sağlık krizi olarak gelişen pandemi sürecinde, alınan önlemler, süreç yönetimi ve geliştirilen standartlar belli amaca göre devreye alınmış ve işlemsel nitelik taşımaktadır.

**Teknolojik Değişim:** Bilinen bir gerçek olarak teknik gelişmeler her zaman değişim sürecinin itici güçlerinden biri olmuştur. Bir üretim veya hizmet arzı esnasında gelişen teknoloji ve teknik kapasiteye bağlı olarak değişim de beraberinde gelmiştir. Örneğin kamu hizmetlerinin sunulmasında, internet teknolojilerinin gelişimine bağlı olarak “e-devlet” uygulamalarına geçilerek önemli bir değişim sağlanmıştır.

**Sistemik Değişim:** Değişimin en geniş halini ifade eden sistemik değişimde örgütün neredeyse tümünde değişime gidilmektedir. Örgüt kültürü, örgütsel yapı unsurları, iş süreçleri, kimlik vb. noktalardaki değişimi ifade eder. Makro değişim ile sistemik değişim arasındaki temel fark; makro değişimde örgüt kültürü gibi asli unsurlar yerinde kalırken sistemik değişimde çok daha geniş bir süreç söz konusudur (Ünal, 2012, s. 301; Gizir, 2008, s. 191). Örneğin aile işletmesi formundan çıkılarak kurumsallaşma ve profesyonel yönetim odaklı yapıya dönüşüm sistemik değişim olarak ifade edilebilir.

**Evrimsel Değişim:** Bu değişim türünün temel özelliği kendiliğinden ve uzun bir zamanda meydana gelmekte olup olumlu ya da olumsuz şekilde seyredebilir (Başaran, 1998). Evrimsel değişimde, “iç çevre ve dış çevrenin değişmesine yönelik değişim yönetimi daha çok örgütün sakin bir şekilde uyumlaştırılması ya da radikal olmayan pasif değişim için kullanılmaktadır. Örgütsel düzeyde değişim, duruma uyum sağlanması için örgütün zaman içinde kendini geliştirmesidir. Bu değişimden en fazla verim sağlayacak şekilde örgütsel yapıda ufak değişimler yapılması evrimsel bir bakış açısını yansıtmaktadır” (Dinçer, 2008, s. 10).

**Devrimsel Değişim:** Bu değişim türü evrimsel değişimin tam tersi olarak kabul edilebilir. Değişim oldukça hızlı gelişebildiği gibi eski ile arasında neredeyse herhangi bir bağ ve ilişki kalmaz (Sayılı ve Ağca, 2009, s. 346). Devrimsel değişim; “örgütün değişimi uzun zaman alır ve isteğe bağlı değildir. Ancak devrimsel değişimde, değişim ani ve radikal kararlarla bilinçli yapılır. Devrimsel yapıdaki değişimler oldukça sancılı olmasına karşılık dinamik bir süreci ifade ettiği için çevreye uyum kısa süre içinde başarılabilir” (Dinçer, 2008, s. 10).

#### 2.4.2. Hedeflenen amaca göre değişim

Hedeflenen amaca göre değişim olgusu esasında değişim ne için, ne kadar ve kimlere yönelik olduğu kapsamında değerlendirilebilecek bir süreçtir. Bu kapsamda değişim gerçekleştirilmesinde benimsenen amaca göre, değişimin kararının verilmesiyle birlikte değişimin gerçekleştirilmesinde izlenen şekle göre ve değişim sürecinde yer alacak kişi ve yapılaraya göre olmak üzere üç tür durumdan söz edilebilir (Dinçer, 2008: 10-11; Şimşek ve Akın, 2003: 240). Bu değişim süreçleri aslında birbirleriyle yakından ilişkili olduğu gibi birbirlerini de etkilemektedir. Zira değişim her zaman ve her yerde olageldiğinden önemli olan değişimin akışına göre değil kontrollü ve hedefli bir sürecin işletilmesidir. Eğer değişim, örgütsel düzeyde daha iyi hizmet vermek, rekabette öne geçmek, kar ve varlığın devamını sağlamak için sistematik olarak gerçekleştirilmeye çalışılıyorsa bir amacı olduğu ifade edilebilir. Ancak, değişim karşısında durağan ya da yeterince uyumlu bir politika söz konusu değilse, değişim örgütü kendi koşullarına göre değiştirecek ve bu de genellikle iyi olmayacaktır. Bu nedenler altında değişim süreci, anlayışı ve uygulama prosedürlerinin öncelikle bir amaca göre tasarlanması, ardından değişim sürecinde yer alan sermaye, fiziksel ve insan kaynağının değişimi yönetebilir ve uyum sağlayabilir hale getirilmesi ve son olarak da değişimin uygulanacağı noktaların belirlenerek buna göre adımlar atılması gerekmektedir (Yeşil, 2018, s. 314; Koçel, 2018, s. 687; Karakuş ve Yardım, 2014, s. 197; Gizir, 2008, s. 191).

Hedeflenen amaca göre değişim; bir örgütün koşullara bağlı olarak iç ve dış paydaşlarının beklentilerine yanıt verebilecek şekilde örgüte yön verme, yön vermek için gereken girdileri sağlama, becerileri yenileme ve geliştirme, eğitim ve kaynak planlaması yapma, periyodik kontroller ve gözden geçirmelerle sürdürülebilen bir değişim akışıdır (Lorenzi ve Riley, 2000: 120-121; Genç ve Eryaman, 2008, s. 90-91). Hedeflenen amaca göre değişim; ağırlıklı olarak eğitim ve ardından süreç odaklı çabaların tümüdür. Eğitim odaklı olmasının nedeni, örgütlerin insanlardan oluşan sosyal topluluklar olmasına bağlı olarak değişimin insanlar eliyle gerçekleştirilebilmesi ve etkilerinin de insanlar üzerinden görülmesidir. Bundan dolayı “eğitimsel değişim girişimlerinin hedefi eğitim sisteminin alt sitemlerindeki aksaklıkları” giderip, söz konu olan “bu alt sistemleri üst sisteme daha iyi hizmet edecek” yani eğitim çıktılarında iyileşmeler sağlayacak hale getirmek olmalıdır (Visagie ve Steyn, 2011, s. 99-100).

## 2.5. Değişimin Nedenleri

Değişimin nedenleri denildiğinde çağa ve koşullara göre çok geniş bir gerekçe listesi oluşturmak mümkündür. Genel olarak değişimin nedeni denildiğinde; sosyal, ekonomik, kültürel, teknolojik ve yönetsel olmak üzere kategorize yapılabilir. Örgütsel açıdan değişimin temel nedeni ve itici unsuru daha önce ifade edildiği üzere “örgütün varlığını devamlı kılmak, amaçlara ulaşmak ve paydaş beklentilerini karşılamaktır”. Resmi organizasyonlarla özel işletmelerin bu konuda ki temel farklı karlılık boyutudur (Karanfil ve Tüzüner, 2019, s. 2-3). Diğer yandan örgütlerin iç ve dış çevrelerinde meydana gelen gelişmeler, örgütlerin yeni oluşumlara uyum sağlamasını dolayısıyla değişimini zorunlu hale getirmektedir. Örgütlerde değişim sadece mevcut duruma uyumlu olmak veya mevcut olan sorunu çözmek değil, aynı zamanda da uzun dönemdeki gelişmeleri de içine alan modellerin uygulanmasını öngörecektir etkin bir eylemdir. Eylemin etkin olması için, örgütleri değiştirmeye zorlayan dinamiklerin bilinmesi gerekmektedir (Elma ve Demir, 2000., s. 8).

### 2.5.1. İç nedenler

Değişimin itici güçlerinden biri olan içsel nedenler, organizasyon içindeki tutum ve davranışları içerir. Yönetim bilimi açısından bakıldığında örgütün istenilen hedeflere ulaşamaması ve verimliliğin düşük olması örgütün içsel bir neden olarak değişmesine neden olmaktadır. Örgütsel değişime yol açan iç çevre koşulları, genellikle örgütün yapısından kaynaklanan sorunlardır. Bu koşullar, değişim için baskı yaratırken örgütsel gelişmeyi sağlayan koşullar olarak da tanımlanmaktadır (Tokat, 2012, s. 35; Seren, 2005, s. 43-44).

Değişimi zorlayan içsel nedenler veya faktörler, “örgütlerin içyapılarındaki bazı gelişmeler, durumlar ve olaylarla ilgilidir”. Örneğin, düşük üretkenlik, düşük satış, düşük moral ve motivasyon, yoğun kişilerarası veya grup çalışması, artan personel eğitimi ve beklentileri, kurum içinde çeşitli konularda değişikliklerle sonuçlanır. Diğer taraftan, örgütsel yaratıcılığa ilişkin sorun şeklinde meydana gelen yeni fikir, teknoloji, ürün, yenileşme ve hizmet türleri iç değişimin önem arz eden sebebidir (Koçel, 2018, s. 675).



### **2.5.1.1. Büyüme**

Bir organizasyonda mutlak değişimi beraberinde getiren önemli gelişmelerden biri de büyüme olup hacimsel büyüme veya niceliksel büyüme kapsar. Artan hacim ile birlikte, kalitenin iyileştirilmesi gerekmektedir. Kalitenin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi örgüt içerisindeki büyüme amaçlarına paralellik gösteren teknik ve yönetsel gelişmeler büyüme katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Tokat,2012, s.29). Büyüme sürecinde organizasyonlar, çalışmalarını belirli bir sınıra kadar kontrollü ve planlamalı bir şekilde gerçekleştirebilir, ancak büyümenin sınırları aşması durumunda kontrolün sağlanması güçleşebilir. Aşırı büyümeyle birlikte örgütsel yapıyı meydana getiren unsurların üzerinde denetim ve kontrol gücü zayıflayacağından büyüme, savrulma, verimsizlik ve etkinsizlik gibi istenmeyen yönere kayma gösterebilir. Örgüt içerisinde farklı pozisyon ve kademelerde çatışmalar kaçınılmaz olabilir. Bu koşullarda da değişim kaçınılmaz bir zorunluluğa neden olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995).

### **2.5.1.2. Birleşmeler ve yapısal değişimler**

Bir şirketin başka bir şirket aldığı veya birden fazla şirketin aynı çatı altında toplandığı durum birleşme olarak tanımlanmaktadır (Arslan, 2004; 23). Birleşmeler aynı zamanda kurumun yapısını da değiştirmekte ve bir değişimi beraberinde getirmektedir. Birleşme, devralma ya da benzer herhangi bir durum kurumların yapılarını değiştirmektedir. Bu durumda değişime uyum ve yeni sürecin inşa edilmesi gerekmektedir.

### **2.5.1.3. Yönetim değişimi**

Yönetim değişikliği, örgütsel değişimi zorunlu kılan nedenlerdendir. Üst yönetim herhangi bir nedene dayanarak örgütten çıkar sağlamaya yönelir ve başka yöneticiler tarafından değiştirilirse, yönetim örgütü iyileştirmek ve örgütün işleyişini kesintiye uğratmak için değişiklikler yapamaz. Oldcorn'a göre (1989), örgütsel yenileşme sürecinde değişime yönelik eğilimlerin aşamalar halinde değişebileceğini belirtmiştir (akt. Özdemir, 2013). Bu aşamalar; aktif direniş, pasif direniş, ilgisizlik ve kabul olarak karşılaşılabilecek problemleri açıklamıştır.

#### **2.5.1.4. Amaçlar ve hedefler**

Örgütsel amaçlar iç ve dış amaçlar olmak üzere iki şekilde ele alınabilir. Dış amaçlar genellikle çevresel koşullara uyum, pazar payı, rekabet, yasal ve idari süreçler kapsamında ele alınabilmektedir. İç amaçlar ise üretim, süreçler, çıktılar, kaynak kullanımı, verimlilik vb. gibi durumları kapsamaktadır. Örgütün amaçları ve hedefleri iç ve dış çevre ile uyumlu hem de ihtiyaçların uzantısını koruyabilmesi için gereklidir (Aydemir, 2001:1-10). Örgütsel değişimle birlikte amaçlanan hedeflere ulaşmanın prosedürü çalışanlara olan tutumlarına yaklaşımdan geçmekle birlikte bu amaçların çalışanlarla ortak paydada paylaşılması ve çalışanları değişime karşı güdülemekten geçer (Varoğlu ve Basım, 2009).

#### **2.5.2. Dış nedenler**

Organizasyonlar sosyal bir sistem olup dış çevreyle sürekli etkileşim halinde olduklarından dış çevreden gelen beklentilerin karşılanmasını gerektirmektedir. Örneğin en önemli dış çevre unsurlarından biri olan yasal ve politik çevreden gelen değişim (belgeleme, iş yapış prosedürleri, kurallar, düzenlemeler vb.) baskıları zorunlu olarak karşılanmak durumundadır. Diğer yandan piyasa olarak kabul edilen müşteriler, vatandaşlar, rakipler, diğer kurumlardan vb. oluşan sistemde organizasyonların değişime uymaması mümkün değildir. İç çevre olarak bilinen insan kaynakları yapısı açısından bakıldığında; insan kaynaklarının nitelikleri, etkinliği ve verimliliği, yönetsel karar mekanizmaları vb. değişimi dış çevreden içeriye taşımaktadır. Tüm bunlar birlikte düşünüldüğünde organizasyon dışarıdan içeriye doğru değişimle her an karşı karşıyadır (Koçel, 2018, s. 528).

Genel olarak dış çevre koşulları, organizasyonel değişikliklerin ana nedenlerin başında gelmektedir. Değişimin itici gücü ise teknolojik gelişmeler ve yönetim anlayışında yaşanan değişimlerdir. Teknolojik altyapının gelişmesi, özellikle bilgi teknolojisindeki değişimler, organizasyonların dönüşümünü hızlandırmıştır. Bilgi ekonomisi, örgütsel düzeyde emek talebini etkiler. Uzmanlaşma ve profesyonellik, değişime uyum sağlamak için yaygın olarak kullanılmaktadır. Küreselleşme süreci ile birlikte sınırların ortadan kalkması ve bilgi teknolojisi ile mesafe kavramının ortadan kalkması, bilginin etkin kullanımını zorunlu kıldığı gibi bilgiye erişimi de kolaylaştırmaktadır (Özkalp ve Kirel,

2016, s. 432-435). Yapılan açıklamalar kapsamında örgütlerde değişimin dış nedenleri oldukça geniş olmakla birlikte genel olarak politik, teknik, sosyal, kültürel, ekonomik nedenler öne çıkmaktadır.

### **2.5.2.1. Politik ve yasal değişmeler**

Politik ve yasal değişim, organizasyonların faaliyetlerinin çerçevesini oluşturmakta olup yasalarca belirlenen bir çevredir. İş güvenliği uygulamalarından, otomasyona, açık ve şeffaf veri sistemlerinden vergilendirmeye kadar geniş bir alana yayılmaktadır. Organizasyonlar yasal çevreden değişim taleplerine uymak zorundadır. Yasal değişim, sosyal değişimi onaylama anlamında veya toplumda bazı değişiklikler yapmayı gerektirebilir. Yasal değişim kuruluşlarının bazı değişiklikler yapmayı amaçlaması kaçınılmazdır (Güvenli, 2007, s. 61).

Günümüzde politik çevre oldukça dinamik olup uluslararası ve ulusal düzeyde süreçleri yakından etkilemekte ve ilgilendirmektedir. Diğer yandan siyasi sistemin rejim yapısı, uygulanan politikalar yasal düzenlemelerin de yönünü etkilemektedir. Bu süreçte amaçlar, ilişkiler, toplum ve iş dünyasının gereksinimleri gibi faktörler yönlendirici olabilmektedir. Yasal kurallar bir işletmede ve işletme ekosisteminde çalışanların refah hakları, uzman, yönetici, müdür ayrıca çalışanların görev, sorumlulukları, özlük hakları gibi koşulları belirlemede önemli rol oynar (Koçel, 1995).

### **2.5.2.2. Fiziki çevrede değişimler**

Fiziki çevre; fiziksel ortamdaki bu değişiklikler örgütsel değişimi etkiler. Herhangi bir kuruluştaki insan ilişkileri, belirli bir fiziksel çevrenin koşullarına ve özelliklerine göre gelişir. Soğuk kutup iklimi ve zor yaşam koşullarının Eskimo ailesini etkilemesi kaçınılmazdır. Bir Afrika köyündeki insanların ve Paris-Londra gibi büyük şehirlerin olası mahallelerinde insanların duyguları, düşünceleri ve davranışları arasında bir fark vardır. Bu farkın bir kısmı fiziksel şartlardaki farktan kaynaklanmaktadır. Fiziksel ortamdaki bazı değişikliklerin kuruluşları nasıl etkilediği gözlemlenebilmektedir (Tekin, 2012, s. 9).

### **2.5.2.3. Teknolojik değişmeler**

Teknoloji temelli değişim sürecinin icat, yenilik ve yayılma şeklinde üç aşaması vardır. İcat, ekonomide uygulanma potansiyeli olan yeni bir fikrin yaratılmasını içerir. Buluşların sıklığının bilimsel bilgi tarafından belirlendiği ve buluşların zaman içinde neredeyse rastgele dağıldığı varsayılmaktadır. Buluşun bir sonraki aşaması olan yenilik, yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin veya işletmenin iç ve dış uygulamalarında veya işyeri organizasyonunda yeni bir organizasyon yönteminin gerçekleştirilmesidir. Son olarak, yayılma, pazardaki firmaların daha ucuz ve daha karlı olan yeni üretim yöntemlerini taklit etme ve benimseme girişimlerini ifade eder. Pazar yeni süreçler ve ürünlerle doygun hale geldikçe, mucitler pazardaki rekabetçi konumlarını korumak için yeni ürünler ve teknikler arayacaklar (Kara, Tokat ve Karabacak, 2013, s. 665).

Teknolojik değişim temel olarak örgütler içinde yürütülen Ar-Ge faaliyetlerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum teknolojik değişimin problem çözme boyutunu göstermekte, teknolojiye dayalı hayatta kalma, gelişme, verimlilik, karlılık vb. organizasyonlar için değişim odaklı rekabet avantajları sağlamaktadır (Kara, Tokat ve Karabacak, 2013, s. 665). Günümüzde teknolojik değişim, sanayileşmiş ülkelerde örgütsel değişim kavramıyla aynı anlamda kullanılmaktadır. Bu kapsamda örgütsel sorunları çözmek ve “örgütsel değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirmek” için örgütte kullanılan eski yöntemlerin terk edilmesi ve bunların yerine yeni ve etkili yöntemlerle değiştirilmesi tercih edilmektedir (Oğuz, 2009, s. 43; Tokat, 1999, s.23-40).

### **2.5.2.4. Sosyo-Kültürel değişmeler**

Kültürel, demografik, vb. unsurlar örgütün çevresinde yer alan sosyal bir topluluk olarak insanların yaşam tarzlarını, düşünme, davranışlarını, değerlerini ve inançlarını etkileyen koşullar işletmeyi etkileyen sosyal faktörler olarak tanımlanır. Ayrıca, sosyal faktörler, sistemin parçası olan insanların nitelikleri, nicelikleri ve onların aralarındaki ilişkilerin yapısıyla ilgilidir. Bu kapsamda dil, din, demografik faktörler, etnik farklılıklar, bölgesel farklılıklar, eğitim, gelenekler, temel ahlaki değerler, tutumlar, davranışlar ve beklentiler, sosyal ve bireysel sorumluluk düzeyi ve benzeri konular,

ürün ve ürün döngüsü seçimleri ile tanımlanmış koşullar ve faktörler etkili olmaktadır” (Sucu, 2000, s.25).

Kültürel değişim temel olarak aşağıdaki amaçlara dayanmaktadır ve çalışanların yabancılaşmasını örgütsel bağlılığa dönüştürerek çalışanların verimliliğini artırmaktır. Bu, hedeflere ulaşma yolunda arzu edilmeyen değerlerin değiştirilmesi gerektiğini ifade eder. Başka bir açıdan “örgütsel kültürü başarıyla değiştirmek için eski kültürü anlamak gerekmekte olup neyin değişmesi gerektiği sorusunu yanıtlar”. Ayrıca örgütün amaçlarından birisi de değişimin vermiş olduğu atmosferle daha iyi şartlarda çalışma ortamının yaratılmasıdır (Oğuz, 2009, s. 43).

#### **2.5.2.5. Ekonomik değişimler**

Ekonomik çevre koşullarının değişmesi doğal olarak örgütleri de yakından ilgilendirmektedir. Mal ve hizmetlerin arz edilebilirliği, kalitesi, erişebilirliği vb. gibi hususlarla birlikte bunlara yönelik talebin de durumu ekonomik değişimlerle yakından ilgili olmaktadır. Örneğin ekonomik dalgalanmalar, daralmalar, krizler vb. organizasyonların faaliyetlerini etkilediği gibi talep tarafında da sorunlara neden olabilmektedir (Kara, Tokat ve Karabacak, 2013, s. 665-666; Oğuz, 2009, s. 43-44).

Organizasyonlar, toplumun sosyal, kültürel ve ekonomik sistemine göre oluşur ve faaliyet gösterirler. Örneğin kapitalist bir ekonomik sistemde, toplum içindeki örgütler ekonomik yapıya uygun olacak ve serbest girişim, karlılık, verimlilik ve rasyonellik unsurlarına sahip olacaktır. Sosyalist yaklaşım söz konusuysa zorunlu ve merkezi bir kamu girişimine, otoriter ve merkezi olmayan örgütlere geçiş olacaktır. Örgütlerdeki arz talep dengeleri, para piyasası gibi ekonomik birtakım olaylar değişimin baskı ve zorlayıcı bir gücü olarak ortaya çıkmaktadır (Güçlü ve Şehitoğlu,2006;242).

#### **2.6. Değişimin Yönetilmesi**

Organizasyonların adaptasyon, esneklik, değişim ve yenilik için kapasitelerini geliştirmeleri gerektiği konusunda araştırmacılar arasında geniş bir fikir birliği vardır. Bu durum değişim kapasitesi olarak adlandırılmaktadır. Değişim kapasitesi anlayışı, değişim, yenilik ve yenilenme ile başa çıkmanın yanı sıra kuruluşların mevcut

yeteneklerden en iyi şekilde yararlanmaları gerektiği fikrine dayanmaktadır. Organizasyonlar hem değişim hem de istikrarla ilgilenmek zorundadır ve uzun vadeli üstün performans ve kaynak kullanımının uygun karışımına bağlı olması muhtemel olduğundan, bu sürecin dengelemesi gerekir (Meyer ve Stensaker, 2006, s. 218).

Değişim yönetilmesi genel olarak bir durumdan başka bir duruma doğru geçişin çeşitli açılardan sevk ve idare edilmesi olup, nicel, nitel, somut veya soyut olarak gerçekleşebilmektedir. Değişim için; zaman, teknik, sosyal ve beşeri yapı, ekonomik koşullar, eğitim vb. gibi pek çok faktöre dayalı olarak meydana gelen bir zorunluluktur (Peker, 1995, s.24). Değişimi her zaman yeniye doğru bir ilerleme olarak da görmemek gerekmektedir. Kaçınılmaz olan değişim genellikle geleceğe yönelik olmakla birlikte geçmişle bağı kopmaz, hatta geriye doğru bir değişim de söz konusu olabilir (Bakan, 2011, s. 254; Erdoğan, 2012, s. 1).

Tiryaki'ye (2011, s. 3) göre değişim yönetimi, “örgütlerin mevcut durumdan gelecekte kendilerini görmeyi arzu ettikleri bir duruma geçmelerini sağlayan bir süreçtir.” Bu süreçte başarısız olan ve ayak uyduramayan birey, işletme ve organizasyonlar ise işlevlerini yitirebileceklerdir (Jones, 2004). Değişim de ayakta kalmanın önemli unsurları içerisinde liderler yer almaktadır. Bu lidere aynı zamanda değişim yönetim komitesinin de eşlik etmesi değişimin varlığı açısından önem arz etmektedir. Ayrıca tüm bunların dışında süreç sorumlularının da belirlenmesi önemli başka bir konudur (Aktan, 2005, s.80).

Değişim, eski alışkanlıkların kırılması kadar yenilerinin edinilmesini de gerektirir. Değişim teorisine göre bu süreç; çözülme, ayrışma, değişme ve kalıplaşma öğelerinden oluşur. Yani çalışanlar, öteden beri sergiledikleri eski tutum, alışkanlıklar ve davranışlarından farklı bir sürece evrilir. Sürecin üç aşaması da başarılı bir şekilde tamamlanmazsa, işgörenler yeni uygulamaları eski alışkanlıklarıyla karıştırarak çarpık bir şekilde değişimden yararlanamazlar (Davis 1988, s. 225). Bu süreçte, güven ve özgüven, örgütsel değişimin uygulanmasını ve mevcut entelektüel sermayenin tam olarak kullanılmasını etkileyen önemli faktörlerdir (Burnes, 1997, s. 754-755).

İnsan odaklı olan değişim yönetiminin rolü, hızla değişen bir ortamda hayatta kalmak ve rakiplerin önünde kalmak için organize etmek ve yeniden organize etmek, yenilik

yapmak, değişkenliği analiz etmek, ortaya çıkan potansiyeli değerlendirmek ve her Şeyden önce belirlemek ve uygulamaktır. Ya da değişim yönetimi, bir Şirketin kültür ve davranışlarının değişen dünya ile uyumlu olmasını sağlama sanatı ve işidir (Lawrence ve Yarlett, 1995, s. 18-19).

Değişimin yönetilmesi örgütsel sorunları zmek ve örgütün amaç ve hedeflerine göre değişim sürecinden yararlanmak için yapılan planlama, örgütleme, motivasyon, kontrol altına alma, evre koşullarına uyum sağlama ve denge kurma sürecidir (Burnes 1997, s. 754).

Her organizasyonun kendine has sorunları, işleyiş biçimi, kültürü, iklimi ve özellikleri vardır. Bundan dolayı örgütsel değişim, farklı yaklaşımlar ve müdahale stratejilerinin uygulanmasını gerektirir. En iyi değişim stratejisine değil, organizasyonun gerçekliğine en uygun değişim stratejisine öncelik verilmelidir (Werkman 2009, s. 664).

Değişime başarılı bir uyum sağlayabilmek için dengeler ve süreçler konusunda stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir. Akkan'a (2013, s. 22) göre "değişim yönetimi, çok hassas dengeler üzerinde kuruludur ve bu dengeyi sağlamak, değişim çabasını yöneten insanlarla, yeni stratejileri uygulamaları beklenen insanlar arasında kurulan iletişimi yönetmektir. Aynı zamanda değişimin gerekleēebileēi bir örgüt yapısı oluşturmak ve değişim için gerekli olan duygusal bağlantıları yönetmek anlamına da gelmektedir."

Örgütler için hayati önemdeki değişim sürecinin iyi yönetilmesi, hedeflenen başarının elde edilebilmesinin en önemli koşuludur. Organizasyonel değişim süreçlerinin iyi yönetilmesinin temeli, değişime yol açan i ve dış etmenlerin doğru tanımlanması ve analizidir. Bir organizasyonu değişime iten i ve dış faktörleri analiz etmenin yanı sıra, değişim yöntemlerini belirlemek, değişim tekniklerine karar vermek, değişime karşı olası direnci tahmin etmek ve direnç noktalarını belirlemek gerekmektedir (Demirgil ve Antalyalı, 2017, s. 130).

Değişimin yönetilmesi konusunda derin bir literatür bulunmakta olup genel olarak liderlik olgusu merkeze alınmaktadır. Nitekim yapılan bir araştırma etkili liderlik sergilenmemesi durumunda değişim süreç ve programlarının nerdeyse %90'ı

başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Bu başarısızlığın temel nedenleri ise uygulama, tasarım ya da süreç değil liderlik eksikliğinden ileri gelmekte olup, mevcut liderlerin karşı karşıya oldukları şeyin karmaşıklığını anlayamamalarıdır. Ayrıca insanlara, değişime ve liderliğe mekanik ve enstrümental bir yaklaşım tarzıyla bakan değişim yönetimine aşırı odaklanma, değişim için tehde dönüşmektedir (Karp ve Helgo, 2008). Kotter (1999, s. 12), değişim yaratmanın %80 liderlik (yön vermek, bir hizaya sokmak, motive etmek, insanlara ilham vermek) ve %20 yönetim (planlamak, bütçe yapmak, organize etmek, problem çözmek) ile ilgili olduğunu belirtmektedir.

Örgütleri daha iyiye götürmek için yapılan değişim çalışmalarının başarısız olmalarının gerçek sebebi örgüt liderlerinin, değişim çabalarına liderlik etmekte eksik kalmalarıdır. Değişim çabaları sistematik oldukları ölçüde başarılı olabilir, örgütlerin etkinliği için gerekli dönüşümü sağlayabilirler (Yıldırım, 2019, s. 1156).

Değişim sürecinde lider örgütü hareketlendirecek strateji formüle etme sürecine ve vizyona sahip olmalıdır. Vizyon faaliyetlerin eşgüdümlemesine olanak verir, insana bir yön sağlar, morali en üst düzeye çıkarır ve özsaygıyı sürdürür, değişim sürecindeki endişelerin karşısına dikilir. Vizyon değişimi planlamaya ve yaratmaya, daha sonra tecrübelerinden öğrenmeye olanak tanır. Liderler vizyonu oluşturduktan sonra örgütün her tarafına yaymalıdırlar. Bu süreçte söylenenler ve davranışlar önem taşımaktadır. Vizyon uygun eylemlerle desteklenmelidir. Bir vizyonu oluşturma ve örgüte taşımaya yardımcı olunmasında lider sıklıkla izleyicileri için canlı zihinsel imajlar yaratmalı, sembolik iletişime doğru cesaretlendirmelidir. Bu imajlar özel yönlendirmelerin karşıtı olarak genel bir yol göstericilik sağlar. Bir bildirme süreci boyunca lider geleneksel olmayan davranışları cesaretlendirir (Keçecioglu, 2003, s. 43-49).

Değişim Yönetimi, bir organizasyondaki değişiklikleri sistematik ve yapılandırılmış bir şekilde planlama, uygulama ve izleme sürecidir. Değişim ihtiyacını belirlemeyi, bir strateji geliştirmeyi ve değişimin çalışanlar tarafından etkili bir şekilde iletilmesini ve benimsenmesini sağlamayı içerir. Değişim Yönetimi, kuruluşların yeni teknolojilere, pazar trendlerine ve rekabet baskılarına başarılı bir şekilde uyum sağlamaları için gereklidir (Werkman, 2009: 664). Değişime direnci en aza indirmeye, çalışan bağlılığını artırmaya ve değişimin istenen sonuçlarının elde edilmesini sağlamaya yardımcı olur. Anahtar kelimeler; planlama, uygulama, izleme, sistematik,



yapılandırılmış, değişim ihtiyacı, strateji, etkili iletişim kuran, benimsenen, direnci en aza indirgeyen, çalışan bağlılığını artıran, istenen sonuçlardır. Değişim Yönetimi süreci, bir organizasyondaki değişikliklerin dikkatli bir şekilde planlanmasını, uygulanmasını ve izlenmesini içerir. Değişimin etkinliğini sağlamak için sistematik ve yapılandırılmış bir şekilde yapılır (Burnes, 1997: 753). İlk adım, değişim ihtiyacını belirlemek, ardından bunu ele almak için bir strateji geliştirmektir. Etkili iletişim, değişimin çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamada çok önemlidir. Değişim Yönetimi, değişime karşı direnci en aza indirmeyi ve çalışan bağlılığını artırmayı hedefler. Nihayetinde, değişimin amacı istenen sonuçları elde etmektir (White, 2000: 162).

Yaşanan hızlı değişim süreci, “yeni yönetim gereklilikleri yanında; bütün gelişmeleri temelden ve derinden özümseyerek kucaklayabilen, belli bir denge içinde yönetebilecek becerilere sahip liderlere olan ihtiyaçları da arttırmaktadır” (Ercil ve Sığrı, 2008). Bu liderler aynı zamanda yeni değişmelere hızla ayak uydurmalı, değişimi yönetebilmeli ancak bunu bütünleştirici, uyumlaştırıcı ve olgunlaştırıcı bir biçimde gerçekleştirmelidir (Ercil ve Sığrı, 2008). Değişimde liderliğin önemini gösteren bir uygulama olarak toplam kalite liderliğinin ulaştığı başarılar örnek gösterilebilir. Sürekli gelişmenin tüm süreçlere yaygınlaştırıldığı toplam kalite yönetiminde liderler, örgütün tüm faaliyetlerini değerlendirmek ve iyileştirmek için bugün ve gelecekte tüm çalışanların bilgilerini ve kantitatif metotları etkin olarak kullanırlar (Basım, Şeşen ve Çetin, 2009, s. 13-15).

Değişime örgütsel sistem perspektifinden bakılırsa, o zaman organik paradigma değişimi her şeyden önce bir uyum meselesidir. Sistem, hareketli bir bütün olarak veya belirli işlevler ve alt sistemler aracılığıyla değişen ortama uyum sağlamaya, dengesini stabilize etmeye ve varlığını devam ettirmeye çalışır. Örgüt, değişime yanıt olarak olumsuz geri bildirimleri değerlendirirken beklenen ve örgütsel davranış arasındaki tutarsızlıkları belirlemeye ve nasıl yanıt vereceğine çalışır. Bu bağlamda değişim sürecinde çevresel geri bildirim ve uyum süreçleri süreklilik arz eder (Beeson ve Davis, 2000, s. 179-181).

Öte yandan siber modeller, sistem genelinde dağıtılan ve yinelenen hiyerarşik olarak organize edilmiş iletişim mekanizmaları aracılığıyla daha ayrıntılı süreç kontrolü sağlar. Sistemdeki bilgi akışı ve bu akışın sonuçları organizasyonel değişim için önemlidir. Ayrıca, sistem yaklaşımı çevrenin bir analizini içerir ve proaktif değişiklikler olasılığına

açıktır. Dış tehditlere yanıt olarak, organik modellerde değişiklikler gereklidir. Kaosun eşiğinde ve dengeden uzak bir sistem, bir değişim sürecine girmiş olarak kabul edilebilir (Beeson ve Davis, 2000, s. 179-181).

Değişimin başarılı olabilmesi için çalışanların düşünce ve inançlarının örgütsel değişimi destekleyecek şekilde değiştirilmesi gerekir. Paslı tanklar, paslı makinelerden daha tehlikelidir. Günümüzün aşırı değişim ortamında, bir örgütün dünün inançlarına göre hareket etmeye devam etmesi durumunda, değişen çevre ile gerçek bir uyum içinde yaşaması imkansızdır (Toffler, 1989: 8). Sağlam bir kimliğe, kurum kültürüne, yaratıcılığa, fırsatları değerlendirme yeteneğine ve finansal kaynakları etkin kullanma becerisine sahip kuruluşların ayakta kalma şansı vardır. Ancak değişimi yönetmek zordur. Çünkü mevcut sistemdeki herhangi bir değişikliğin etkileri neredeyse sınırsız olacaktır (Tudor, 2014, s. 466).

Diğer yandan, değişimi planlamak gerekir. Başarılı değişim büyük ölçüde planlamaya bağlıdır. Ancak bu gözden geçirme, kapsamlı bir değişim programına ek olarak bilinçli ve amaçlı olarak yapılmalıdır. Çevresel koşullar değiştikçe yeni fırsatlar ve tehditler ortaya çıkmaktadır. Bu durum, yeni güç ilişkilerinin ve yeni çalışma biçimlerinin yeniden ele alınmasını gerektirmektedir. Yeni bir sisteme uyum sağlamada ortaya çıkabilecek sorunlar, değişim yönetimini gerektirmektedir (White, 2000, s. 162). Her organizasyonun kendine has sorunları ve özellikleri vardır. Bu nedenle örgütsel değişim, farklı yaklaşımları, müdahaleleri ve politikaları gerektirir. Değişim araçlarında, en iyi stratejiye değil, iş gerçeklerine en uygun olan değişim stratejisine öncelik vermesi gerekmektedir (Werkman, 2009, s. 66).

Değişime direnç söz konusu olduğunda bununla başa çıkmanın birkaç farklı yolu vardır. Ancak hiçbirisi diğerinden daha iyi değildir ve belirli bir yöntemin önemi koşullara bağlıdır. Bu süreçte acil durum yöntemleri de etkilidir. Her örgütün kendine has koşulları vardır. Bu nedenle, değişim sürecinde kullanılacak yöntem seçilirken organizasyonun bağlamı dikkate alınmalıdır. Başarılı değişim yönetimi bu yaklaşıma bağlıdır. Etkili değişim yönetimi, örgütün vizyonunu gerçekleştirmesi için mevcut çalışma koşulları için gerekli ön koşulları oluşturur (Burnes, 1997, s. 753).

Değişimde liderliğin öncelikli etkisi yol göstermek, destek vermek ve rehberlik etmek şeklinde ifade edilebilir. Lider davranışı, değişimi desteklemede güçlü bir etkiye sahiptir. Liderler, örgütteki etkileme kalıplarını ve güç dağılımını şekillendirir, ödüllerin dağıtılması, desteğin kazanılması ve çevreye mesaj göndererek politik hareketlilik duygusunun yaratılmasını sağlarlar. Bunun yanında davranışları ve açık ifadeleri ile örgüt içerisindeki farklı gruplar için özdeşleşme kaynağı ve gelecek durum için bir vizyon yaratırlar. Değişim zamanı örgütteki insanlar, hareketlerindeki yönelimleri ve uygun davranış göstergelerini görmek için liderlerini izlemek eğilimindedirler (Keçecioglu, 2003, s. 23-25).

Liderliğin değişim sürecindeki etkisinin önemi ve gerekliliği kabul edilmekle birlikte, bunun nasıl olması gerektiği de tartışılan konulardandır. Değişime liderlik etmede alternatif metotlar süreç içinde kullanılabilir. Liderin kontrolünün fazla olmasının yanında alt birimlere inisiyatif verilmesi de gerekebilir. Uygulamada değişim liderleri, değişim sürecinde başkalarını etkilemek için çeşitli teknikler kullanabilirler. Genel olarak değişim dönemlerinde liderlerin şu hususlara dikkat etmesi önerilebilir (Keçecioglu, 2003, s. 43-49);

- Gerçekçi olmak, söz ile gerçeklerin uyumuna önem vermek,
- Yeterli olmak, değişime hazırlıklı ve donanımlı olmak,
- Nedenleri açıklamak, değişim ihtiyacını basit olarak ifade etmek,
- Değerleri ve inançları ortaya koyarak uygun yeni süreç ve sistemleri tasarlamak,
- Olumlu düşünmek ve davranmak,
- Katkıda bulunanlara fırsatlar yaratarak desteklerini sağlamak.

Sonuç itibarıyla değişim bir süreç olduğundan bu süreçte liderlik tarzının büyük önemi vardır. Diğer yandan değişim her işletmeyi farklı şekilde etkilediğinden, liderlik tarzının da işletmenin iklimine ve kültürüne uygun olması önerilebilir. Değişim yönetiminde yaşanan sorunlar arasında direnç önemli bir konu olduğundan, liderin öncelikle kendini izleyenleri ikna etmesi, bireysel ve takım/grup ilişkilerini güçlendirmesi, inandırıcı ve paylaşımcı olması gerekmektedir. Daha geniş bir açıdan bakıldığında liderin, değişimin farkında olması ve farklı değişim süreçlerine uyum gösterebilmesi gerekmekte ve

düşüncelerini örgütteki kişilere benimsenebilecek ikna gücüne sahip onları inandığı amaçlar etrafında bir araya getirip belli bir hedefe götürebilecek davranışları sergilemelidir (Alemdar, 2018).

## 2.7. Değişimin Yönetilmesinde Aşamalar

Değişim yönetimde temel amaç bakım yapmak, hasar gidermek ya da bir durumu kurmak değil reform niteliğinde değişimleri gerçekleştirmektir. Değişim yönetimi, kurumsal organizasyondan iş yapış biçimlerine, iç ve dış çevre ilişkilerinden üretim tekniklerine kadar geniş bir alanda düzenlemeleri içermektedir. Değişimin yönetiminde radikal kararlar alınabilirken, yavaş ya da ani değişimlerin gerçekleşmesi mümkündür. Ancak değişimin yönetilmesi, belli bir zamana yayılması, olgunlaşma ve içselleştirmelerin sağlanması ve planlamalı olarak gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Bu süreçte değişimin yönünü ve hedefleri ortaya koyan vizyon ve misyonun yazılı hale getirilmesi ve örgüt genelinde de bunun kabul görmesi önem arz etmektedir. Ayrıca değişim fiziksel olarak nesnelere yerini değiştirmekten ziyade kişisel becerilerin farklı konumlandırılmasını da kapsamaktadır (Yeniçeri, 2002).

Değişim yönetimi çok karmaşık ve birbiriyle bağlantılı süreçlerden meydana gelen bir bütündür. Bundan dolayı değişimi etkileyen iç ve dış faktörleri dikkate alarak değişimin yönetilmesi gerekmektedir. Değişimin yönetilmesinde bütüncül bir bakış açısı ve vizyoner tutum önemlidir (Taşlıyan ve Karayılan 2011, s. 254).

Değişim yönetimi; değişimin gerekliliğinin farkına varılması, değişim için planlamaların yapılması, değişimin uygulanmasında görev ekiplerinin oluşturulması, değişimin derecesinin ve amaçlarının belirlenmesi, değişimin zaman programının yapılması, değişim çabalarının sonuçlarının izlenmesi ve değişimin amacı ile elde edilen gelişmelerin karşılaştırılarak gereken düzeltmelerin yapılmasıdır (Çalışkan, 2007, s. 8). Başarılı bir değişim yönetimi için bahsi geçen sürecin uyumlu olması ve birbirini tamamlaması gerektiği açıktır. Değişim yönetilmesinde altı aşamadan söz edilmekte olup bunlar hakkında aşağıda açıklamalar yapılmıştır.

***Harekete Geçmeyi Sağlamak:*** Örgütlerde değişim yönetimin yapılabilmesi için öncelikle değişimlerin analiz edilerek, ihtiyaçların belirlenmesi gerekmektedir. İlk en

önemli aşama değişimin planlamasıyla başlamaktadır. Böylece, örgütteki paydaşların harekete geçirilmesinden önce değişim politikası, değişim planı ve stratejinin belirlenmesi gerekmektedir (Argon ve Özçelik, 2007, s. 71-72).

**Rehberlik:** Değişim yönetiminin ana hedeflerinden biri, değişime karşı direncin üstesinden gelmek için sorunları, endişeleri ele almak ve yaklaşan değişim hakkında üyelere rehberlik etmektir. Bu nedenle yöneticilere, özellikle de liderlere önemli sorumluluklar düşmektedir. Değişimin öncüsü olarak liderler değişimi destekleyecek en önemli insan kaynağı olan çalışanları bu konuda motive eder ve yönlendirir (Çolakoğlu, 2005, s. 75).

**Misyon ve Vizyon Oluşturmak:** Misyon ve vizyon tanımlanırken, kuruluşun ulaştığı hedef ve görevler dikkate alınır. Vizyon en genel tanımıyla ulaşılabilecek ideal hedefleri içerirken, misyon örgütün görev ve sorumluluklarını tanımlar. Vizyon, şirket ve kuruluşların üst yönetimine yön veren dönüm noktasıdır. Değişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi için öncelikle vizyonun netleştirilmesi gerekir. Paydaşların üyeleri etkileyebilecek gerçekçi bir vizyon olmadan değişimi sahiplenmesi çok zordur. Vizyon, paydaşların değişim yönetimine katılmaları için yol haritasını açar ve değişim uygulamalarının paylaşımını kolaylaştırır (Akyüz, 2006, s. 2-3).

**Vizyona Uygun Hareketi Başlatmak:** Yöneticiler ve liderler, çalışanların yeterli bilgiye sahip olduklarına inandıktan sonra, değişim yönetimine uygun davranışlarını kontrol etmelidirler. Kuruluşun vizyona göre hareket edip etmediğini kontrol etmek, değişim planına bağlı kalmak ve mevcut sorunları çözmek için önemli fırsatlar sağlayabilir. (Argon ve Özçelik, 2007, s. 71-72). Ayrıca vizyonun paydaşlar tarafından benimsenmesi, uygulamaların etkinliğini artırır. Ancak değişimin getirdiği yeni duruma uyum sağlamakta zorlananların isteksiz davranması ya da pasif bir direniş göstermesi mümkündür.

**Sürekli Gelişim:** Sürekli iyileştirme, organizasyonun daha iyiye yönelmesi ve bu yönde çaba gösterilmesidir. Düzenli, sistemli, disiplinli ve planlamalı adımlarla sağlanan küçük kazanımlar, genel değişim için zaman, fırsat ve ilerleme kazandıracak ve ulaşılan seviyenin durumuna bakılmaksızın sürekli iyileştirme hedeflendiğinde değişim yönetiminde başarılı sonuçlar alınabilecektir (Akyüz, 2006, s. 2-3).

**Sürekli İyileştirme:** Belli sonuca ulaşma yerine etkili ve verimli sonuçlar alınabilmesi için gereken düzenlemeleri sağlamak üzere bir ara yüz olarak görülebilir. Sürekli iyileştirme, süreçlerin işlerliğinin sağlanması amacıyla kontrol, gözlem, müdahale ve düzenlemeleri kapsayan ara noktalardır. Sürekli iyileştirme sayesinde gelecek planlaması kademeli olarak yapılır. Üyeler, sürekli iyileştirme yoluyla analiz, problem çözme, karar verme ve sürdürülebilir kalkınma davranışı kazanırlar. Örgütsel düzeyde sürekli iyileştirme kabul edildiğinde başka bir aşamaya geçilir ve bu aşama kurumsallaşmadır ki bu değişim yönetiminin çalışılabilir bir kültür olduğunu gösterir (Eroğlu ve Eroğlu, 2019, s. 53).

**Kurumsallaşma:** Kurumsallaşma başarılı bir değişim sürecinin ilk kademelerinden biridir. Değişim yönetiminin kurumsallaşmasının iki önemli özelliği vardır. Bunlardan ilki örgüt üyelerinin değişime açık olması, tutum ve davranışlarını bilinçli olarak değiştirebilme imkânı, ikincisi ise üst yönetimdeki değişimlerin yönetilmesi ve bireylere değişim kültürünün öğretilmesi ve yatırım yapılmasıdır (Aktan, 2011, s. 68-70).

## **2.8. Tutum**

Tutum, bireyin bir nesneye, fikre veya olaya karşı duygu, düşünce ve davranışlarının ifadesidir (İnceoğlu, 2010, s. 13). Tutum, bir nesne, kişi, olay ya da olgu hakkındaki görüş ya da inançtır (Özkalp, 2004, s. 281). Tutum; bireyin duygu, düşünce ve davranışlarının bir nesneye, kişiye, duruma ve varlığa yönelik ya da bunlara karşı yöneltilmiş olduğu durum ile insanların çevredeki olaylara anlam yüklediklerinde ortaya çıkan inanç ve hisleridir (Şengül ve Dereli, 2013, s. 2510). Tutum, “öğrenme sonrasında zihinde beliren bir nesneye yönelik olumlu ya da olumsuz eylem, düşünce, duygu, tepki ve davranışsal yönelim durumudur” (Uğurlu, 2018: 23).

Tutum, duygusal ve bilişsel öğelerden meydana gelmekte olup biliş ve algılamaların bütünüdür. Duygusal taraf inançlardan beslenen duygulardan; bilişsel öge, tutum objesine yönelik inançlardan oluşur; davranışsal eğilim ise belirli bir şekilde tepkiyi göstermeye hazırlıktır. Bu kapsamda tutum, “bilişsel bir öge, davranışı yönlendiren bir düşünce mekanizması, bir ideoloji veya kanaatin oluşmasına yönelten etmenlerdir” (Yenilmez ve Özabacı, 2003, s. 132).

Tutum psikolojik bir zihin halidir. Bir kişinin durumlar hakkında düşünme şekli olduğunda kişinin davranışlarını da belirler. İşyerinde, işgörenler belirli görevlere, iş arkadaşlarına, yönetime veya bir bütün olarak işletmeye yönelik olumlu veya olumsuz bir tutuma sahip olabilirler. İşgörenler arasındaki olumlu tutumlar memnuniyeti artırır ve işi daha keyifli hale getirir (Uçar, 2017, s. 188-189).

Tutum, olumlu yönde olabileceği gibi olumsuz da olabilmektedir. Bu kapsamda tutum; kişisel ve nesnel bir değerlendirme ölçütüne göre olay, olgu, gelişme, süreç vb. hakkında yapılan değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkan davranışların temelini oluşturmaktadır (Yeşil, Bancar ve Budak, 2015, s. 71).

Tutuma ilişkin tanımlara göre “tutumun bir tepki ön eğilimi olduğu örgütsel sinizm, sosyalleşme, bağlılık, aidiyete vb. gibi psiko-sosyal konularla ilişkili olduğudur. Buradan hareketle tutumun direkt gözlemlenemese de, davranışın, eylemin ortaya çıkmasında önemli bir rolü olduğu ifade edilebilir” (Akbaş, 2020; Gürlek ve Tuna, 2018, s. 41-42).

Tutumun işlevlerine bakıldığında; “benlik koruyucu”, “bilgi kazandırıcı”, “birey benliğinde yarar sağlayıcı” ve “benlik açıklayıcı” olmak üzere dört şekilde açıklandığı görülmektedir (Tolan, İsen ve Batmaz, 1985, s.263-266). Tutumun soyut bir durum olduğundan yola çıkan bakış açısına göre, kişinin duygusal, davranışsal, zihinsel ve tepkisel durumlarının da belirleyicisi olduğundan tahmin edilebilir. Başka bir ifade ile tutum aynı zamanda kişinin davranışlarının da bir işareti olarak görülebilir (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014, s. 130).

Tutumun davranışa dönüşebilmesi için ise ortamın ve koşulların da uygun olması gerekmektedir. Örneğin emir komuta zincirinde tutum gösterilmesi nispeten pek mümkün değilken ikili ve eş düzeyli ilişkilerde tutumun sergilenmesi mümkündür. Bu açıdan aktif ve pasif olmak üzere iki tür tutum özelliğinden söz edilebilir. Aktif tutumda, kişi herhangi bir olguya karşı tutumsal davranışta bulunabilirken pasif tutumda duygularını ve davranışlarını sergilemeyebilir (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014, s. 130-131). “Tutumların davranışa dönüşmesi, bir durum veya olay karşısında arzu edilen veya beklenen tutumların oluşmasına bağlıdır” (İnceoğlu, 2010, s. 23-24).

Genel olarak tutum; “bireysel ya da toplumsal olarak önemli nesnelere, gruplara, olaylara veya sembollere yönelik inançların, duyguların ve davranışsal eğilimlerin görece kalıcı bir örgütlenmesidir”. Bu kapsamda tutum ve davranış arasındaki bağlantı hakkındaki temel varsayımlardan biri tutarlılıktır. Tutarlılık ilkesi, insanların rasyonel oldukları ve her zaman rasyonel davranmaya çalıştıkları ve bir kişinin davranışlarının tutumlarıyla tutarlı olması gerektiği fikrini yansıtır. Bu ilke güçlü olsa da, insanların her zaman onu takip etmedikleri, bazen görünüşte mantıksız davranışlar söz konusu olabilir (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014, s. 130-131; İnceoğlu, 2010, s. 23-24).

### **2.8.1. Tutumun unsurları**

Tutumların şekillenmesinde inançlar ve düşünceler, tutum objesiyle ilgili duygusal tepkiler ve tutum objesine yönelik davranışlar etkili olmaktadır. Canlıların sergilediği her türlü tepki, çevre ile ilişkilerinde değişikliğe neden olan tutumsal bir davranış olarak kabul edilmektedir. Bireyin dışarıdan görülebilen ve fark edilebilen açık/belirgin davranışları olduğu gibi kendisinin bildiği örtük davranışlar da vardır. Tutumlar bilişsel ve duygusal bir sistem oluşturur. Bilişsel arka plan, bireyin sosyal/çevresel ilişkilerini şekillendirir aynı zamanda insanların sosyal çevrelerine uyum sağlamalarını kolaylaştırmakla kalmayıp bireylerin davranışlarına da yön verir ve tutumlar yönlendirici etkisi olan gizli bir itici güçtür (İnceoğlu, 2011, s. 29-30)

Tutumlar ve davranışlar kendi içerisinde yakın ilişkili olup “davranışların arkasındaki yönlendirici gücün tutum olduğu bilinmektedir”. Tutumları inceleyerek, tutumların işleyişi hakkında bilgi edinmenin yanı sıra, hangi davranışın hangi olaydan sonra geleceği gibi davranış hakkında bilgi edinmek de mümkündür. Tutumların değişim süreci hakkında bilgi verilirse tutumlar kontrol altına alınabilir. Başka bir deyişle, bireyler davranışsal kontrol yapma olanağına sahiptir (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014, s. 130-131). Bu kapsamda tutumun unsurları ya da tutumun ögeleri; bilişsel ögeler, duygusal ögeler ve davranışsal ögeler olmak üç grupta incelenmektedir. Bu ögeler ise birbirleriyle etkileşim içindedir (İnceoğlu, 2011).



### **2.8.1.1. Bilişsel öğeler**

Tutumun bilişsel öğeleri denildiğinde duygulardan ziyade olguya ilişkin bilgi, deneyim ve öğrenmelerin etkili olduğu ifade edilebilir. Örneğin yeni kurulan bir otomasyon sisteminin amaca uygun olup olmayacağı gibi çıkarımlar bilgi ve deneyime göre gerçekleşir ve bu çıkarımlara göre tutumlar sergilenebilir (Boylu, 2007, s. 262).

Birey çevresiyle ilişkilerinde zihinsel sisteminden faydalanmaktadır. Birey uyarıcıları kendi aralarında gruplandırır ve ilişkilendirir. Bu sınıflandırma ve gruplandırma bireyin çevresine olan tepkisini ve bireyin çevresine uyumunu kolaylaştırır (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014, s. 130-131).

Bilişsel öğeler, bireyin gösterdiği tutumun öznesi hakkındaki düşüncelerini ve bu düşüncelere göre sergilediği davranışları içerir. Başka bir deyişle biliş unsuru, kişinin tutum nesnesi hakkındaki bilgisi ve muhakemesidir, yani bilgi, düşünce ve inanca dayalıdır. İnsanın zihinsel yapısında elde edilen olay ve olayların yorumlanmasıyla oluşur. Bilgi, deneyim, okuma veya sosyal aktarım yoluyla kazanılabilir (İnceoğlu, 2010, s. 20-24). Bilginin gerçekliği ile tutumun sürekliliği arasında doğru orantı vardır. Bilişsel tutum değişikliği bilgi değişikliği ile gerçekleşir. Kişinin herhangi bir konu, birey, nesne, durum veya olaya ilişkin algıları veya inançları ilişkinin bilişsel bir öğesini oluşturur (Kavas, 2013, s. 144).

### **2.8.1.2. Duyuşsal öğeler**

Kişinin tutum sergilediği bir nesneye yönelik olumlu ya da olumsuz duygu ve değerlendirmeleri, tutumun duyuşsal unsurunu oluşturur. Başka bir deyişle, bir nesneyi olumlu ya da olumsuz olarak değerlendiren kişi, o nesneye karşı olumlu/olumsuz duygulara sahiptir (Semerci ve Semerci, 2004, s. 138).

Duygu, uyarıların kişinin iç dünyasında oluşturduğu izlenimlerle oluşur. İnançlara bağlı faktörlerden oluşan öğeler aynı zaman duyuşsal tutumlardır. Duyum, bilgi ve deneyimlerin olumlu ve olumsuz ya da istenen veya istenmeyen durumlarla ilişkilendirilmesi, tutum ise duyuşsal unsuru temsil eder. Ancak duyuşsal unsur bilgi ve deneyimlerin birlikteliğiyle ortaya çıkar (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2014, s. 131).

Duyuşsal ögeyi, tutuma süreklilik kazandıran ve tutumu yönlendiren veya şekillendiren bir faktör olarak kabul etmek mümkündür. Bunlar, çoğu zaman tutum oluşum sürecini kolaylaştıran ve tepki oluşumunu hızlandıran, tutumların oluşumunda duygunun baskın faktördür (İnceoğlu, 2010, s. 23). Tutumun duyuşsal bileşeni, bilişsel bileşeninden daha basittir; yani kişinin gösterdiği olumlu ya da olumsuz tepkiye karşı bir yatkınlıktır. Ayrıca duygusal yönü baskın olan bir tutumu değiştirmek daha zordur (Semerci ve Semerci, 2004, s. 138).

### **2.8.1.3. Davranışsal öğeler**

Davranışsal eğilim, belirli bir uyarana “teпки göstermeye” hazırlıktır. Davranışsal eğilimler, sergilenen eylemlerden veya sarf edilen sözlerden yola çıkılarak gözlemlenebilir. Davranış temelli tutum da benzer şekilde kişinin hal, hareket, konuşma ve beden dili gibi işaretlere bakılarak tanımlanabilir ve gözlemlenebilir. Ancak tutum, kişiye has bir durum olduğundan arkasındaki itici etmenler hakkında kesin yargıya varılması da güçtür (Semerci ve Semerci, 2004, s. 141).

Tutumun davranışsal öge bağlamında bir örnekle açıklanması gerekirse; X adlı kişi, işyerinde kötü bir gün geçirmiştir ve evinde de olumsuz bir duruma aşırı bir tepki vermiştir. Olumsuz duruma verilen tepki davranışsal ve normal bir tutum iken aşırı tepki işyerindeki sorundan kaynaklanmaktadır. Bu durumda tepkinin nedeninin anlaşılması mümkün iken aşırı tepkinin nedeninin ilk bakışta kestirilmesi güçtür. Bu örnekten yola çıkılarak; tutumun davranışsal boyutunda birden çok içsel ve dışsal yönlendirici olduğu ifade edilebilir. Diğer yandan davranış bağlamında tutum sadece gözlemlenebilir bir durum olmayıp, kişinin duygusal durumu, kişilik özellikleri, uyarıların derecesi gibi birçok etmene bağlı olabilmektedir. Bu doğrultuda tutumlarda duygu, düşünce ve davranışların düzenliliği söz konusudur. Tutum sadece davranışsal bir eğilim yaratmaz, duygu, davranış, düşünce eğilim ve davranışların bir bileşimidir. Bir tutumun oluşabilmesi için bu üç unsur arasında bir uyum olması gerekir (Özkalp, 2004, s. 282-283).

Tutum ve davranış arasında, hiçbir ilişkinin olmadığını savunan görüşler olduğunu belirten araştırmalar olduğu gibi aksine yakın ilişki olduğunu savunan araştırmalar da vardır. Genel olarak bakıldığında tutum-davranış ilişkisizliği mekanik süreçler için

geçerlidir. Örneğin arızalanmış bir sistemin bakım ya da onarımda tutum-davranış ilişkisi mesleki ve uzmanlık boyutları arz ettiğinden ilişkisizlik söz konusu olabilir. Ancak ilişkilerinin söz konusu olduğu ortamlarda tutum-davranış ilişkisi her zaman vardır. Bu tür ortam ve durumlarda tutumun davranışsal boyutu derecelendirilebilmektedir. Örneğin mesleki bir karar sürecinde yetki bakımından üst durumdaki kişinin tutumsal davranışı ile ast durumundaki kişinin tutumsal davranışları farklılık gösterebilmektedir. Dolayısıyla tutumun davranışa dönüşmesi süreci karmaşıktır hem psikolojik hem de sosyolojik faktörlere dayanmakta ve bunlar arasında tutarlı bir ilişki olduğunu gözler önüne sermektedir (Kaya, 2019, s. 18-19; İnceoğlu, 2010, s. 23-24).

### **2.8.2. Tutum ve davranış ilişkisi**

Genel olarak, tutumlar ve davranışlar yakından ilişkilidir. Davranışın arkasındaki itici gücün tutum olduğu ifade edilmektedir. Tutumlara bakarak, tutumların nasıl çalıştığı ve davranış hakkında bilgi edinilebilir. Örneğin, hangi olaydan sonra hangi davranışın geleceği sergilenen tutuma göre kestirilebilir (Özkalp, 2004, s. 285).

Tutum ve davranış arasındaki ilişkinin birçok örneği vardır. Yapılan bir araştırmaya göre bir tutumun davranışa dönüşmesini etkileyen en önemli faktör tutum ve davranışın güç derecesidir. Güçlü tutumların, zayıf olanlardan daha fazla davranışa dönüşme olasılığı daha yüksektir. Tutumların davranışa dönüşmesinde etkili olan bir diğer faktör de çevredir. Bireyin bulunduğu ortamın kendine özgü koşulları, ilişkinin davranış haline gelmesini engelleyebilir (İnceoğlu, 2010, s. 49; Özkalp, 2004, s. 285).

İstenilen başarının sağlanabilmesi ve sürdürülebilmesi bireylerin olumlu tutum ve davranışlarına; çalışanlarla kuracağı etkili iletişime bağlıdır. Yönetici tutum ve davranışları, performansın yanında örgüt iklimini ve çalışanların temel ruhsal ihtiyaçlarını da etkilemektedir. Çalışanlarla olumlu tutum ve davranışları ile yakın ilişki kurabilen yönetici ya da lider, örgütün gelişmesinde temel problemlerin çözümünü de bulabilir (İnceoğlu, 2010, s. 49).

Tutumlar ve davranışlar arasındaki ilişkiyi açıklamak için güvenilir bir şekilde ölçümler yapılması gerekmektedir. Tutumların ölçülmesinde mülakatlar, davranışsal gözlemler

ve tutum ölçekleri gibi tutumları ölçmek için birçok yöntem kullanılabilir. Bu yöntemlerden en yaygın olarak kullanılan tutum ölçeğidir. İlişkisel ölçekler, ilişkinin yönlendirildiği varsayılan (soyut/somut) ilişkinin nesnesine ilişkin bir dizi ifadeden oluşur. Araştırılan kişi, kendi görüşüne uygunluk derecesini veya uygun olup olmadığını belirtir. Her ilişkiyi ölçmek için ölçekler hazırlamak mümkündür (Özkalp, 2004, s. 287).

Genel olarak tutumlar ve tutumların etkisiyle ortaya çıkan davranışlar karmaşık faktörlerden etkilenir. Bu açıdan tutumlar belirli bir davranışın ortaya çıkma potansiyelini gösterir, ancak bu mutlaka olacağı anlamına da gelmez. Kişinin tutumuna göre davranması her zaman toplumun beklentilerine ve toplumun beklediği davranışlara uygun olmayabilir. Davranışın altında yatan yönlendirici gücün ilişkiler olduğu bilinmektedir. Bu nedenle, ilişkilerin dinamiklerini inceleyerek, ilişkilerin nasıl çalıştığı hakkında belirli sonuçlar çıkarılacak ve davranışları tahmin etmek mümkün olacaktır. Tutum değişikliği sürecinde, insan davranışı kontrol edilecek ve tutumlar koşullar belirlenerek kontrol edilecektir (Özkalp, 2004, s. 287-288; Semerci ve Semerci, 2004, s. 138-140).

### **2.8.3. Tutumun boyutları**

Tutumun oluşmasında ve örgütlenmesinde temel faktörler tutumun öğeleridir. Tutumların yapısal öğeleri olan ilişkilendirme, deneyimleme ve başkalarından öğrenme öğeleri kişinin hayatının geniş bir alanını kuşatmış bulunmaktadır. Bireyler, olumlu ve olumsuz, iyi ve kötü, ödül ve ceza gibi belirli tutumların kaynaklarıyla ve yorumlama biçimine göre tutumların özneleriyle ilişki kurarlar. Ayrıca kişi, doğduğu andan itibaren yaşadığı öğrenme sürecinde bu noktadan itibaren bunu kendi yaşamıyla ilişkilendirmeyi de öğrenmiştir (İnceoğlu, 2011, s. 40-41; Baysal ve Tekarslan, 2004, s. 309).

Bir tutumun gücü, tutuma bağlılık düzeyine göre belirlenmektedir. Kişiler tutumlarına ne kadar bağlıysa ve tutumlarını değiştirmeden sürdürmeye çalışıyorsa güçlü bir tutumdan söz edilebilir. Tutumun gücünü artıran faktörler ise nesnel olabildiği gibi öznel de olabilir. Örneğin bilgiye dayalı bir tutuma (bilişsel tutum) bağlılık görece neseldir. Çünkü bu tür tutumun arkasında rasyonellik, uzmanlık, deneyim, bilgi, öğrenme vb. gibi olgular vardır. Diğer yandan kişilik özelliklerine bağlı tutum gücünden

söz edilebilir. Örneğin inatçılık, esneklik, açıklık vb. Her iki durumda da tutuma bağlılığın dinamikleri farklı olabilir ancak güçlü bir tutum ve davranış ilişkisi vardır denilebilir. Diğer bir durum ise bir olgu kişilerin ilgi alanlarına ne kadar girmekteyse tutumları da o derece güçlü olabilmektedir. Örneğin aile, spor, meslek, siyaset vb. (Uğurlu, 2018, s. 23- 37).

Tutumların gücünü belirleyen temel kaynak tutumunun nesnesi durumundaki olgudur. Kişinin tutumuna yön veren olgu ile kişi kendi arasında kurduğu bağ ve etkileşim derecesine göre sergilediği tutumunu kademeli olarak değiştirebilir. Bilgisayar yetkinliği zayıf olan birinin yeni teknoloji kullanma konusunda olumsuz tutum sergilemesi mümkün iken bu alanda yüksek yetkinliği olan birinin hevesli tutum sergilemesi mümkündür. Bu örnekte tutumun nesnesi bilgisayar iken iki farklı tutum söz konusu olabilmektedir (Baysal ve Tekarslan, 2004, s. 309-311). Tutum konusundan bir diğer durum; tutumun doğruluğu ya da yanlışlığıdır. Bilgiye ve iknaya dayalı tutumlar genellikle ortak akıl sonucu olarak ortaya çıktığından belli bir grup ya da topluluk tarafından doğru olarak kabul edilir. Diğer yandan eksik, hatalı ya da zorlamaya dayalı süreçlere ilişkin tutumlar olumsuz seyredebileceği gibi yanlış anlaşılmaya neden olan bilgiye karşı yanlış bir tutum geliştirilmesi mümkündür (Uğurlu, 2018, s. 23- 37).

Tutum kavramları ve araştırmaları, tutumların farklı boyutlarla ortaya koyulabileceklerini göstermiştir. Rosenberg (1965) bu boyutları; Tutumun konusu, yönü, değişim aralığı ve yoğunluğu, iki yönlü çekimi, belirginliği ve karmaşıklığı olarak gruplara ayırmışlardır (Akt. Baysal ve Tekarslan, 2004, s. 302- 306).

- Tutumun konusu; bütün tutumların bir konusu, içeriği ve ana fikri bulunmakta olup bunlar tutumun yönünü ve çeşidini belirler. Tutumun konusu; siyaset, spor, toplum, din, iş, aile, hobi vb. gibi çok farklı alanlarda olabilmektedir (Gökçakan, 2012, s. 133; İnceoğlu, 2011, s. 57-60; Baysal ve Tekarslan, 2004, s. 302- 306).
- Tutumun yönü; her tutumun bir yönü bulunmaktadır. Tutum konusu kapsamında tutumun yönü de vardır. Eğer kişi herhangi bir konuda tutuma sahipse bunun yönü olumlu ya da olumsuz olabilir, hatta nötr de olabilir. Böylece kişinin tutumun konusu hakkında nasıl bir davranış ya da duyguya sahip olduğu neyi kabul ettiği, savunduğu,

desteklediği ya da reddettiği gibi durumlar tutumun yönünü göstermektedir. (Gökçakan, 2012, s. 133; İnceoğlu, 2011, s. 57-60; Baysal ve Tekarslan, 2004, s. 302- 306).

- Tutumun değişim aralığı ve yoğunluğu; tutumlar her zaman sabit ve durağan değildir. Belli koşullar altında değişebilir, olumlu-olumsuz-nötr noktalarında değişim gösterebilir. Örneğin kişi ikna olmuşsa olumsuz tutum olumluya dönüşebilir. Dolayısıyla tutumlar uçlar arasında değişebilmektedir. Bununla birlikte tutumun gelişimine göre yoğunluk bakımından da özgün ağırlığı değişebilir. Örneğin olumlu bir tutumda ısrarcılık söz konusu olabildiği gibi bu ısrarcı ve kararlı tutum belli koşullar altında daha hafif hale gelebilir, olumlu tutum sürebilir ancak ısrarcılık ortadan kalkabilir (Gökçakan, 2012, s. 133; İnceoğlu, 2011, s. 57-60; Baysal ve Tekarslan, 2004, s. 302-306).

Tutumun iki yönlü çekimi; tutumların iki yönlü bir çekim gücüne sahip olduğuna dikkat çekilmektedir. Tutumların inşasında hem olumlu hem de olumsuz unsurların aynı anda var olabileceği gözlem yoluyla bulgulanmıştır. Bu iki karşıt eğilim ne kadar karşılaştırılabilirse, karşılıklı çekimleri o kadar güçlü olur (Gökçakan, 2012, s. 133; İnceoğlu, 2011, s. 57-60; Baysal ve Tekarslan, 2004, s. 302- 306).

Tutumun belirginliği; tutumun diğer tutumlar arasında kişi için ifade ettiği öncelik durumudur. Buna göre bazı tutum konuları kişinin zihnini sürekli meşgul etmektedir. Tüm tutumların bir merkeziliği vardır, çeşitli tutumlar arasında en önemli tutumu temsil eder. Bir grup çekimde odak noktası bir çekimdir ve diğer çekimleri çevreler. Tutumun değiştirilmesi, bağlı olan diğer tutumların da değişmesini zorunlu kılabilir. Bazı insanlar için, bir tutumun yoğunlaşması özel bir durum haline gelir ve bu tutum diğer tutumları etkiler, kişinin hayata bakış açısını ve birçok davranışı şekillendirir (Gökçakan, 2012, s. 133; İnceoğlu, 2011, s. 57-60; Baysal ve Tekarslan, 2004, s. 302- 306).

Tutumun karmaşıklığı; tutumlar, kendisini meydana getiren öğeler bakımından hayli karmaşıktır. Bu inançlardan bazıları az ya da çok önemlidir, bazıları ise diğerlerine karşı az ya da çok hassastır. Bu nedenle karmaşıklık, tutumların temel özelliklerinden biridir. Tutumların boyutlarından biri olarak saydığı bilişsel karmaşıklığı, kişinin bir tutumu hakkında bildiği bilgi miktarı olarak ifade edilir. Karmaşıklık düzeyi de kısmen poz

nesnesinin aralığına bağlıdır” (Gökçakan, 2012, s. 133; İnceoğlu, 2011, s. 57-60; Baysal ve Tekarslan, 2004, s. 302- 306).

#### **2.8.4. Değişime yönelik tutum**

Değişim sürecini tam ve doğru bir şekilde anlamak ve başarılı bir şekilde tamamlamak için çalışanların değişime yönelik tutum ve eğilimlerini anlamak ve dikkate almak gerekir (Can, 2018, s. 30-32). Örgütsel değişim konusunda öncülerden biri olan Kurt Lewin (1947), değişim sürecinde (1) çözülme, (2) değişme ve (3) yeniden dondurma üzere üç aşamadan söz etmektedir. Çözülme aşamasında insanlardan kendilerine önerilen değişim sürecinde mevcut alışkanlıklarını değiştirmeleri ve yeni duruma geçişi kabul etmeleri beklenmektedir. Değişim aşamasında, insanların değişime katılması, uyum sağlaması ve bağlılık göstermeleri beklenmektedir. Yeniden dondurma aşaması ise gerçekleşen değişimin içselleştirilerek değişim varlığının kabullenilmesi ve yeni duruma uyum sağlamaları beklenmektedir (Çalışkan, 2020, s. 197). Çalışanların ve genel olarak örgütteki iç ve dış paydaşların bu üç aşamada sergiledikleri davranışlar geniş açıdan değişime yönelik tutumların çerçevesini oluşturmaktadır. Değişim, mevcut durumdan başka bir duruma geçişi ifade ettiğinden, olağan, alışlagelmiş ve aşinalık kazanılan durumun da değişmesi anlamına gelmektedir. Bu değişimle birlikte gelen yeni akışlar insanlar üzerinde farklı etkiler meydana getirmektedir. Bunlar değişime uyum ve katılım (bağlılık) şeklinde olabileceği gibi değişime yönelik çekimserlik, karşı koyma ya da muhalefet (değişime direnç) şeklinde de olabilmektedir (Özmen ve Sönmez 2007: 178; Yeniçeri, 2002: 9-11).

Değişim sürecinde örgüt üyelerinin değişime yönelik tutumlarından en önemlisi onların değişimi kabul etmeleridir. Zira değişim emir-komuta zincir hiyerarşisinde de gerçekleşebilir ancak bu yöntem içselleştirmeyi engeller. Bu durumda değişim gerçekleşebilir ancak kalıcı, sürekli ve istikrarlı olmaz. Ayrıca içselleştirilmiş bir değişim süreci çok daha etkili ve verimli olabilecektir (Özmen ve Sönmez 2007: 178; Yeniçeri, 2002: 9-11). Değişime yönelik bir başka tutum ise değişime kayıtsız kalmaktır.

Kayıtsız davran bireyler değişimi takip etme eğilimindedir. Başka bir tutum, değişime karşı pasif direniştir. Değişime pasif bir şekilde direnen bireyler, değişime karşı

olduklarını davranışlarıyla gösterirler. Bu kişilerin sosyal ilişkilerini ve örgütsel görevlerini ihlal ettikleri görülmektedir. Bu durumun bir sonucu olarak organizasyonel işlerde aksamalar meydana gelebilir. Son olarak, bazı bireylerin değişime aktif olarak direndiği görülebilir. Değişime aktif olarak direnen bireyler, devamsızlık veya kasıtlı sabotaj gibi davranışlar sergilerler. Bu bireyler örgütsel faaliyetlerde bariz aksamalara neden olurlar. Örgüt içerisindeki yöneticiler değişim süreçlerinin ve uygulamalarının başarısı için değişime direnen kişiler için alınan önlemleri örgütün geleceği açısından en doğru şekilde anlatmalı ayrıca motive etmelidirler (Tunçer, 2013, s. 373-380; Dursun, 2007, s. 116).

### **2.8.5. Çalışanların tutumları**

Bunlar, örgüte göre farklılık gösteren örgütsel değişimin nedenleri, alanları, türleri ve modelleridir. Öte yandan, değişiklik yönetimi için tek, standart, herkese uyan tek bir çözüm yoktur. Kültür, yapı, yönetim tarzı ve liderlik özellikleri, süreç tasarımı, kaynak yapısı, çalışma koşulları ve teknikleri, çalışanlar ve beklentileri, çalışma ortamının özellikleri kuruluştan kuruluşa farklılık gösterir (Ongaro, 2004, s. 92).

Özellikle değişim sürecinde çalışan tutumlarında, değişim sürecinde dört aktörden söz edilmektedir. Birincisi liderliğe dayalıdır. Değişim ajanları, bir organizasyon içindeki liderler olarak tanımlanır. Bu grup aynı zamanda stratejik değişimin lideri olan üst düzey yöneticileri de içermektedir. İkincisi kontrole dayalıdır. Organizasyonel orta düzey yöneticiler ve organizasyonel fonksiyon uzmanları, organizasyonel birimlerin stratejik değişime ayak uydurmasına yardımcı olur. Üçüncüsü danışmana dayanmaktadır. Kurumun gelişimini destekleyen teknik uzmanlar olarak görülen danışmanlar, değişim projesinin hem yöneticisi hem lideri hem de çözüm ortağı rolünü üstlenirler. Dördüncüsü takım bazlıdır. Bu takımın oyuncuları yöneticiler, uzmanlar, çalışanlar ve danışmanlardır. Takım modeli, davranış değişikliğini kurumsallaştırması bakımından diğer modellerden farklılık göstermektedir (Caldwell, 2003, s. 137).

Değişim sürecinde, kurumun çalışma koşullarına ve kültürüne yabancı olmayan, kurum dışı birimlerde çalışan üst düzey yöneticilerden de destek almayı düşünebilirsiniz. Bu kişiler sürece doğrudan dahil olmayabilirler, ancak deneyimleri orta ve alt düzey yöneticileri eğitmek ve yönlendirmek için kullanılabilir. Sürece katılımları, kuruluşun



yöneticilerinin ve çalışanlarının motivasyonunu teşvik edebilir. Bu motivasyondan doğan gönüllülük kültürü çerçevesinde tam ve güçlü bir değişim ekibi oluşturulabilir (Caple, 1995, s. 36). Aslında bir örgütte çalışan tutumlarına dayalı olarak uygulanmaya çalışılan direnme, güvenmeme, şüphe duyma, değişimi geciktirme veya engelleme gibi davranışlar değişime direnç olarak adlandırılır. Bu, değişimin önündeki en büyük engel olarak kabul edilir. Bu nedenle değişim yapanların, değişime karşı direnci ortadan kaldırmak için çok çalışmaları gerekir. Değişime karşı direncin üstesinden gelmek de değişim sürecinin en zor aşamasıdır (Hussey, 1997, s. 36).

Değişim her zaman riskle birlikte gelir ve bu risk, çalışanları inovasyon ve değişimin hızına ayak uydurmak için geri adım atmaya zorlar. Alışkanlıklar, çalışanların yeniliklere uyum sağlamasını zorlaştıran faktörlerdir. Herkesin işi ve sorumlulukları mevcut düzende dağıtılsa, değişimin belirsizliği çalışanları tedirgin edecektir. Değişim sürecinde ortaya çıkan radikal yenilikler ise işten çıkarma ve değişen sorumluluk korkusuna yol açmaktadır. Kalıcı ve kısmen uygulanan birçok radikal değişiklik sonucunda, iş kayıpları, artan restorasyon ve işten çıkarılma korkusu, çalışanı değişime direnmeye zorlayan başlıca nedenlerdir. Ayrıca aşırı duyarlılık, bağlılık ve geçmişe bağlılık gibi psikolojik nedenler de değişime direnmeye yol açabilmektedir (Kegan ve Lahey, 2013, s. 159-160).

Genel olarak değişime yönelik tutumlar kapsamında literatürde üzerinde en çok durulan değişime bağlılık ve değişime direnç her zaman olumlu ya da olumsuz olarak nitelenmemektedir. Örneğin doğru bir amaç ve yöntemle başlatılan değişime karşı geliştirilen direnç tutumuyla mücadele edilmesi ve çalışanların bu sürece bağlılık yönüyle katılımlarının sağlanması gerekmektedir. Ancak yanlış yöntem, eksik bilgi ve dayatmacı stratejilerle başlatılan bir değişim sürecine amacı doğru bile olsa direnç gelişmesi muhtemeldir (Taner, 2013, s. 217; Seren ve Baykal, 2007, s. 3).

#### **2.8.6. Değişime bağlılık**

Değişime bağlılık kavramı, genel olarak örgütsel bağlılık olgusunun alt boyutları içerisinde yer almakta olup değişim sürecinde çalışanların içten gelen bir istek ile değişim sürecinde yer almaları ve katılımlarını ifade etmektedir (Lizote, Verdinelli ve Nascimento, 2017, s. 949-950; Freedman, Sears ve Carlsmith, 2003, s. 472).

### 2.8.6.1. Değişime bağlılık tanımı

Psiko-sosyal bir tutum olarak değerlendirilebilecek bağlılık, bireyin içinde bulunduğu hali hazırdaki bir durumu, davranışı ve konumu değiştirmesini içten gelen duygularla zorlaştıran, bireyin bunlardan ayrılmasını güçleştiren duygusal bir durumdur. Ters açıdan bağlılık, bireyin bir durum, olgu, nesne ya da kişiye yönelik geliştirdiği yakın olma çabası ve tutumudur (Freedman, Sears ve Carlsmith, 2003, s. 472). Örgütsel anlamda kullanılan bağlılık terimi ise çok çeşitli boyutlardan meydana gelen, oldukça karmaşık, pek çok faktörle ilişkili olan özellikler taşımaktadır (Seymen, 2008, s. 135).

Literatürde bağlılık kavramının, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiye dayandığı konusunda görüş birliği söz konusu iken bağlılığın niteliği, şekli ve durumuyla ilgili tartışmalar devam etmektedir (Vijayashree ve Jagdishchandra, 2011, s. 195). Geniş açıdan bağlılık kavramı, endüstriyel, örgütsel psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış literatüründe popülerliği yüksek bir konu olmakla birlikte oldukça dinamikdir (Meyer, vd., 2002, s. 706).

Bağlılık kavramı oldukça geniş bir alana yayıldığından (psikoloji, sosyoloji, endüstri ilişkileri vb.) tanımlanması, içeriği, öncülleri ve sonuçları bakımından çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bazı çalışmalarda öncüller, bazılarında da sonuçlar üzerinde yoğunlaşıldığı görülmekle birlikte bunların ortak noktası örgütlerdeki insan faktörünün kapasite ve potansiyelinin, örgüt lehine sürdürülebilir nitelikte nasıl geliştirilebileceği konularına yoğunlaşmasıdır. Bu anlamda bağlılık kavramının öznesi her zaman insan, çıktısı ise hem insani hem de örgütsel nitelikte olmaktadır (Lizote, Verdinelli ve Nascimento, 2017, s. 949).

Diğer yandan örgütsel bağlılık örgütlerdeki insan kaynağı üzerinde odaklanmakla birlikte günümüz bilgi toplumu olgusu bağlamında da değerlendirmelere sahiptir. Nitekim kavram, örgütsel etkinlik bakımından gerekliliği sıkça ileri sürülen entelektüel kaynakların (nitelikli insan kaynağı) yönetimi ve korunması açısından önemli görülmektedir (Jamal ve Saif, 2011, s. 56). Örgütsel bağlılığın, örgütlerin etkinliklerinde önemli ve yararlı bir gösterge ve faktör olduğu konusunda ise kavramın ortaya çıktığı zamanlardan beridir genel bir uzlaşma olduğu gibi bağlılık ile bireysel performans arasında da güçlü bir korelasyondan söz edilmektedir (Meyer, vd., 2002, s. 705).

### 2.8.6.2. Değişime bağlılık boyutları

Değişime bağlılık, genel olarak bireyin başarılı bir değişim girişimi için gerekli görülen davranış biçimini göstermesini ve bunda bağlılık davranışı kapsamında hareket etmesidir (Lizote, Verdinelli ve Nascimento, 2017, s. 949-950). İlgili araştırmalar incelendiğinde değişime açıklığı tanımlamanın zorluğu açıkça görülmektedir. Bunun temel nedeni, değişimin ne anlama geldiğini belirlemenin zorluğudur. Örgüt içindeki bireyler değişime karşı direnç gösterebilir de başka tür bir değişime oldukça açık olabilirler. Her bireyin değişime karşı tutumu farklı olabilir, bu nedenle değişim çalışmasına başlamadan önce değişim hakkında adil bir fikir edinilmesi faydalı olacağı düşünülmektedir (Dunham, Gardner, Cummings ve Pierce, 1989).

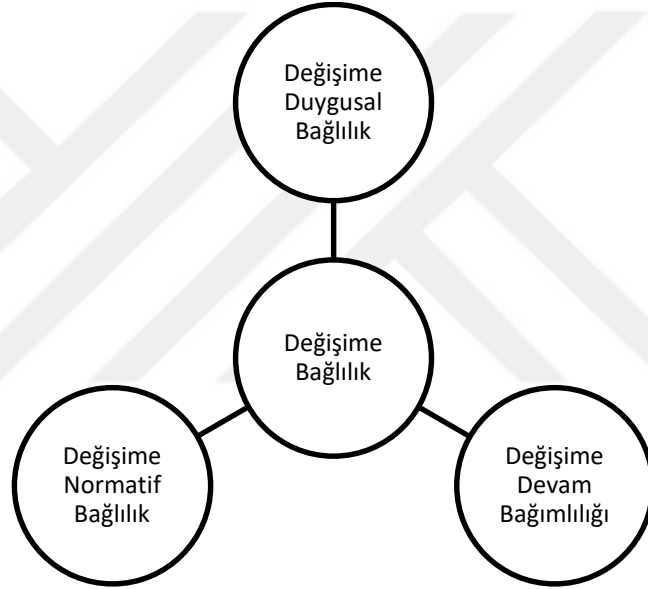
Devos, Buelens, Bouckenoghe (2007, s. 622); çalışmalarında bireylerin değişime açık olması ve bu yolla değişime bağlılık göstermesini; çalışanların psikolojik ve davranışsal olarak değişimi uygulayabilecek düzeyde ve aynı zamanda bu uygulama sürecinde de istekli olmaları şeklinde kavramsallaştırmaktadır. Wanberg ve Banas (2000, s. 135) ise çalışanların değişimi desteklemek için istek geliştirmesi ya da bu yönde içsel bir istekle davranması ve çalışanların değişimin potansiyel sonuçlarına karşı pozitif tutum sergilemesi olarak yorumlamışlardır.

Değişime bağlı olma, değişimi destekleme ve değişime katılmanın nasıl ve ne şekilde gerçekleştirilebileceğine ilişkin uzlaşmış bir süreç tavsiyesi bulunmamaktadır. Bunun da temel nedeni her işletmenin birbirinden farklı bir yapıda olması ve insan davranışlarının da karmaşıklığıdır. Dolayısıyla değişim sürecinde çalışanların bağlılık ve katılımlarının sağlanarak değişime açık bir iklim ve kültür oluşturabilmek için ilkesel olarak şunlara dikkat edilmesi ve önem verilmesi belirtilmiştir (Devos, Buelens, Bouckenoghe, 2007, s. 622-624).

- Çalışanlar üzerinde tehditkâr olmayan örgütsel değişim süreci izlenmelidir. İşten çıkarma, atıl duruma gelme, özlük hakkı kayıpları vb.
- Değişim sürecinin mimarı ve sürdürücüleri olarak yöneticilerle çalışanlar arasında uyum ve güvenin oluşturulması gerekmektedir. Örneğin tepeden inme, belirsiz ve emir komutaya vb. bağlı olmamalı, katılım ve işbirliği oluşturulmalıdır.

- Değişimin olumlu çıktıları ve sonuçları hakkında iç ve dış paydaşların ikna edilmesi, onaylarının alınması, gereken düzeltmelerin yapılması ve katılımlarının sağlanması gerekmektedir. Örneğin esneklikten uzak ve tek tip değişim yerine çağın ve çalışanların koşullarına göre istikrarlı ve esnek bir süreç izlenmelidir (Devos, Buelens, Bouckennooghe, 2007, s. 622-624).

Değişime bağlılık olgusu genel örgütsel bağlılık altında yer aldığından boyutlandırılmasında da örgütsel bağlılık odaklı bir yaklaşım olduğu görülmektedir. Bu kapsamda değişime bağlılık Şekil 2.3'te görüleceği üzere dördü bir yapıda boyutlandırılmıştır.



Şekil 2.3. Değişime bağlılık boyutları

Kaynak: (Toprak ve Aydın, 2015, s. 38-39)'dan uyarlanmıştır.

Şekil 2.3'te yer alan modeldeki boyutları şu şekilde açıklamak mümkündür: Değişime Duygusal Bağlılık; değişime duygusal bağlılık, bireysel söz söyleme hakkına sahip olarak, değişime katılarak, eğitim ve geliştirme faaliyetlerine katılarak veya değişiminin nedenine inanarak gelişir. Değişime inanan ve değişimin başarılı olmasına katkıda bulunmak isteyen çalışanların, değişime duygusal bağlılığa sahip oldukları söylenebilir.

- Değişime Normatif Bağlılık; değişime normatif bağlılık, sosyal ve örgütsel normların etkisinin bir sonucu olarak değişimi destekleme zorunluluğu temelinde gelişir.

Değişime normatif bağlılığı olan bireyler, bazı kişisel fedakarlıkları gerektirse dahi, kendilerinden istenilenden daha fazlasını yapmaya isteklidirler.

- Değişime Devam Bağımlılığı; değişime devam bağımlılığı, değişimi desteklememe durumunda ortaya çıkacak maliyetlerin farkında olmanın etkisiyle değişimi desteklemeyi kapsamaktadır (Toprak ve Aydın, 2015, s. 38-39).

Değişime bağlılık boyutları kendi içerisinde uyum ve etkileşim halinde olmakla birlikte söz konusu boyutların her biri değişim sürecinde farklı etki ve işleve sahiptir. Duygusal ve normatif bağlılık iş birliğine yönelik iken devam bağımlılığı daha çok uyumla ilgilidir. Bu kapsam bir organizasyonun değişim sürecindeki başarısı ve etkinliğinde duygusal ve normatif bağlılık güç kaynakları iken devam boyutu değişimin sürdürülebilirliği ile ilgilidir (Herscovitch ve Meyer, 2002). Bununla birlikte bir örgüt ya da sistemde değişim başlamışsa çalışanların bu sürece uyumu söz konusu olabilir ancak duygusal veya normatif bağlılıkları olmayabilir. Dolayısıyla duygusal ve normatif, değişim sürecinde çalışanların içsel ve gönüllü bağlılıkları olup bu boyutlar değişimin gücünü artırmaktadır. Diğer yandan çalışanlar duygusal ve normatif açıdan bağlılık göstermeyebilir fakat alınan kararlar gereği değişime görece zorunlu olarak uyum sağlamak durumunda olabilirler (Herscovitch ve Meyer, 2002)

Yukarıda sıralanan boyutlar kapsamında Jaros (2010, s. 79-80), değişimin kaçınılmaz şekilde tüm organizasyonlar için geçerli olduğunu bu süreçte de çalışanların değişime bağlılığı çeşitli şekillerde göstermelerinin en temel başarı faktörü olduğunu belirtmiştir.

Değişime bağlılık esasen örgütsel bağlılığın bir formasyonudur. Bu kapsamda değişime bağlılık, kendi içerisinde psikolojik ve davranışsal boyutlarıyla kuruma, lidere, mesleğe ve iş arkadaşlarına bağlılık alt boyutlarından oluşan bir yapıdır. Söz konusu yapının nihai amacı da değişime katkı vermek, değişim sürecini kolaylaştırmak ve değişimden beklenen olumlu sonuçlara katılım sağlamaktır (Jaros, 2010, s. 79-80; Parish vd., 2008, s. 34-35).

### 2.8.6.3. Değişime bağlılığın amaçları

Değişime bağlılığın temel amacı, örgütlerde değişim sürecini başarılı bir şekilde sürdürmek ve değişimi bir örgüt kültürü olarak benimsemektir çünkü değişim her yerde ve her zaman vardır. Bu bağlamda değişime bağlılık; İnsan merkezli ve organizasyon temelli olmak üzere iki hedefi olduğundan söz edilebilir.

İnsan temelli amaçlar; çalışanlar merkezi bir konumdadırlar. Bu bağlamda çalışanların nedenlerini, beklentilerini, gerekliliklerini, yükümlülüklerini ve inançlarını hedef alan bir yaklaşım vardır. İnsan temelli amaçlarla, çevresel faktörlerle tetiklenen örgütsel değişim süreçlerinde başarılı olunması ve verimli sonuçlar elde edilebilmesi için çalışanların eğitimi, katılımı, iş birliği, içsel inanç geliştirmeleri ve değişim hedeflerine özveri ile bağlanmaları beklenmektedir (Bellou, 2008, s. 780-781).

İnsan temelli amaçlarda insan faktörünün önemli olduğunun savunulmasının en önemli nedeni değişim süreçlerinin başlaması ve başarılmasında çalışanların bağlılık göstermesi ve onların katılımlarının sağlanabilmesidir. Çünkü bir anlamda değişimle devam etmek, organizasyonun küçük ya da büyük yapısını değiştirmek anlamına gelmektedir. Bir organizasyonun mevcut yapılarını değiştirmek, sadece yeni yöntemler geliştirmek ve yeni iş sistemleri kurmakla ilgili değil, aynı zamanda organizasyon genelinde ve zihinlerde değişiklik yapmaktır. Dolayısıyla örgütsel değişimin başarısı kişiye bağlıdır (Bellou, 2008, s. 780-781; Çetin ve Kurnaz, 2004).

Örgüt temelli amaçlar; değişim örgütlerin nicelik ve niteliklerini değiştiren bir süreçtir. Kuruluşlar; organizasyon yapısı, hiyerarşik düzen, yönetim fonksiyonları, sorumluluk, kontrol mekanizmalarının unsurları, teknik ve teknik unsurlar gibi birçok unsurdan etkilenir (Bellou, 2008, s. 780-781). Örgütsel yapı temelli amaçların odağında örgütün kendisi olmakla birlikte, çalışanlar ayrı bir yerde tutulmazlar. Zira örgüt çalışanları ile bütüncül bir yapıdır. Ancak örgüt temelli amaçlar daha ziyade iş yapış biçimleri, fiziki sistemler, teknik alt-üst yapılar, iyileştirme vb. kapsamaktadır. Çalışanlar ise bunları uygulayacak ve kullanacak kişiler olduğundan örgüt merkezli amaçlarla insan merkezli amaçlar bütündür (Çetin ve Kurnaz, 2004).

## 2.9. Değişime Direnç

Değişimin amacı organizasyonu daha iyiye götüreceği yolda çağın koşullarına uyum sağlamak ve geleceğe taşımaktır. Direnç bu amacın önündeki en büyük engellerden birisi olup değişimi bağlamından çıkarmakta, amaçtan uzaklaştırmakta ve süreci yavaşlatmaktadır (Ercan, 2014, s. 37). Direnç, değişime karşı statükonun ve alışılmış düzenin korunması olup değişimin getirdiği yeniliklere karşı tutumsal bir tepkidir. Bu yönü ile direnç, değişimin gerçekleşmesinin önünde bir engel olmakla birlikte hem örgütsel yapıdan kaynaklanan hem de kişisel tutumlardan ileri gelen bir durumdur (Ercan, 2014, s. 37-38)

Direnç, örgütsel değişim sürecinde doğal olarak meydana gelen ve kendini birçok farklı biçimde gösteren bir olgudur. Direnç bazen aktif direniş olarak ortaya çıkar ve burada aktif muhalefet, reddedilme ve bu duyguların ifadesi ile ifade edilir. Öte yandan, direniş daha karanlık ve daha gizli biçimlerde gelir, değişim yöneticilerinin yüzleşmek istemediği, tespit edilmesi daha zor ve daha yıkıcı sonuçları olan direniş türüdür (Lewin, 1947, s.5-41).

Literatürde değişime karşı direnç geliştirilmesinin arka planında çok sayıda etkenin olduğu belirtilmektedir. Bu kapsamda direnç; “bireysel, grup veya örgüt düzeyinde olabilir. Organizasyonlarda değişiklik sürecinde, her düzeyde değişime direnci anlamaya ve ele almaya çalışması önemlidir. Ayrıca, organizasyonun dış çevresiyle, iç çevresindeki direnci birlikte yönetmesi gerekmektedir (Varoğlu vd., 2009, s. 33-34; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s. 258).

Bir kuruluştaki bir kişinin veya grubun statüsünü (konumunu) etkileyen değişim, direnç ya da tepkiye neden olabilir. Bu tepkiler doğrudan (açık) veya dolaylı (gizli) olabilir ve hemen veya gecikmeli olarak ortaya çıkabilir (Çalışkan, 2019, s. 238; İlhan, 2017, s. 1118). Çalışanların aksamalara doğrudan tepkileri sorumluluklarına müdahale, istifa ve hatta iş sabotajı olarak görülürken, dolaylı tepkileri motivasyonu ve örgüte bağlılığı azaltmakta, motivasyonu düşürmekte, işe devamsızlığı ve hataları artırmakta ve iş kazalarını artırabilmektedir. Ayrıca iş verimsizliği, geç kalma veya hastalık nedeniyle devamsızlıklar artabilmektedir (Çankır, 2017, s. 116; Budak ve Budak 2006, s. 547).

### **2.9.1. Değişime direncin nedenleri**

Değişime karşı direncin başlıca nedenlerinden biri mevcut alışkanlıklardan vazgeçilememesi ve bu alışkanlıkların korunmaya çalışılmasıdır. Zira değişim daha önce bahsedildiği üzere çok farklı şekillerde gerçekleştirilebilmekte olup ortak özelliği ise mevcut yapı ve süreçlerde eskiye göre yeni bir durumun kullanılmaya başlamasıdır. Bu nedenle “yeni” olarak ifade edilen duruma uyum sağlamak, gereklilikleri yerine getirmek, anlamak, başarılı olmak ve öğrenmek kişiler için zor olabilir ya da bu yönde bir önyargı geliştirilebilir (Kerman ve Öztop, 2014, s. 6). Diğer yandan kişisel olarak değişime direnmenin yanı sıra örgütün yapısal unsurlarının değişimi karşılayabilecek yeterliklere sahip olmaması ya da zayıf kalması da değişimin önünde direnç engelleri meydana getirebilmektedir. Örneğin değişimden beklenen amaç ile örgütün esnekliğinin uyumsuz olması, yöneticilerin değişim hedefleri ile örgütün kaynaklarının bunu karşılamakta yetersiz kalması direnci artırabilmektedir (Kerman ve Öztop, 2014, s. 6). Kişisel direnç nedenlerine bakıldığında ilk sırada değişimin amacı ve niteliğinin çalışanlar tarafından anlaşılabilmesi yer almaktadır. Ardından değişime ilişkin eğitim, oryantasyon, ikna, katılım vb. gibi unsurlar bakımından da çalışanlar yeterince dahil edilemediklerinde değişime karşı direnç gelişmesi doğal bir sorun olarak ortaya çıkabilmektedir (Eren, 2017, s. 119-122).

Değişim, örgütler içindeki alışılmış, uyumlu çalışma gruplarını çözer ve yeni çalışma grupları oluşturur. Bu bir tepki sonucunda olabilir, çünkü mevcut koşulları değiştirir. Örgüt bu yapıyı sürdürmek için değişime direnir. Değişiklikler nedeniyle bazı bölümler kapatılacak veya yeni bölümler ve hizmetler açılacaktır. Bu durumlarda, bazı çalışanlar eski pozisyonlarını kaybedebilir veya yeni kimlikler edinebilir. Örgütün yapısı ve doğal dengesi örgüt dışı etkenler aracılığıyla örgüt hayatını etkileyen fakat kararsız bir süreçtir (İnce ve Bedük, 2006, s.414).

#### **2.9.1.1. Ekonomik güvensizlik**

Genellikle ticari organizasyonlarda değişimle birlikte pek çok noktadan yeniden inşa etme ve yapılanma söz konusu olmakta ve bazen insan kaynaklarında işten çıkarma, konum değiştirme, emeklilik, özlük haklarını düzenlemeleri vb. söz konusu olabilmektedir. Bu nedenler altında çalışanlar ekonomik kayıplara maruz kalma



endişesiyle mevcut durumu korumak üzere değişime direnç geliştirebilirler (Seçkin, Demirel ve Özçınar, 2016, s. 132).

Ekonomik ve finansal kaygılar, çalışanların örgütsel değişime direnmelerinin temel nedenlerinden biridir. Birey değişiklikten sonra mevcut gelirini, maddi çıkarlarını ve işini kaybetme korkusuyla değişime direnebilir. Çalışan direnişi, aynı zamanda, değişim sürecinin çalışanların menfaatlerini ve finansal güvenliği baltalama ve ortadan kaldırma derecesinde de yatmaktadır. Bu kaybın büyüklüğü arttıkça çalışanın etkin ya da pasif tepkisi de artmaktadır (Yeniçeri, 2002, s. 116).

Çalışanlar, özellikle işlerini kaybetmekten veya ücretleri düşürmekten korktuklarında teknolojik değişime tepki gösterirler. Yeni teknolojinin tanıtılması yeni beceriler gerektiriyorsa, çalışanlar kendilerini güvensiz hissedebilir ve işten çıkarılma korkusu yaşayabilir. Bu nedenle yönetim, uygulamalar değiştikçe mali dengenin bozulabileceği izlenimini vermekten kaçınmalıdır. Uygulamada, ekonomik denge ciddi şekilde bozulursa, değişikliğin uygulanmasında böyle bir durumu önleyecek tedbirleri düşünmek gerekmektedir (Dursun, 2007, s. 122).

#### **2.9.1.2. Belirsizlik korkusu**

Değişim süreci her ne kadar planlamalı bir şekilde devreye alınsa da öncül ve ardılları bakımından bazı belirsizlikleri de beraberinde getirebilmektedir. Değişimin başlangıcından itibaren ortaya çıkabilecek belirsizlikler çalışanlar için zorlu bir süreç, baş etme güçlüğü, yeniliği kabul etme gibi davranışlarda direnç tutumuna yol açabilmektedir. Öte yandan sadece belirsizlik olgusu bile çalışanların değişime karşı olumsuz tutum sergilemelerine neden olabilmektedir (Örücü ve Kambur, 2019, s. 106). Çalışanlar belirsizlik yaşamamak ve alışageldikleri bildik düzenlerini sürdürmek üzere davranırlar (Karabal, 2018, s. 9).

Geniş açıdan değişim, bireylerde “belirsizlik” algısına yol açmaktadır. Yapılandırılmış, mantıklı ve bilindik yöntemleri bir kenara bırakarak; yeni koşullara uyum sağlama ihtiyacı çalışanlar arasında kaygı yaratmaktadır. Ancak, işgörenler alıştikları şekilde çalışmayı ve belirli kalıplar içinde sorunları çözmeyi daha güvenli bulmaktadırlar (Karabal, 2018, s. 9).

### **2.9.1.3. Sosyal ilişkiler**

Bireylerin değişime direnmelerinin bir diğer nedeni de sosyal ilişkilerdir. Sosyal nedenlerden dolayı insan ilişkileri her şeyden önce gelir. Bu gruptaki değişime direncin ana kaynakları arasında örgütlerdeki gruplaşmalar, bu gruplardaki çıkar ilişkileri, güç çatışmaları ve kaynakların kullanımındaki dengesizlik endişeleri olduğu söylenebilir (Yalçın, 2002, s. 105-106).

Sosyal ilişkiler bağlamında organizasyonlar aynı zamanda kişisel ilişkilerin geliştiği, çıkar ve arkadaş gruplarının olduğu yerlerdir. Bu türden gruplaşmalar değişim sürecinde varlıklarını ya da ağırlıklarını kaybedebilecekleri endişesiyle değişime karşı birlikte direnç gösterebilmektedirler. Zira değişim her zaman organizasyonlarda birtakım dengeleri de değiştirebileceğinden kendi çıkarlarını korumak ve diğerleri üzerinde vesayetini sürdürmek isteyen gruplar direnç geliştirebilirler (Yalçın, 2002, s. 105-106).

Bu tür tutumlar sonucunda hem gruplar hem de kişiler nezdinde güçlü bir direnç ortaya çıkması muhtemeldir. Değişimler birlikte terfi, kadro, haklar gibi statülerde de değişim söz konusu olacağından elde edilmiş pozisyonların korunması için çaba gösterilir. Bu da değişimde direncin bir diğer önemli sosyal nedeni olabilmektedir (Tabancalı, 2003, s. 332; Özkan, 2004, s. 12).

### **2.9.1.4. Değişime uyma zorluğu**

Değişim sürecinde doğal olarak pek çok yenilik de söz konusu olabilmektedir. İş yapış biçimleri, kariyer süreçleri, iş tanımları vb. gibi değişimler, uyum bakımından kişisel direnç tutumlarında etkili olabilmektedir (Yalçın, 2002, s. 105-106). Alışılmış ve özel olarak çaba gerektirmeyen bir iş yapış süreci değiştiğinde değişime ve yeniliğe uyum sağlanabilmesi için çaba sarf edilmesi gerekmektedir. Ayrıca değişime uyum sağlanamadığında elde edilmiş kazanımlardan mahrum kalma kaygısı direnç geliştirme nedenleri arasındadır (Tunçer, 2013, s. 381).

### **2.9.1.5. Psikolojik nedenler**

Değişim direncinin çoğu, örgütlerin değişimin ne olduğuna ilişkin bilgi eksikliğinden ileri gelmektedir. Öncelikle, örgütler büyümeye devam etmektedir ve örgütlerin yapısı büyüdükçe, bilgi akışı çökecek ve bilgi akışı bölümler arasında bile yavaşlayacaktır. Hatta çalışanların izolasyonu azalır ve bunun sonucunda kişilerarası iletişim ortadan kalkar. Örgüt içinde iletişim ve bilgi eksikliği belirsizliğe yol açmakta ve belirsizlik sonucunda çalışanlar eksik ya da yanlış bilgilerle değişimlere direnmektedir (Hotamışlı, 1996:111, akt. Karakışla, 2009:47). Tamamlanması yıllar sürebilecek veya yeni bir makine nedeniyle değişiklik gerektirebilecek bir iş değişikliği, o kişinin tüm çabalarının bir anda boşa gitmesi anlamına gelir. Bu olmasa bile, çalışanlar değişimin kişisel ödülleri veya kazançlarını elinden aldığını düşünebilirler (Yeniçeri, 2002, s. 117-118). Değişimin birçok olumsuzluk getireceğini düşündükleri için işlerine bağlanmak istemeyebilirler (Varoğlu vd., 2009, s. 34).

### **2.9.1.6. Kurumsal direnç**

Kurumların değişime karşı dirençleri; yapıya, kültüre, kaynak sınırlarına, sabit yatırımlara, geçmiş deneyimlere veya kurumlar arası anlaşmalara bağlı olabilir. Başka bir deyişle, kurumların değişime direnci yapısal ve sosyal kökenlidir. Örgütsel iklim ve kültür bakımından, örgütün amaçlarına ulaşma yolunda sergilediği kurumsal tutum değişim sürecini de etkilemektedir. Bu kapsamda değişimden beklenen amaç ile kurumsal iklim ve kültür unsurları arasında uyum sorunu söz konusu ise kurumsal bir dirençten söz edilebilir. Örneğin organizasyonda değişimi destekleyen bir örgüt iklimi ve kültür yoksa değişim en başından dirençle karşı karşıya kalabilecektir (Tabancalı, 2003, s. 332-335; Özkan, 2004, s. 12).

### **2.9.1.7. Çalışma iklimi**

Çalışma iklimi denildiğinde iş yapış biçimleri, işin yapıldığı ortam ve bunlara bağlı olan diğer faktörler anlaşılmaktadır. Çalışma ikliminde işler, belli kurallar ve standartlarla birlikte yerleşik teamüllere göre yapılmaktadır ve bunlar uzun sürelerde gelişmiş alışkanlıklarla desteklenmiştir. Değişim söz konusu olduğunda çalışma iklimi de

değişeceğiinden örgüt genelinde uyum sorunu söz konusu olabilecek ve direnç tutumu ortaya çıkabilecektir (Genç, 2005, s. 304-305).

#### **2.9.1.8. Önceki deneyimler**

Organizasyonda, geçmişte çeşitli değişim süreçleri denenmiş olabilir. Bu süreçlerin belirli aşamalarında çeşitli nedenlerle değişim tamamlanmamış, eksik kalmış ve eskiye dönmüş olabilir. Bu süreçte hem çalışanlara hem de kurum içinde değişime olan inanç, bağlılık ve katkı konusunda isteksizlik söz konusu olabilir. Zira başarısız değişim süreçleri pek çok noktada eksik ve hatalı değişimlerin de yaşanmış olmasına neden olduğundan kişisel, örgütsel ve yönetsel bakımından kötü deneyimler değişime direnç noktasında engellere neden olabilmektedir (Genç, 2005, s. 304-305).

Önceki deneyimlerin değişime direnci artırmasında bir rolü değişimin yarım kalmasına bağlı olarak değişimden beklenen olumlu çıktılar yerine daha kötüye yol açmasıdır. Bu durumda değişim örgüt genelinde işleri zorlaştıran ve kurumu başarısızlığa uğratma riski bulunan bir süreç olarak algılanabilir (Özkan, 2004, s. 12).

#### **2.9.2. Değişime dirençle mücadele**

Direnç, değişim sürecinde her organizasyonun karşılaştığı ve her değişim yöneticisinin yüzleşmesi gereken bir olgudur. Bu nedenle değişim sürecinde yöneticiler öncelikle direnci önlemeli ve değişim sürecinin başarılı bir şekilde devam etmesini sağlamalıdır. Değişime direnci önlemenin en önemli yolu, çalışanları değişim süreci hakkında önceden bilgilendirmektir. Çalışanlara değişimin ne olacağını, kurumsal yapının ne ve neden değişeceğini ve değişimin amacını önceden açıklamak yani çalışanları değişim hakkında bilgilendirmek olası dirençleri önleyebilir (Karabal, 2018, s. 9).

##### **2.9.2.1. Katılım sağlama ve fikir alma**

Değişime karşı direnç aktif, pasif ve saklı olmak üzere üç şekilde gelişmektedir. Aktif direnç, değişimin başlangıç ve süreç aşamasından getireceği sonuçlara kadar her noktada direnç gösterilmesidir. Pasif direnç, değişime karşı doğrudan direnç olmamakla birlikte katılmamak, tepkisiz ve ilgisiz durmak şeklindedir. Saklı direnç ise henüz direnç

tutumu ortaya çıkmamış olmakla birlikte değişim sürecinin bir yerlerinde ortaya çıkması muhtemel dirençtir. Her üç durumda da değişimi yönetenler olası direnç merkezlerinin ortadan kaldırılması ya da en aza indirilebilmesi için örgüt genelinde ikna, eğitim, motivasyon, katılım, fikir paylaşımı vb. araçları kullanabilirler (Koçel, 2013, s. 686).

Değişim, tüm örgüt tarafından benimsenmediğinde ve çalışanların katılımı sağlanamadığında arzu edilen sonuçlar veremeyecektir. Bundan dolayı değişim sadece yöneticilerin değil aynı zamanda tüm çalışanların ortak bir değeri olmalıdır. Değişimin ortak değer haline gelebilmesi için de kararlara katılma, görüş ve öneri bildirme, fikir geliştirme, sürece ilişkin toplantılar yapma gibi araç ve çözümlerle çalışanların destekleri alınabileceği gibi onların görüşleri doğrultusunda güçlü bir değişim süreci inşa edilebilir (Seçkin, Demirel ve Özçınar, 2016, s. 131).

### **2.9.2.2. Kolaylaştırma ve destek**

Değişim beraberinde yenilikleri de getirdiğinden herkesin yeniliklere uyum sağlaması güç olabilir. Bu güçlüğü aşılmasında değişim yöneticileri çalışanların iş ve kişisel gelişimlerini destekleyici önlemler almalıdır ve onlara yardımcı olmalıdırlar. Pek çok araştırmada ortaya konulduğu üzere tepeden inme ve emir komutaya dayalı değişim sürecinde çalışanlar uyum sağlamak istese bile eğitim, mentörlük, bilgi ve gelişimsel destek eksikliği nedeniyle değişime uyum sağlanamamaktadır (İlhan, 2017, s. 1124).

Değişime uyum konusunda kolaylaştırıcı ve destekleyici çözümler geliştirilemediğinde değişimde çökme durumu ortaya çıkabilmektedir. Değişimde çökme özetle, belli ölçülerde başlamış bir değişim sürecinden bir aşamaya geldikten sonra kesintiye uğraması, durması ve başarısız olmasıdır. Sonuç olarak değişim süreci ve yönetiminden beklenen sonuçların elde edilebilmesi için değişimin birlikte sağlanacağı çalışanlar için kolaylaştırıcı tedbirlerin alınması ve onların desteklenmesi gerekmektedir (İlhan, 2017, s. 1124-1125).

### **2.9.2.3. Eğitim ve iletişim**

Yöneticiler çalışanları önceden hazırlamalıdır. Bu hazırlık faaliyetinin amacı, çalışanlara organizasyonda yapılan değişikliklerin faydalarını ve iç konforunu anlatmak ve onlara uyum sağlama yeteneği kazandırmaktır. Çalışanları kurum içinde veya dışında yeni kurallara göre eğitmek, yoldaki en önemli adımdır. Böylece ilgili çalışanlar değişikliğe önceden hazırlanmış olur (Kerman ve Öztop, 2014, s. 5; Bakan, 2004, s. 267).

İletişim, değişime karşı direnci azaltmanın en etkili yollarından biridir. Değişiklik fikir düzeyinde ise, amiri çalışanlara nedenlerini, amacını, faydalarını, zamanlamasını ve etkisini önceden açıklamalıdır. Değişimin başarısı, üstler ve astlar arasındaki iyi iletişime bağlıdır. Gizlilik bağışıklığı artırır. Değişim zamanlarında artan iletişim, ilişkileri iyileştirmeyi, yanlış anlamaları azaltmayı, beklentilerin doğruluğunu sağlamayı ve önyargılı davranışları ortadan kaldırmayı tersine çevirebilir (Kerman ve Öztop, 2014, s. 5).

### **2.9.2.4. Tartışma ve uzlaşma**

Değişim yöneticileri bazen eğitim, model uygulama, pilot çalışmalar, destek veya ikna yoluyla direncin önlenmesinde başarısız olabilirler. Bunun da nedeni direncin güçlü olması ve olağan yollarla aşılabilmesidir. Bu gibi durumlarda, organizasyonun başarısından ve kurumsal kimlikten ödün vermemek için hem çalışanların hem de değişim yöneticilerinin ortak bir paydada buluşması gerekir. İstihdam sözleşmeleri veya karşılıklı hedef belirleme oturumları, çalışan isteklerini ve değişim sürecinde yöneticilerin neyi değiştirmek istediğini tartışır (Tunçer, 2013, s. 394-395).

Yapılan tartışmalar sonucunda taraflar ortak bir paydada buluşur ve organizasyonun başarısı için kendi doğrularında ısrar etmekten vazgeçerek daha esnek yaklaşıma başlar. Böylece değişime direnç tam olarak ortadan kalkmamış olmakla birlikte kademeli olarak ortak noktada buluşma süreci geliştirir. Bu tür süreçler çalışan ile örgüt arasında yazılı olmayan ancak önemli bir sözleşmenin gelişmesine yardımcı olur. Zira değişime ilişkin tartışmaların varlığı aynı zamanda çalışanların değişime karşı bir tutum geliştirdiğini ve değişimle ilgilendiğini gösterir (Töremen 2002, s. 187).

### **2.9.2.5. Yönlendirme ve birliktelik**

Değişime karşı direncin en önemli nedenleri arasında, değişimin getirdiği yeniliklerin tam olarak bilinmemesi ve değişime uyum sürecinde neyin nasıl yapılacağı konusunda belirsizliklerin olmasıdır. Değişimin amacına uygun bir şekilde sürdürülebilmesinde bahsedilen durumların aşılması halinde çok daha kolay ve etkili sonuçlar alınabileceği bir gerçektir (Koçel 2003: 707; Özkalp ve Kırel, 2010, s. 451). Bu kapsamda değişimin ana unsurları olan çalışanlardan başlamak üzere paydaşlar (sendikalar, hissedarlar, kamu kurumları vb.) nezdinde değişimin sahiplenilmesi gerekmektedir. Bunun için de iç ve dış uzmanlar, değişimden sorumlu yöneticiler, takım liderleri vb. ortaklaşa bir çalışma ile hem değişim süreci hem de değişimin amaçları bağlamında yönlendirme ve birliktelik sağlamalıdır.

Yönlendirme ve birlikteliğin bir diğer boyutu, işçi-işveren işbirliğinin sağlanmasıdır. Zira değişimler birlikte ortaya çıkması muhtemel gelişmelerin hem örgüt hem de çalışanları için olumsuz çıktılara neden olmaması için birlikte çalışma süreçlerinin geliştirilmesi gerekmektedir (Koçel 2003: 707; Özkalp ve Kırel, 2010, s. 451).

### **2.9.2.6. Zorlama**

Değişime karşı direncin ortadan kaldırılmasında önerilen yol ve yöntemler arasında önerilmemekle birlikte zorlama da vardır. Zorlamaya dayalı yöntemin amacı kısa vadede ve en az çaba ile sonuç alabilmektir. Zorlama yoluyla değişim merkezlerindeki direnç emir-komuta mekanizması içerisinde aşılmaya çalışıldığı gibi direnç gösterenlere de yaptırımlar uygulanması söz konusu olmaktadır. Zorlama yoluyla değişimin gerçekleştirilmeye çalışılmasının en sakıncalı tarafı, değişimin sürdürülebilirliğinin zayıf olmasıdır. Zira çalışanlar ve örgüt genelinde değişim konusunda ikna edilmemiş fikirleri göz ardı edilmiş ve katılımları önemsenmemiş çalışanlar pasif ve saklı bir direnç tutumu gösterebilirler (Koçel, 2013, s. 686; Tunçer, 2013, s. 376).

Zorlama yoluyla direncin aşılmaya çalışılmasının bir sorunlu tarafı cezaya dayalı olumsuz motivasyon içermesidir. Bu tür yöntemler örgüt genelinde verimsizliğe yol açabildiği gibi uzun vadede değişimin çökmesi gibi riskleri de barındırmaktadır (İlhan, 2017, s. 1124-1125; Tunçer, 2013, s. 376). Yapılan açıklamalar kapsamında değişim

sürecinde dirence neden olan kaynaklar ve direncin azaltılmasına yönelik genel bir sıralama Tablo 2.1’de sunulmuştur.

---

---

**Direnç Kaynağı Direnci Azaltma Yolları**

Değişimin kontrol kaybı olarak algılanması	Erken müdahalenin sağlanması; danışma hizmetinin artırılması; güvence sağlamak; uygulayıcıların karara katılımını sağlamak; değişimi kolaylaştıran ve engelleyen faktörlerin tanımlanması ve ele alınması; iletişimin güçlendirilmesi; tazminat hakkının sağlanması; yeni hedefler tanımlamak; öz saygıya değer vermek.
Belirsizlikten kaynaklanan korku	Değişim hakkında geniş bilgi ve iletişimin sağlanması; yeni uygulama hakkında örnek vermek; yeni uygulama ile eskinin kıyaslanması; dirence neden olan endişelerin tam olarak tespit edilmesi; açık ve net olarak değişim amaçlarının açıklanması; destek sağlamak.
Amaçların net olmaması	Üst düzey yöneticilerin uygulayıcılarla bağlılığının ve görünür liderliğinin sağlanması; değişim öncesinde paydaşların katılımının sağlanması; iletişimin kapsamının artırılması; hedeflerin ulaşılabilir, akıllı ve net belirlenmesi; vizyonun net bir şekilde oluşturulması.
Şüphe ve belirsizlik	İletişimin kapsamının artırılması ve bilgi paylaşımının sağlanması; geçmişte meydana gelen değişimlerin örneklerle gösterilmesi; sorumluluk ve rollerin açıkça belirlenmesi; belirsizliklerin net bir şekilde tanımlanması; uzman desteğinin sağlanması; sürekli destek sağlamak.
Güvensizlik duygusu	Uygun kaynakların temin edilmesi, gerekli desteğin sağlanması ve empati kurulması; kalıcı anları cesaretlendirmek; güvence sağlanması; kalıcı anların neden savunmasız hissettiklerinin belirlenmesi; takım dayanışması yapmak; geçmiş başarıların takdir edilmesi; kazan-kazan durumlarının oluşturulması; arkadaşlık kurma ve rehberlik yapma.
Değişimin yararına inanç eksikliği	Gerekli bilginin sağlanması; değişimin faydalarının mantıklı bir şekilde sunulması; fayda sağlama ve kişiselleştirme; kazanımların paylaşılması; değişim süreçlerinin netleştirilmesi; maliyet-fayda analizinin yapılması; değişimin etkilerinden haberdar etmek; tazminat hakkının sağlanması; üst yönetim ekibinin değerlendirme yapması.



Tablo 2.1: Direnç kaynakları ve direnci azaltma yolları (Devamı)

Statükoyu koruma eğilimi	Değişim ihtiyaçlarını belirlemek; yeni uygulamaları desteklemek; paydaşların talepleri doğrultusunda rehberlik hizmeti sunmak; emekliliğe teşvik etmek; örgüt kültürünü değiştirmek; insanları değişimin yararına ikna etmek; en iyisi olduğuna inanılan mevcut bazı uygulamaları devam ettirmek; paydaşları, yeni uygulamaları görmeleri için teşvik etmek; gerekli eğitimi sağlamak; takım dayanışması yapmak; yeni taleplerde net olmak; yapıcı eleştirilere açık olmak
Uzmanlığa yerleşmiş becerilere karşı tehditler	Uygun eğitimin sağlanması; yeni becerilerin mevcut becerilere entegre edildiği düşüncesinin yayılması; paydaşların yeni durumlarda mevcut becerilerini kullanmalarına olanak sağlamak; yeni beceriler kazandırmak; değişim sürecinin düğümlendiği yerleri ziyaret etmek; hızlı saygıyı yaymak.
Beklenmedik anlarda meydana gelen olaylar	Zamanlamaya dikkat etmek; değişime yönelik olumlu tutum geliştirmek ve değişim hakkında paydaşları bilgilendirmek; proaktif olmak; paydaşların gündemlerini belirlemek; iletişimi gruplandırmak ve ilerleme raporları tutmak.
Öz saygıya yönelik tehditler ve başarısızlık korkusu	Yeterli eğitim ve destek sağlanması; sürprizleri gündem dışı bırakmak ve durumu önceden bildirmek; çalışanların savunmasız hissettiği alanları belirlemek; değişime ilgiyi artırmak; paydaşların kendilerini tehdit altında hissettikleri durumları tespit etmek; değişimi mevcut uzmanlığa dayandırarak açıklamak.
Mevcut durumdan memnun olmamak	Mevcut uygulamalar faaliyetleyken, koşulların ve gereksinimlerin değiştiğini açıkça ifade etmek; mevcut durumun yetersiz olduğunu kabul etmek; pozitif öğrenme stratejisi kullanmak; değişimi kabul etmemenin sonuçlarından haberdar etmek; olası problemleri tespit etmek ve çözüm önerileri üretmek; mevcut durumu denetlemek.
Yeni durumlarla baş edememe kaygısı	Katılımcılara güven sağlama, destek sunma, olumlu geri dönüt sağlama ve onlarla iletişim kurma; yeniden beceri kazanmalarını sağlama; danışmanlık yapma; diğer talepleri ele alma; yeni öğrenmelere gerekli kaynak, fırsat ve zamanın sağlanması.

Tablo 2.1: Direnç kaynakları ve direnci azaltma yolları (Devamı)

Kontrolü kaybetmekten korkma	Kontrolün yeniden sağlanmasını desteklemek; yeni durumlarda kontrolü nasıl ele alacağını ve kendi kendini nasıl yöneteceğini bildirmek; karşılaşılan sorunları baştan çözerek duygusal bağ kurmak; proje sahipliğinin ortak olduğunu bildirmek; paydaşları övmek, güven vermek ve destek sağlamak; paydaşlara ilgi ve yeteneklerine uygun görev ve sorumluluklar vermek; takım dayanışması yapmak; katılımı sağlamak; değişimin planlama sürecine tüm paydaşları dahil etmek; kontrol kaybına neden olabilecek alanları tespit etmek; yeni koşulların oluşmasına öncelik vermek; insanların güvende olduklarını hissettikleri bir ortamda korku ve endişelerini ifade etmelerini sağlamak; değişimin nedenlerini tartışmaları konusunda insanları teşvik etmek; değişimin faydalarından haberdar etmek.
Ruhsal gerilim	Gerilimin azaltılması ve stres yönetimi; zaman yönetiminin ve öz yönetimin sağlanması; insanların daha iddialı olmalarını ve gerilimden uzak kalmalarını sağlamak; mizah anlayışını geliştirmek; paydaşları bazı meselelerden uzak tutmak; görevleri belirlerken yapılabilir ve yönetilebilir olmasına özen göstermek; gerilimin arttığı durumlarda kritik noktanın farkında olmak; toplantılarda misafirperver olmak; işleri tek seferde yapılabilir hale getirmek; toplantıları askeri seviyeye getirmek; iletişimin kapsamını genişletmek; görevlerin gerçekleştirilmesinde yeterli sayıda paydaşın görevlendirmesini yapmak.
İş yükünün artması	Aşırı iş yükünü önlemek; mevcut bazı rutinleşmiş ve tanıdık uygulamaların sürekliliğini sağlamak; süreçlerde gösterilen ekstra gayretleri ödüllendirmek ve takdir etmek; takım dayanışması ve iş birliğinin sağlanması; görevleri paylaşmak ve temsilci belirlemek; teknolojiyi süreçlere dahil etmek; tazminat hakkını sağlamak; gerekli olduğunda mevcut uygulamaları değerlendirmek; zaman yönetimini sağlamak; görevlerin belirlenmesinde adil olmak; kurum içi ve kurum dışı uzman destek sağlamak; insanların bilgi eksikliğini gidermede iletişimi kullanmak; diğer bireylerin kurumsal rollerine duyarlı olmak; değişime teşvik etmek; insanların memnuniyetsizliklerini azaltmak için olumlu geri dönüşlere başvurmak ve onları motive etmek.

Tablo 2.1: Direnç kaynakları ve direnci azaltma yolları

Kaynak: (Morrison, 1998).

Genel olarak değişimin kaçınılmaz olması örgütsel anlamda uyumun kolay olacağı anlamına gelmemektedir. Değişim pek çok insan için alışkanlıklarını, çalışma ve yaşam biçimlerini değiştirmesi bakımından hoş karşılanmazken, işlerini rutin hale getirmiş,

olağan akışlar vb. geliştirmiş işletmeler için de benzer bir anlam taşımaktadır. Değişimin maddi ve manevi maliyetleri olduğu alışlagelenin dışına çıkılması veya terk edilmesi gibi gerekliliklere ihtiyaç duyarsa daha zor hale gelebilmektedir. Bunların hepsi bir araya geldiğinde örgütsel direnç söz konusu olmaktadır.

Değişime karşı mesafeli durmanın ise bedelleri ağır olduğunda örgütsel değişimin belli yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu süreç oldukça uzun, zahmetli ve maliyetli olabilir. Bu nedenle değişim belli bir stratejinin izlenmesi, bunun uzun bir süreç olarak kabul edilmesi gerekmektedir. İletişim, iş birliği, paylaşım, destek vb. araçlar etkili bir çözüm olabilmekte iken zorlama ise uzak durulması gereken bir yöntemdir.

## **2.10. Literatür Tarama**

Balcı ve Yıldız (2022) değişime direnç kapsamında spor yöneticisi adaylarının, değişime direnç tutumları ile girişimcilik eğilimleri arasında bir ilişki olduğundan söz etmiş, değişime direnç düzeyinin azalmasıyla girişimcilik eğilim ya da davranışlarının arttığını tespit etmiştir.

Açıkgöz (2014), spor kulübü yöneticilerinin örgütsel değişim algıları ve değişime direnç durumunu incelediği çalışmasında “profesyonel ve fahri üst yöneticilerinin değişime birbirinden farklı yaklaştıklarını, profesyonel yöneticilerin daha kurumsal odaklı görüşler verdiklerini, fahri yöneticilerin daha çok deneyim ve geleneksel tutum sergilediklerini” tespit etmiştir.

Atalay (2018), Türkiye genelinde Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde çalışan personelin bireysel yenilikçilik düzeyini incelediği çalışmasında; katılımcıların bireysel yenilikçilik düzeylerinin orta düzeyde olduğunu; demografik özelliklerine göre yenilikçilik düzeylerinin değişkenlik gösterdiğini tespit etmiştir.

Eroğlu (2019), Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının yenilik iklimi algıları ve örgütsel değişim sinizmi düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında katılımcıların; yenilik iklimi ve örgütsel değişim sinizmi düzeylerinin orta seviyede olduğunu; demografik değişkenlere göre anlamlı fark olduğunu tespit etmiştir.

## BÖLÜM 3. YÖNTEM

### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada Sakarya ilindeki Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü bünyesinde görev yapan personelin değişime karşı tutumları ve değişime karşı hazır olma durumları arasındaki ilişki ve belirli değişkenlere göre farklılıkların incelenmesi amacıyla ilişkisel tarama modeli kullanılarak yapılmıştır. Bu yaklaşım, katılımcıların herhangi bir konudaki ilgi, istek, beceri, görüş veya davranış gibi özelliklerinin araştırıldığı, nispeten daha büyük örneklem seçilerek yapılan taramalarda kullanılmaktadır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2015). İlişkisel tarama modelinin bu çalışma için uygun görülmesinin nedeni, iki veya daha fazla değişken arasındaki farklılığın varlığını ve derecesini belirlemede kullanılabilmesidir (Karasar, 2006, s.124).

### 3.2. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örnekleme, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü bünyesinde görev yapan, çeşitli unvan gruplarındaki 248 kişiden oluşmaktadır. Örnekleme veri elde edilmesinde kartopu örneklem yöntemi kullanılmıştır. Kartopu yönteminde, araştırmacı birimden veri çekerken bağlantı kurulan kişilerin yardımıyla diğerlerinin de araştırmaya katılmalarını sağlamaktadır. Böylece örneklemin büyütülmesi ve daha fazla sayıda katılımcının çalışmaya katılması kolaylaşmaktadır (Baltacı, 2018). Araştırmada kendilerine anket uygulaması yapılan katılımcılara ilişkin demografik bulgular Tablo 3.1’de sunulmuştur.

Tablo 3.1. Spor yöneticilerin cinsiyet dağılımına ait tanımlayıcı istatistik analizi

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	145	58,5	58,5	58,5
Erkek	103	41,5	41,5	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

Tablo 3.1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların %58,5’i (n=145) kadınlardan ve %41,5’i (n=103) erkeklerden oluşmaktadır.

Tablo 3.2. Spor yöneticilerin yaş gruplarına ait tanımlayıcı istatistik analizi

Yaş Grupları	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
23-33 Yaş Arası	98	39,5	39,5	39,5
34-43 Yaş Arası	86	34,7	34,7	74,2
44-53 Yaş Arası	43	17,3	17,3	91,5
54-62 Yaş Arası	21	8,5	8,5	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

Tablo 3.2’de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların %39,5’i (n=98) 22-33 yaş, %34,7’si (n= 86) 34-43 yaş, %17,3’ü (n=43) 44-53 yaş ve %8,5’i (n= 21) ise 54-62 yaş aralığındadır.

Tablo 3.3. Spor yöneticilerin kurumdaki görev dağılımına ait tanımlayıcı istatistik analizi

Görev	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Memur	147	59,3	59,3	59,3
Antrenör	12	4,8	4,8	64,1
Spor Eğitim Uzmanı	24	9,7	9,7	73,8
İşçi	65	26,2	26,2	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

Tablo 3.3’te görüldüğü üzere araştırmaya katılanların %59,3’ü (n=147) memur, %26,2’si (n=65) İşçi, %9,7’si (n=24) Spor Eğitim Uzmanı ve %4,8’i (n=12) Antrenör unvanlarıyla görev yapmaktadır.

Tablo 3.4. Spor yöneticilerin kurumdaki çalışma süresi dağılımına ait tanımlayıcı istatistik analizi

Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-5 yıl	88	35,5	35,5	35,5
6-10 yıl	83	33,5	33,5	69,0
11-20 yıl	34	13,7	13,7	82,7
20 yıl ve üzeri	43	17,3	17,3	100,0
Toplam	248	100,0	100,0	

Tablo 3.4’te görüldüğü üzere araştırmaya katılanların %35,5’i (n=88) 1-5 yıl, %33,5’i (n=83) 6-10 yıl, %13,7’si (n=34) 20 yıl ve üzeri, %17,3’ü (n=43) 11-20 yıl görev süresine sahiptir.

### 3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmada üç veri toplama aracı kullanılmıştır. Birincisi demografik bilgi formu olup araştırmacı tarafından literatür incelemesine göre oluşturulmuş ve uzman görüşüne göre son hali verilmiştir. İkincisi Kondakçı, Zayim ve Çalışkan (2013) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan Değişime Hazır Olma Ölçeğidir (DHOÖ). Üçüncüsü Seren (2005) tarafından geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan Değişime Karşı Tutum Ölçeğidir (DKTÖ).

**Değişime Hazır Olma Ölçeği (DHOÖ):** Ölçeğin yapı geçerliliğini sağlayan faktör analizi sonuçları, ölçeğin değişime hazır olma kuramına paralel olarak değişime hazır olma tutumunu üç boyutta yani; niyet, bilişsel ve duygusal. Ölçeğin niyete ilişkin boyutu 5 maddeden, duygusal boyutu 3 maddeden ve bilişsel boyutu 4 maddeden oluşmaktadır. Amaç, duygusal ve bilişsel boyutlar için 0,87 olan iç tutarlılık (Cronbach's alpha) değerleri, bu boyutlar için güvenilirlik değerleri olarak hesaplanmıştır (Kondakçı ve diğerleri, 2013). DHOÖ 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ünite 1, 2, ve 5 Bilişsel boyut. 3, 7 ve 10. maddeler duygusal boyutu, 6, 8, 9, 11 ve 12. maddeler ise kasıtlı boyutu oluşturmaktadır. 12'li Likert tipi ölçekteki maddeler, (1) "kesinlikle katılmıyorum" ve (5) "kesinlikle katılıyorum" şeklinde 1-5 arasında derecelendirilir.

**Değişime Karşı Tutum Ölçeği (DKTÖ):** Ölçme aracı 29 maddeliktir ve 5'li Likert yapısına sahiptir. Yatay; 12 maddeden oluşan "Kurumsal Değişim Politikası"; sekiz bölümden oluşan "değişimin sonuçları"; Beş bölümden oluşan "değişime karşı direnç" ve dört bölümden oluşan "değişimde liderlik tarzı" olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Seren, 2005). Ölçek bazı maddeleri (13, 21, 22, 23, 24) olumsuz ifadeler içermektedir ve ters kodlama ile hesaplanmıştır ve toplam ölçek puanı 29 ile 145 arasındadır. Alt boyutlar için ham puanlar "kurumsal politika" için 12 ile 60 arasında değişmektedir; 8- 0 "değişikliklerin sonuçları"; 5-25 puan "değişime karşı direnç" ve - 20 puan "değişim yönetim tarzı". Seren (2005) yaptığı çalışmada ölçeğin tamamı için Cronbach alfa değerini 0.92 olarak bulmuştur. Alt ölçeklere ait Cronbach alfa değerleri; .88 kurumsal politikayı değiştirmek için; değişikliğin sonuçlarının .85'i; Değişime direnç için 0,67 ve değişim yönetimi tarzı için 0,66. Bu çalışmada ölçeğin toplam Cronbach alfa değeri 0.92 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin alt boyutları için Cronbach alfa

değerleri ise; .93 "kurumsal değişim politikası", .84 "değişimin sonuçları", .75 "değişime direnç" ve .75 "değişim yönetimi tarzı" şeklindedir.

### 3.4. Araştırma Verilerinin Toplanması

Araştırma verilerinin toplanmasında online çözümlerden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda Google formlar uygulamasına anket formu yüklenmiş ve örnekleme yer alan katılımcılara ulaştırılarak yanıtlar toplanmıştır.

### 3.5. Araştırmanın Verilerinin Analizi

Araştırmada toplanan verilerin analizine önce verilerin normal dağılım varsayımına karşılık gelme durumları incelenmiştir. Normallik kontrolleri genellikle çarpıklık ve basıklık değerlerini azaltır. Verilerin güvenilirlik düzeyi hesaplanarak karşılaştırmalar için Cronbach's  $\alpha$  katsayısı kullanılmıştır.

Araştırmada toplanan verilerin analizine geçilmeden önce, verilerin normal dağılım varsayımına karşılık gelme durumları incelenmiştir. Normallik kontrolleri genellikle çarpıklık ve basıklık değerlerine göre yapılmaktadır. Bu bağlamda araştırma verilerinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında olması verilerin normal dağılımda olduğunu gösterir (George ve Mallery, 2010). Araştırmanın verilerine ve değişkenlerine ait normallik analizleri Tablo 3.4 ve Tablo 3.5'te sunulmuştur.

Betimleyici analiz olarak değişkenler arasındaki farkların istatistiksel anlamlılık düzeyini test etmek için parametrik testler uygulanmıştır. Boyutlar arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılarak, değişkenler arasındaki ilişki (çalışanların değişime ilişkin tutumları ve çalışanların değişime hazır olma durumu) sınanmıştır.

Tablo 3.5. Değişime Hazır Olma Ölçeği boyutlarına ait normallik analizi

Alt Boyutlar	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık	$\alpha$
Değişime Hazır Olma Bilişsel Boyut	3,87	1,03554	-0,891	0,181	.875
Değişime Hazır Olma Duygusal Boyut	2,2725	0,99916	0,678	-0,039	.732
Değişime Hazır Olma	3,8331	0,9655	-0,893	0,451	.884

Tablo 3.5'e bakıldığında değişime karşı hazır olma durumları ölçeğine ilişkin Skewness (Çarpıklık) – Kurtosis (Basıklık) normallik test sonucuna göre her iki alt boyutları – 2 ile +2 olduğu için normal dağılıma uygun olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.6. Değişime Karşı Tutum Ölçeği Boyutlarına ait normallik analizi

Alt Boyutlar	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık	$\alpha$
Kurum Politikaları	3,1015	1,10208	,033	-,942	.954
Değişimin Sonuçları	3,1910	1,07540	-,169	-,754	.919
Değişime Direnç	2,7984	,74616	,455	,438	.694
Değişimde Yönetim Tarzı	2,7641	,79364	,393	,147	.755
Tutum	87,7944	22,96966	-,045	-,608	.933

Tablo 3.6'ya bakıldığında değişime karşı tutum ölçeğine ilişkin Skewness (Çarpıklık), Kurtosis (Basıklık) normallik test sonucuna göre her iki alt boyutları – 2 ile +2 olduğu için normal dağılıma uygun olduğu anlaşılmaktadır. Bu sebeple araştırma, parametrik analiz yöntemleri ile yürütülmüştür.

Araştırma kapsamında materyal güvenilirliği hesaplanmıştır. Hesaplama referans noktası olarak Cronbach  $\alpha$  katsayısı kullanılmıştır. Kalaycı'ya (2006) göre ölçeğin Cronbach  $\alpha$  katsayısı, ölçeğin güvenilirlik düzeyini yansıtır. Bu bağlamda, Cronbach's  $\alpha$  katsayısı 0,60 ve üzerinde olan bir ölçek ortalamadır; Cronbach's  $\alpha$  katsayısı 0.80 veya daha yüksek olan bir ölçek oldukça güvenilir sonuçlar verir.



## BÖLÜM 4. BULGULAR

Bu bölümde araştırma sonucunda elde edilen veriler tablolar halinde verilmiş ve yorumlanmıştır.

### 4.1. Değişime Hazır Olma Ölçeği ile Değişime Karşı Tutum Ölçeği ve Alt Boyutlarına ait Tanımlayıcı İstatistikler

İki ortalama arasındaki farkın istatistiksel anlamlılık düzeyini test etmek için t testi yapılır ve bu test parametrik bir tekniktir. Parametrik bir test olduğu için de ortalamaları karşılaştırmaya yönelik bir testtir (Kalaycı, 2006).

#### 4.1.1. Cinsiyet değişkeni

Tablo 4.1. Değişime karşı hazır olma ölçeği ile değişime karşı tutum ölçeğinin cinsiyet değişkenine göre T- testi sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	X	ss	T	p
Bilişsel	Kadın	145	3,84	1,05	-,453	,651
	Erkek	103	3,91	1,02		
Duygu	Kadın	145	2,33	,98	1,113	,267
	Erkek	103	2,19	1,02		
Niyet	Kadın	145	3,77	,94	-1,148	,252
	Erkek	103	3,92	,99		
Kurum Politikaları	Kadın	145	3,16	1,10	,939	,348
	Erkek	103	3,02	1,11		
Değişimin Sonuçları	Kadın	145	3,22	1,06	,470	,639
	Erkek	103	3,15	1,10		
Değişime Direnç	Kadın	145	2,81	,76	,316	,752
	Erkek	103	2,78	,74		
Değişimde Yönetim Tarzı	Kadın	145	2,78	,78	,276	,783
	Erkek	103	2,75	,82		

( $p < .05^*$ ,  $p < .01^{**}$ )

Tablo 4.1’deki “bağımsız gruplar t-testi” incelendiğinde, DHOÖ alt boyut ortalamalarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı bulgulanmıştır ( $p > .05$ ). Cinsiyet değişkeni bakımından katılımcıların değişime hazır olma alt boyut özellikleri benzer düzeydedir. Benzer şekilde DKTÖ alt boyut ortalamalarında da istatistiksel

açından anlamlı farklılık olmadığı bulgulanmıştır ( $p>.05$ ). Bu sonuçlara göre cinsiyet değişkeni bakımından katılımcıların değişime karşı hazır olma ve değişime karşı tutumlarının benzer olduğu söylenebilir.

#### 4.1.2. Yaş değişkeni

Farklılık analizi gruplar arasında farklılık olup olmadığı, eğer farklılık varsa bunun hangi sebeplerden kaynaklandığı hakkında istatistiksel verilere ulaşmayı sağlayan analiz yöntemidir. Grup ortalamaları, gruplar içi/gruplar arası varyasyonlar ve bunlara bağlı olan işlemleri analiz etmek için kullanılır (Kalaycı, 2006). Araştırma kapsamında yapılan yaşa bağlı farklılık analizi sonuçları Tablo 4.2’de sunulmuştur.

Tablo 4.2.Değişime karşı hazır olma ölçeği ile değişime karşı tutum ölçeğinin yaş değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş	n	X	ss	F	p	Fark
Bilişsel	23-33 yaş <sup>a</sup>	98	3,82	,97	2,050	,108	
	34-43 yaş <sup>b</sup>	86	4,05	,91			
	44-53 yaş <sup>c</sup>	43	3,81	1,19			
	54-62 yaş <sup>d</sup>	21	3,48	1,37			
Duygu	23-33 yaş <sup>a</sup>	98	2,38	1,05	1,129	,338	
	34-43 yaş <sup>b</sup>	86	2,12	,92			
	44-53 yaş <sup>c</sup>	43	2,35	1,03			
	54-62 yaş <sup>d</sup>	21	2,22	,97			
Niyet	23-33 yaş <sup>a</sup>	98	3,82	,90	,515	,672	
	34-43 yaş <sup>b</sup>	86	3,92	,92			
	44-53 yaş <sup>c</sup>	43	3,74	1,15			
	54-62 yaş <sup>d</sup>	21	3,70	1,05			
Kurum Politikaları	23-33 yaş <sup>a</sup>	98	3,04	1,09	1,527	,208	
	34-43 yaş <sup>b</sup>	86	3,21	1,10			
	44-53 yaş <sup>c</sup>	43	3,21	1,14			
	54-62 yaş <sup>d</sup>	21	2,69	1,06			
Değişimin Sonuçları	23-33 yaş <sup>a</sup>	98	3,20	,97	2,180	,091	
	34-43 yaş <sup>b</sup>	86	3,34	1,06			
	44-53 yaş <sup>c</sup>	43	3,13	1,24			
	54-62 yaş <sup>d</sup>	21	2,68	1,18			
Değişime Direnç	23-33 yaş <sup>a</sup>	98	2,74	,81	,557	,646	
	34-43 yaş <sup>b</sup>	86	2,79	,65			
	44-53 yaş <sup>c</sup>	43	2,91	,77			
	54-62 yaş <sup>d</sup>	21	2,86	,80			
Değişimde Yönetim Tarzı	23-33 yaş <sup>a</sup>	98	2,80	,80	2,772	,042	a-d
	34-43 yaş <sup>b</sup>	86	2,83	,80			
	44-53 yaş <sup>c</sup>	43	2,77	,72			
	54-62 yaş <sup>d</sup>	21	2,30	,76			

( $p<.05^*$ ,  $p<.01^{**}$ )

Tablo 4.2’deki “*tek yönlü varyans analizi (ANOVA)*” incelendiğinde, DHOÖ alt boyut ortalamalarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı bulgulanmıştır ( $p > .05$ ). Buna karşın DKTÖ’de yaş değişkeninde değişimde yönetim boyutlarında grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulgulanmıştır ( $p < .05$ ). Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan Post Hoc (Tukey) sonuçlarına göre; yaşları 23-33 arasında olanların puan ortalamaları yaşları 54-62 olanlardan anlamlı şekilde yüksek olduğu bulunmuştur.

#### 4.1.3. Kurumdaki görev türü

Tablo 4.3. Değişime karşı hazır olma ölçeği ile değişime karşı tutum ölçeğinin kurumdaki görev türü değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Alt Boyutlar		n	X	ss	F	p	Fark
Bilişsel	Memur <sup>a</sup>	147	3,69	1,02	4,514	,004	c-a
	Antrenör <sup>b</sup>	12	4,33	,69			
	Spor Eğitim Uzmanı <sup>c</sup>	24	4,32	1,00			
	İşçi <sup>d</sup>	65	4,03	1,05			
Duygu	Memur <sup>a</sup>	147	2,28	,99	,477	,698	
	Antrenör <sup>b</sup>	12	2,17	,67			
	Spor Eğitim Uzmanı <sup>c</sup>	24	2,08	1,15			
	İşçi <sup>d</sup>	65	2,36	1,02			
Niyet	Memur <sup>a</sup>	147	3,69	,96	3,229	,023	c-a
	Antrenör <sup>b</sup>	12	4,07	,74			
	Spor Eğitim Uzmanı <sup>c</sup>	24	4,23	,99			
	İşçi <sup>d</sup>	65	3,98	,96			
Kurum Politikaları	Memur <sup>a</sup>	147	2,84	,97	9,032	,000	d-a
	Antrenör <sup>b</sup>	12	3,24	1,33			
	Spor Eğitim Uzmanı <sup>c</sup>	24	3,19	1,13			
	İşçi <sup>d</sup>	65	3,64	1,14			
Değişimin Sonuçları	Memur <sup>a</sup>	147	2,95	1,04	6,478	,000	c,d-a
	Antrenör <sup>b</sup>	12	3,44	1,07			
	Spor Eğitim Uzmanı <sup>c</sup>	24	3,69	,95			
	İşçi <sup>d</sup>	65	3,50	1,07			
Değişime Direnç	Memur <sup>a</sup>	147	2,81	,73	,525	,665	
	Antrenör <sup>b</sup>	12	2,67	,62			
	Spor Eğitim Uzmanı <sup>c</sup>	24	2,66	,73			
	İşçi <sup>d</sup>	65	2,85	,81			
Değişimde Yönetim Tarzı	Memur <sup>a</sup>	147	2,66	,71	2,377	,071	
	Antrenör <sup>b</sup>	12	2,81	,71			
	Spor Eğitim Uzmanı <sup>c</sup>	24	2,77	,92			
	İşçi <sup>d</sup>	65	2,98	,90			

( $p < .05^*$ ,  $p < .01^{**}$ )

Tablo 4.3’deki “*tek yönlü varyans analizi (ANOVA)*” incelendiğinde, DHOÖ alt boyutlarından bilişsel ve niyet ortalamalarında kurumdaki görev türüne göre istatistiksel

açından anlamlı farklılık olduğu bulgulanmıştır ( $p<.05$ ). Benzer şekilde DKTÖ’de görev türü değişkenine göre değişime karşı tutum alt boyutlarından kurum politikaları ve değişimin sonuçları boyutlarında grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulgulanmıştır ( $p<.05$ ). Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan Post Hoc (Tukey) sonuçlarına göre DHOÖ alt boyutlarından bilişsel ve niyet boyutlarında sportif eğitim uzmanlarının puan ortalamalarının memurların puan ortalamalarından; DKTÖ kurum politikaları boyutunda işçilerin puan ortalamalarının memurların puan ortalamalarından, değişimin sonuçları boyutunda ise sportif eğitim uzmanları ve işçilerin puan ortalamalarının memurların puan ortalamalarından anlamlı şekilde yüksek olduğu bulunmuştur.

#### 4.1.4. Çalışma süresi

Tablo 4.4.Değişime karşı hazır olma ile değişime karşı tutum ölçeğinin çalışma süresi değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Alt Boyutları		n	X	ss	F	p	Fark
Bilişsel	1-5 yıl <sup>a</sup>	88	3,93	,89	5,588	,001	a,b,c-d
	6-10 <sup>b</sup>	83	3,99	,99			
	11-20 <sup>c</sup>	34	4,13	,93			
	20 yıl ve üzeri <sup>d</sup>	43	3,31	1,29			
Duygu	1-5 yıl <sup>a</sup>	88	2,26	,94	,527	,664	
	6-10 <sup>b</sup>	83	2,24	1,01			
	11-20 <sup>c</sup>	34	2,17	1,12			
	20 yıl ve üzeri <sup>d</sup>	43	2,43	1,01			
Niyet	1-5 yıl <sup>a</sup>	88	3,95	,85	3,152	,026	a,c-d
	6-10 <sup>b</sup>	83	3,83	,93			
	11-20 <sup>c</sup>	34	4,03	,96			
	20 yıl ve üzeri <sup>d</sup>	43	3,46	1,16			
Kurum Politikaları	1-5 yıl <sup>a</sup>	88	3,27	1,12	4,255	,006	a,c-d
	6-10 <sup>b</sup>	83	3,08	1,03			
	11-20 <sup>c</sup>	34	3,33	1,12			
	20 yıl ve üzeri <sup>d</sup>	43	2,61	1,07			
Değişimin Sonuçları	1-5 yıl <sup>a</sup>	88	3,40	,91	7,081	,000	a,b,c-d
	6-10 <sup>b</sup>	83	3,29	1,06			
	11-20 <sup>c</sup>	34	3,24	1,16			
	20 yıl ve üzeri <sup>d</sup>	43	2,54	1,14			
Değişime Direnç	1-5 yıl <sup>a</sup>	88	2,69	,71	1,500	,215	
	6-10 <sup>b</sup>	83	2,79	,73			
	11-20 <sup>c</sup>	34	2,89	,86			
	20 yıl ve üzeri <sup>d</sup>	43	2,97	,75			
Değişimde Yönetim Tarzı	1-5 yıl <sup>a</sup>	88	2,92	,77	5,388	,001	a,c-d
	6-10 <sup>b</sup>	83	2,65	,74			
	11-20 <sup>c</sup>	34	3,03	,88			
	20 yıl ve üzeri <sup>d</sup>	43	2,46	,74			

( $p<.05^*$ ,  $p<.01^{**}$ )

Tablo 4.4' deki “tek yönlü varyans analizi (ANOVA)” incelendiğinde, DHOÖ alt boyutlarından bilişsel ve niyet ortalamalarında çalışma süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu bulgulanmıştır ( $p<.05$ ). Benzer şekilde DKTÖ'de çalışma süresine göre değişime karşı tutum alt boyutlarından kurum politikaları, değişimin sonuçları ve değişimde yönetim tarzı boyutlarında grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulgulanmıştır ( $p<.05$ ). Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan Post Hoc (Tukey) sonuçlarına göre DHOÖ alt boyutlarından bilişsel boyutunda 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-20 yıl arasında çalışma süresi olanların puan ortalamalarının 20 yıl ve üzeri olanların puan ortalamalarından, niyet boyutunda 1-5 yıl ve 11-20 yıl arasında çalışma süresi olanların puan ortalamalarının 20 yıl ve üzeri olanların puan ortalamalarından; DKTÖ kurum politikaları ve değişimde yönetim tarzı boyutunda 1-5 yıl ve 11-20 yıl arasında çalışma süresi olanların puan ortalamalarının 20 yıl ve üzeri olanların puan ortalamalarından, değişimin sonuçları boyutunda ise 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-20 yıl arasında çalışma süresi olanların puan ortalamalarının 20 yıl ve üzeri olanların puan ortalamalarından anlamlı şekilde yüksek olduğu bulunmuştur.

#### 4.1.5. Değişime karşı hazır olma ile değişime karşı tutum arasındaki ilişki

Korelasyon, iki veya daha fazla değişkenin aralarındaki doğrusal bir ilişkiyi gösterir. İki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğü, ikili veya basit korelasyon adı verilen korelasyon teknikleri kullanılarak hesaplanır. Bir değişkenin iki veya daha fazla değişkenle ilişkisi çoklu korelasyon olarak ifade edilmektedir (Köklü vd., 2006). Değişkenler arasındaki ilişki, korelasyon katsayısı kullanılarak hesaplanır, katsayı "r" harfi ile gösterilir ve -1 ile 1 arasında değerler alır. Hesaplanan r değeri -1 ise, negatif doğrusal ilişki olarak kabul edilir, eğer 1 ise, pozitif doğrusal bir ilişkidir ve 0 (sıfır) ise ilişki yoktur. Buna göre araştırmada elde edilen korelasyon değerleri Tablo 4.5'te sunulmuştur.

Tablo 4.5. Değişime karşı hazır olma ölçeği ile alt boyutları ile değişime karşı tutum ölçeği alt boyutlarının korelasyon test analizi

Alt Boyutlar		Bilişsel	Duygu	Niyet
Kurum Politikaları	r	,450**	-,069	,475**
	p	,000	,276	,000
Değişimin Sonuçları	r	,513**	-,187**	,507**

	p	,000	,003	,000
Değişime Direnç	r	-,136*	,283**	-,143*
	p	,033	,000	,024
Değişimde Yönetim Tarzı	r	,302**	-,039	,312**
	p	,000	,539	,000

( $p < .05^*$ ,  $p < .01^{**}$ )

Tablo 4.5' deki Pearson korelasyon *analizi* sonuçları incelendiğinde bilişsel alt boyut ile kurum politikaları ( $r = ,450$ ;  $p = ,000$ ), değişimin sonuçları ( $r = ,513$ ;  $p = ,000$ ) ve değişimde yönetim tarzı ( $r = ,302$ ;  $p = ,000$ ) alt boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde, değişime direnç ile ( $r = -,136$ ;  $p = ,033$ ) arasında negatif yönlü düşük düzeyde; duygu alt boyutu ile değişimin sonuçları ( $r = -,187$ ;  $p = ,003$ ) arasında negatif yönlü düşük düzeyde, değişime direnç ile ( $r = ,283$ ;  $p = ,000$ ) pozitif yönlü düşük düzeyde, niyet alt boyutu ile kurum politikaları ( $r = ,475$ ;  $p = ,000$ ), değişimin sonuçları ( $r = ,507$ ;  $p = ,000$ ) ve değişimde yönetim tarzı ( $r = ,312$ ;  $p = ,000$ ) arasında pozitif yönlü orta düzeyde, değişime direnç ile ( $r = -,143$ ;  $p = ,024$ ) arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

## **BÖLÜM 5. TARTIŞMA**

Bu bölümde araştırmaya katılan spor yöneticilerden elde edilen bulgular doğrultusunda çalışma ile benzer literatür çalışmaları ele alınarak tartışma yer almaktadır.

### **5.1. Cinsiyet Değişkeni ile İlgili Tartışma**

Araştırmada spor yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre değişime hazır olmalarında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Benzer şekilde değişime karşı tutumlarında da anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu çalışmanın sonuçları ile literatürün benzer olduğu görülmektedir. Bu bulgular, spor yöneticilerinin değişime karşı tutum ve değişime karşı hazır olma durumlarından cinsiyetin farklılaştırıcı bir değişken olmadığını göstermektedir. Ayrıca bu farklılaşmanın nedenlerinden sporun kendi doğası gereği diğer temel bilimlerden ayrılması ve uygulama noktalarının çok daha fazla olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Levent'in (2016) çalışmasında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olarak faaliyet gösteren devlet okullarının öğretmen değiştirme istekliliği çeşitli değişkenlere göre incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre değişime hazır bulunuşluk cinsiyete göre farklılaşmamıştır.

Koyuncu (2019) öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile değişime hazır olma durumları arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırmaya, MEB'e bağlı 117 ilkokul ve ortaokuldaki 436 öğretmen katılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre cinsiyet değişkeninin değişime hazır olma üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür.

Demirhan (2019), öğretmenlerin öz-yeterlik inançları ile değişmeye istekliliği arasındaki ilişkiyi ele aldığı çalışmasında, cinsiyet değişkenleri arasında toplam yetenek puanlarında anlamlı bir fark bulamamıştır.

Çavuş (2021) ilköğretim öğretmenlerinin 21. yüzyıl becerilerini kullanma yeterlikleri ile değişime hazır olmaları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İlk ve orta dereceli okullarda görev yapan öğretmen ve müdürlerle yapılan çalışmada elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin cinsiyet değişime hazır bulunuşluklarının anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı sonucuna varılmıştır. Bu bulgular cinsiyetin öğretmen görüşlerine göre öğretmenlerin yeterliliklerini değiştirme istekliliğinde farklılaştırıcı bir değişken olmadığını göstermektedir. Aynı çalışmada Çavuş (2021) cinsiyet değişkenine göre okul yöneticilerinin görüşlerine göre öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk düzeylerini incelemiş ve elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluk düzeylerinin düşük olduğu sonucuna varmış ve cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediğini tespit etmiştir.

Tuğtekin, Barut-Tuğtekin ve Dursun (2018) öğretmenlerin bilişim teknolojileri özyeterliliği ve değişime hazır olma durumunu incelemişlerdir. Çalışmada, cinsiyetin katılımcıların değişime hazır olmalarında farklılaştırıcı bir faktör olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar ile literatür birlikte değerlendirildiğinde sonuçların birbirini desteklediği görülmektedir.

Yazıcı (2020), öğretmenlerin öğrenme çevikliği, değişime hazır olma durumları ve performansları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı çalışmada değişime hazır olmanın cinsiyetler bakımından incelendiğinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna varmıştır. Cinsiyet faktörü günümüzde oldukça fazla tartışılan bir konudur. Öğretmenlerin, yeni mesleki, teknik bilgileri öğrenmeye isteklilik, gerekli değişimi kabul etme ve bu duruma uygun davranış ve beceri geliştirmeleri kadın veya erkek olmanın önemli bir farklılık oluşturmadığı araştırma sonuçlarına dayanarak söylenebilir.

Yazıcı (2020) öğretmenlerin öğrenme kolaylığı, değişime hazır bulunuşlukları ve etkililikleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Cinsiyete göre değişime hazır bulunuşluklarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varmıştır. Ayrıca öğretmenlerin yeni mesleki ve teknik bilgileri öğrenme, gerekli değişikliği kabul etme ve bu duruma uygun davranış kalıpları ve becerileri geliştirme istekliliklerinde erkek veya kadın olup olmamalarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir.



Yazıcı (2020), öğretmenlerin öğrenme kolaylığı, değişime hazır bulunuşlukları ve etkililikleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda öğretmenlerin cinsiyete göre değişime hazır bulunuşluklarında anlamlı bir farklılık bulunmadığı sonucuna varmıştır. Ayrıca öğretmenlerin yeni mesleki ve teknik bilgi edinme, gerekli değişiklikleri kabul etme ve verilen duruma karşılık gelen davranış kalıpları ve becerileri geliştirme konusundaki istekliliklerinin olup olmamasında erkekler veya kadınlar için anlamlı bir fark yaratmadığı söylenebilir.

Yapılan birçok çalışmada (Gürültü, Aslan ve Alcı, 2020; Uyar ve Çiçek, 2021; Yalçın-İncik, 2020; Tunagür ve Aydın, 2021; Çiğilli, 2020; Bulut, 2022; Karabekmez, 2021; Kavukçu, 2021; Sulaiman ve Ismail, 2020), benzer şekilde öğretmenlerin değişime hazır olma durumları arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiş ve bu çalışmanın bulguları ile paralellik göstermektedir.

Çünkü değişime hazır oluşun cinsiyet faktöründen bağımsız geliştiğini gösteren çalışmalar mevcuttur (Jones vd., 2005: 376; Kurşunoğlu ve Tanrıöğen, 1999: 70; Tuğtekin, Tuğtekin ve Dursun, 2018: 1214; Zayim ve Kondakçı, 2015: 11), Erkeklerin değişime kadınlardan daha hazır olduğunu belirten araştırmalar da vardır (Punia ve Rani, 2011:54). Değişime hazır olma kurumdan kuruma, meslekten mesleğe değişiklik gösterebilmektedir. Bazı kurumlarda kadınlar daha aktif rol alabilirken, bazı kurumlarda da erkek bu rolü üstlenmektedir. Bunların yanı sıra değişimde kişilik özelliklerinin de etkisinin olduğunu söyleyebiliriz.

Özer (2020) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel değişimlere hazır bulunuşlukları ve örgütsel mutluluğa ilişkin görüşleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin hazır bulunuşlukları cinsiyet değişkenine göre değişmekte, erkeklerin ortalama puanları kadınların ortalamasından görece daha yüksek görülmektedir. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin değişmeye istekli olmalarında anlamlı bir fark görülmemiştir. Araştırma bulguları doğrultusunda cinsiyetin spor yöneticilerinin değişime hazır olma durumlarında farklılık oluşturabilecek bir değişken olarak nitelendirilemeyeceği söylenebilir.

## 5.2. Yaş Değişkeni ile İlgili Tartışma

Araştırmada spor yöneticilerinin yaş değişkenine göre değişime hazır olma durumlarında alt boyut ortalamalarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmamıştır. Buna karşın değişime karşı tutum alt boyutları yaş değişkeninde değişimde yönetim boyutlarında grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu farklılık ise yaşları 23-33 arasında olanların puan ortalamaları yaşları 54-62 olanlardan anlamlı şekilde yüksek olduğu bulunmuştur. Bu durumun olası birçok nedeni olabileceği gibi genel olarak genç yaştaki yöneticilerin yeniliklere daha açık olduğu, teknolojiyi daha yakından takip ettiği ve kuşak olarak kişilik özellikleri bakımından farklılıklardan kaynaklandığı düşünülmektedir. Yaşları büyük olan yöneticilerin daha geleneksel kişilik özellikleri sergiledikleri için değişime karşı daha direnç gösterecekleri ve teknolojiye karşı kapalı tavır sergileyecekleri için değişime karşı bir direnç koymalarının olası olduğu düşünülmektedir. Ayrıca genç yaştaki yöneticilerin yeniliklere daha açık olmaları ve yeniliklere uyum sağlama konusunda daha istekli olmaları monotonlaşmaktan kaçınma arzularının daha yoğun olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Yazıcı (2020) öğretmenlerin öğrenme kolaylığı, değişime hazır bulunuşlukları ve performansları ile ilgili araştırmasında yaş değişkenine göre değişime hazır bulunuşluklarında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varmıştır. Öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluklarında yaşa göre anlamlı bir fark olmaması ve oluşan değişim anlayışının farklı yaşlarda olmaları anlamlı bir faktör gibi görünmemektedir. Bu konuda yapılan çalışmalarda da araştırma sonuçlarına benzer sonuçlara rastlamak mümkündür. Caldwell, Wentzel ve Barry (2004) ise yaşın değişime uyum sağlama ile zayıf bir ilişkisi olduğunu göstermiştir.

Çağıl Toprak (2019: 139), Dhingra ve Punia (2016: 145), Samaranayake ve Takemura (2017: 12) ve Storkholm vd., (2019: 8) çalışmalarında tutarlı sonuçlar elde etmişlerdir. Ayrıca bazı çalışmalarda farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Hargreaves (2005: 983), farklı yaş gruplarındaki öğretmenlerin eğitimde yapılan değişikliklere tepkilerini keşfetmeye çalışmıştır. Araştırma, genç öğretmenlerin yeterlilik düzeylerinin daha yaşlı öğretmenlere göre daha düşük olduğunu, ancak daha özgüvenli, hevesli ve değişime açık olduklarını göstermiştir. Çalışmalar arasındaki bu farklılıklar ve araştırma bulguları

birlikte değerlendirildiğinde, gerekli araştırmalarla her yaş grubundan öğretmenlerin değişime daha hazırlıklı olabileceği görülmektedir.

Özer'in (2019) yaptığı çalışmada, öğretmenlerin yaş değişkenine göre gruplar arasında değişiklik yapma istekliliği incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel değişime hazır bulunuşluklarında anlamlı bir fark yoktur. Çakır (2019) tarafından yapılan bir araştırmada okul müdürlerinin ve ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin algılarına ilişkin yaş grupları arasında anlamlı bir fark yoktur.

İlgili çalışmalar incelendiğinde cinsiyete göre değişime hazır olmada anlamlı farklılıklar olduğu da ortaya çıkmıştır.

Levent (2016) tarafından öğretmenlerin değişime hazır bulunuşluklarının incelediği çalışmada, yaş değişkenine göre genç öğretmenler lehine anlamlı bir şekilde değişime hazır olma durumları farklılaşmaktadır. Bu çalışmalarda yaş faktörüne göre değişime hazır bulunuşluktaki farklılığın nedeni olarak öğretmenlerin yaşa dayalı mesleki deneyimleri ile günümüzün teknolojik ve bilimsel gelişimi gösterilebilir. Araştırma bulguları doğrultusunda yaşa göre daha genç olan spor yöneticilerinin daha ileri yaştaki spor yöneticilerine göre çevresiyle ilişkilerinde zihinsel sisteminden faydalanmakta, uyarıcıları kendi aralarında gruplandırarak ve ilişkilendirerek değişime karşı yönetimde daha kolay adapte olacağı söylenebilir. Aynı zamanda gelişen teknolojik aletler ve bilgi sistemlerinde yaş olarak daha genç spor yöneticileri örgütsel değişime karşı daha kolay adapte olması beklenmektedir.

### **5.3. Kurumdaki Görev Türü Değişkeni ile İlgili Tartışma**

Araştırmada değişime hazır olma alt boyutlarından bilişsel ve niyet ortalamalarında kurumdaki görev türüne göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmuştur. Bunun nedeni kurumdaki değerlerin korunduğu, değişim süreciyle kurumun bağlılığının arttığı söylenebilir. Benzer şekilde değişime karşı tutum alt boyutlarından görev türü değişkenine göre kurum politikaları ve değişimin sonuçları boyutlarında grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Bu farklılığın kaynağına bakıldığında ise değişime hazır olma alt boyutlarından bilişsel ve niyet boyutlarında sportif eğitim uzmanlarının puan ortalamalarının memurların puan ortalamalarından anlamlı şekilde yüksek olduğu bulunmuştur. Bunun nedeni olarak memurların tek düze monoton bir iş hayatı yaşamaları, emir komutanın alt kademelerinde yer almaları, memuriyet hayatındaki yapılacak iş tanımlarının değişim ve yeniliği çok olanak sağlamadığı ve masa başı iş pozisyonlarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Benzer şekilde değişime karşı tutum kurum politikaları boyutunda işçilerin puan ortalamalarının memurların puan ortalamalarından, değişimin sonuçları boyutunda ise sportif eğitim uzmanları ve işçilerin puan ortalamalarının memurların puan ortalamalarından anlamlı şekilde yüksek olduğu bulunmuştur. Bu durumun olası birçok nedeni olabileceği gibi genel olarak işçilerin statü olarak memurlardan daha fazla günceli üstlerinden takip etmeleri ve daha serbest çalışma ortamlarının olması, sportif eğitim uzmanlarının da daha fazla sporun içinde olmaları ve gelişen spor dünyasına ayak uydurmalarından kaynaklandığı düşünülebilir. Çünkü spor soyuttur, depolanamaz, saklanamaz. Bu sebeple sporu o an içerisinde takip edip oluşan koşullara göre değişime hazır olmaları beklenmektedir. Yaşanan kurumsal değişimlerin türü ve bu süreçte izlenen yol, yönetici tutumu gibi nedenler görev türleri arasında fark yaratmış olabilir. Bu çalışmanın sonuçları ile literatürün benzerlik gösterdiği görülmektedir.

Özer (2020) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin örgütsel değişimlere hazır bulunuşlukları ve örgütsel mutluluğa ilişkin görüşleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenlerin görev süresine bağlı olarak grupların örgütsel değişime hazır bulunuşluklarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Literatürde bu çalışmanın sonucuna paralel gelen benzer çalışmalar bulunmaktadır (Akman, 2017; Tekin, 2012).

Tekin (2012), öğretmenlerin özyeterlikleri ile değişime hazır oluşları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin değişime hazır oluşlarının görev süreleri ile ilişkili olmadığı sonucuna varmıştır.

Literatürde bu araştırma bulgusuyla çelişen araştırmalar da vardır. Gılıç'ın (2015) ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin değişime hazır

bulunuşluklarını farklı demografik değişkenlere göre inceleyen araştırmasında, en az 21 yıl görev yapmış öğretmenlerin 6-10 yıl ve 10-15 yıl çalışan öğretmenlere göre değişime daha hazır olduğu bulunmuştur. Uzun süre görev yapmış öğretmenlerin değişimin pozitif temposundan dolayı değişime hazır oldukları ifade edilebilir.

Koyuncu (2019), tarafından yapılan çalışmada, görev süresi faktörüne göre ise bilişsel değişim, niyet alt boyutlarında ve toplamda anlamlı bir etki görülmezken duygusal değişim alt boyutunda kurumda çalışma süresi 1-5 yıl olanlar, 11-15 yıl olanlardan anlamlı derecede daha yüksektir. Yani kurumda çalışma süresi arttıkça duygusal açıdan değişime hazır olma durumu düşüş göstermektedir.

Kondakçı ve diğerleri (2010) ve Demirtaş'ın (2012), çalışmalarından elde edilen bulgulara göre, okul yöneticilerinden çalışma süresi daha fazla olan çalışanların değişim konusunda daha hevesli olmaları, değişim algılarının öğretmen ve yöneticilerde farklı olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma bulguları doğrultusunda sportif eğitim uzmanlarının memur spor yöneticilerine göre bilişsel ve niyet boyutlarında daha yüksek farklılığın olduğu görülmektedir. Bunların sebebinin memur kadrosunda bulunan yöneticilerin rutin çalışmaları ve bilişsel olarak da teknolojiye ayak uydurmamaları olduğunu söyleyebiliriz.

#### **5.4. Çalışma Süresi Değişkeni ile İlgili Tartışma**

Araştırmada spor yöneticilerinin çalışma süresi değişkenine göre değişime hazır olma durumlarında duygu ve niyet boyutlarında anlamlı farklılık söz konusu iken bilişsel boyutta anlamlı farklılık bulunamamıştır. Araştırma bulguları doğrultusunda spor yöneticilerinin çalışma sürelerinde göreve yeni başlayanlarda örgütsel performansın daha uzun yıllar çalışanlara göre daha farklı olacağı beklenmektedir. Bu farklıların 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-20 yılda yöneticilik yapanların 20 yıl ve üzeri olanlarda fark olduğu görülmektedir. Bunun nedeni de göreve yeni başlayan ya da görevde daha ilk yıllarında olan spor yöneticilerinin kurum politikalarında daha sadık olmalarından kaynaklandığını söyleyebiliriz. Ayrıca değişime karşı tutumun kurum politikaları 1-5 yıl ve 11-20 yıl arasındaki görev sürelerinde bulunanların 20 yıl ve üstü görev süresi olanlardan, değişimin sonuçları ve değişimde yönetim tarzı alt boyutunda 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-20 yılda yöneticilik yapanların 20 yıl ve üzeri olanlarda fark olduğu

görülmektedir. Bunların sebebi olarak görev süresi daha az olan yöneticilerin mesleğe yeni başlamaları mesleki ideallerinin ve heyecanlarının yüksek olması, yeniliklere daha açık olmaları, genel olarak daha genç olmalarından hareketle dinamizme daha açık olmaları gibi nedenlerle bu gruptakilerin değişime dönük daha olumlu tutum sergiledikleri düşünülmektedir. Bu araştırmada ortaya çıkan bulgular ile alan yazındaki sonuçların benzer nitelikte olduğu görülmektedir.

Araştırma bulgusuna paralel olarak, Kondakçı, Zayim ve Çalışkan (2010), okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşluklarını tutumlar bağlamında inceledikleri çalışmalarında, okul yöneticilerinin değişime hazır bulunuşlukları ile çalışma süresi arasında anlamlı bir fark olduğunu bulmuşlardır. Okuldaki öğretim düzeyi, yöneticilerin deneyimi ve okulun büyüklüğünün etkili olduğu söylenebilir.

Çelik ve Gencer (2019), öğretmenlerin görüşlerinin örgütsel güven ve değişime karşı tutumları üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Öğretmenlerin örgütsel güven anlayışlarının ve değişime yönelik tutumlarının üst düzeyde olduğunu, değişime yönelik tutumlarının yaş ve cinsiyete göre farklılaştığını bulmuşlardır.

Gılıç (2015), tarafından yapılan araştırmada çalışma süresi değişkeninin değişime hazır olma arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Özer (2020) öğretmenlerin örgütsel değişime hazır bulunuşluklarını ve örgütsel mutluluk algılarını belirlemeye çalıştığı çalışmasında çalışma süresi değişkeni ile değişime hazır bulunuşluk arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Gılıç, (2015), Kurşunoğlu ve Tanrıöğen (2006), araştırmalarında çalışma süresi faktörünün öğretmenlerin değişime istekliliği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuçları destekleyen başka bir çalışma, öğretmenlerin liderlik yaşı ile değişime hazır oluşluklarının etkisi arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (Canlı, Demirtaş ve Özer, 2015).

Bozkurt (2015) okul müdürleri ve öğretmenlerin değişmeye istekli olma durumlarına bakmış ve 6-10 yıl arası görev süresi olan öğretmenlerin isteklilik oranının 20-30 yıl arası görev süresi olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu bulmuştur.

Kayasandık (2017), 6-10 yıl arası görev süresi olan öğretmenlerin değişime karşı daha az dirençli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Levent (2016), öğretmenlerin

değişime hazır olma durumunu incelediği çalışmasında, daha az saat çalışan öğretmenlerin değişime daha açık ve daha hazır olduklarını ortaya koymuştur.

Çalışma saatleri daha uzun olan öğretmenlerin değişime karşı daha fazla direnç göstermeleri de bu durumu desteklemektedir (Genç, 2006). Bu çalışmanın aksine Cenker ve Macaroğlu (2011) tarafından yapılan çalışmada 11-15 saat çalışan öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler arasında 21 yıl ve üzeri çalışan öğretmenler lehine anlamlı bir fark bulunmuştur.

### **5.5. Değişime Karşı Hazır Olma ile Değişime Karşı Tutum Arasındaki İlişki ile İlgili Tartışma**

Bu araştırmada spor yöneticilerinin değişime karşı hazır olma ile değişime karşı tutum arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Spor yöneticilerinin değişime hazır olma ve değişime karşı tutumları arasındaki ilişkiyi incelemek adına Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. İstatiksel sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda bu çalışmada kurum politikaları, değişimin sonuçları, değişime direnç ve değişimde yönetim tarzı boyutlarında tespitler yapılmıştır. Kurum politikaları ile değişim arasındaki ilişkide, tepe yönetimin tutumunun başlıca önem arz eden bir faktör olduğu görülmüştür. Kurumun değişim ihtiyacının yönetim tarafından önceden belirlenmesi ve bunun da personelle paylaşılarak onların desteklerinin alınması gerekmektedir. Ünal (2012), Kerman ve Öztop (2014), Çayak ve Erol (2022) tarafından yapılan çalışmalardan elde edilen bulgulara göre, değişim sürecinin seyrini etkileyen etmenlerin personele bilgilendirme yapılması, katılımlarının sağlanması ve karar alma süreçlerinde ortaklaşa hareket edilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada da görüldüğü üzere kurum politikaları boyutunda çalışanların değişime ortak edilmesinin olumlu sonuçlar verebileceği ifade edilebilir.

Değişim sürecinin değişimin sonuçları boyutuna bakıldığında, eğer değişim kişisel gelişimlere katkı veriyorsa, kurum değerlerini koruyorsa, elde edilen sonuçlar personelle paylaşılıyorsa değişimin kuruma kalıcı bir başarı sağlayabileceği görülmüştür. Öztop (2014) tarafından yapılan çalışmada belirtildiği üzere, değişim sürecinde istedik sonuçların alınabilmesinde çeşitli öncüller önemli olmakla birlikte özellikle kurumsal aidiyet öne çıkmaktadır. Zira kurumsal aidiyetle, personel sadece

değişim değil her alanda kurumunun karar ve iş süreçlerine güçlü bir katılım gösterebilecektir. Toker (2007), Tüz (2004), Yeşil'in (2018) tespit ettiği üzere, değişimin taşıdığı potansiyel başarısızlık risklerinin ortadan kaldırılmasında ve hedeflenen sonuçların alınabilmesinde çalışanların katılımlarının sağlanması gerekmektedir.

Değişim sürecinin en zorlu kısmı olarak nitelenebilecek değişime direnç boyutu pek çok öncül ve ardıla göre söz konusu olabilmektedir (Kesmen, 2014). Aidiyet duygusunun zayıf olması (Yenigürbüz, 2017), ekonomik kayıplara maruz kalma endişesi ve mevcut durumu korumak isteği, belirsizlik yaşamamak ve alışagelen düzeni sürdürme isteği (Seçkin, Demirel ve Özçınar, 2016; Karabal, 2018), çıkar ilişkileri, güç çatışmaları ve kaynakların kullanımındaki dengesizlik endişeleri (Yalçın, 2002) şeklinde geliştiği görülmektedir. Ancak hem literatürde hem de bu çalışmada da tespit edildiği üzere, değişime direncin temel nedeni rutinin bozulması ve ortaya çıkacak yeni duruma uyum sağlanması zorluğudur. Beger ve Türker (2018), çalışmalarında değişime yönelik direncin her zaman olabileceği, değişim nedeniyle rutinin bozulması yönünde algılamalara neden olduğu, bunun da strese yol açtığını, stresin de değişime dirençte önemli etken olduğu söylenebilir. Diğer yandan Özgüleş, Sevim ve Urgan (2020) çalışmalarıyla paralel olarak, yaşanan değişim sürecinin stresör etken olarak kabul edildiğinde; personelde yabancılaşma ve değersizlik hissinin oluşabileceği ifade edilebilir.

Değişime hazır olma açısından genel bir değerlendirme yapıldığında duygu boyutunda personel, değişim sürecinde iş yapma şevki, değişimden ileri gelen belirsizliğin yarattığı huzursuzluk ve değişimin getirdiği olası yeni durumlara yönelik huzursuzluk alt boyutlarında isteksiz davranabilmektedir. Benzer bulgulara Gürses (2010) ile Eroğlu ve Alga (2019) tarafından yapılan çalışmalarda da rastlanmaktadır.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre DHOÖ alt boyutlarında çalışanların duygusal yanlarının diğer alt boyutlara göre düşük düzeyde kaldığı görülmektedir. DKTÖ sonuçları açısından katılımcıların değişime kısmen direnç gösterdikleri fark edilmiş, bu direncin aşılmasında ekip ilişkileri, yönetimin daha fazla paylaşım yapması ve katılıma önem vermesi gerektiği saptanmıştır.



## BÖLÜM 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının değişime karşı tutumları ve değişime karşı hazır olma durumlarına ilişkin betimsel istatistiksel sonuçlarına ardından bu sonuçlara bağlı olarak getirilen önerilere yer verilmiştir.

### 6.1. Sonuçlar

Araştırma yaşları 23 ile 62 aralığında olan toplam 248 katılımcıdan oluşmuştur. Araştırmada 103 kadın katılımcı ve 145 erkek katılımcı yer almıştır.

Değişime hazır olma alt boyut ortalamalarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Cinsiyet değişkeni bakımından katılımcıların değişime hazır olma alt boyut özellikleri benzer düzeydedir. Benzer şekilde değişime karşı tutum alt boyut ortalamalarında da istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre cinsiyet değişkeni bakımından katılımcıların değişime karşı hazır olma ve değişime karşı tutumlarının benzer olduğu söylenebilir.

Değişime hazır olma alt boyut ortalamalarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Buna karşın değişime karşı tutumda yaş değişkeninde değişimde yönetim boyutlarında grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan Post Hoc (Tukey) sonuçlarına göre; yaşları 23-33 arasında olanların puan ortalamaları yaşları 54-62 olanlardan anlamlı şekilde yüksek olduğu bulunmuştur.

Değişime hazır olma alt boyutlarından bilişsel ve niyet ortalamalarında kurumdaki görev türüne göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Benzer şekilde değişime karşı tutumda görev türü değişkenine göre değişime karşı tutum alt boyutlarından kurum politikaları ve değişimin sonuçları boyutlarında grupların

ortalamları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür. Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan Post Hoc (Tukey) sonuçlarına göre değişime hazır olma alt boyutlarından bilişsel ve niyet boyutlarında sportif eğitim uzmanlarının puan ortalamalarının memurların puan ortalamalarından; değişime karşı tutum, kurum politikaları boyutunda işçilerin puan ortalamalarının memurların puan ortalamalarından, değişimin sonuçları boyutunda ise sportif eğitim uzmanları ve işçilerin puan ortalamalarının memurların puan ortalamalarından anlamlı şekilde yüksek olduğu bulunmuştur.

Değişime hazır olma alt boyutlarından bilişsel ve niyet ortalamalarında çalışma süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Benzer şekilde değişime karşı tutumda çalışma süresine göre değişime karşı tutum alt boyutlarından kurum politikaları, değişimin sonuçları ve değişimde yönetim tarzı boyutlarında grupların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmüştür. Farklılığın kaynağını belirlemek için yapılan Post Hoc (Tukey) sonuçlarına göre değişime hazır olma alt boyutlarından bilişsel boyutunda 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-20 yıl arasında çalışma süresi olanların puan ortalamalarının 20 yıl ve üzeri olanların puan ortalamalarından, niyet boyutunda 1-5 yıl ve 11-20 yıl arasında çalışma süresi olanların puan ortalamalarının 20 yıl ve üzeri olanların puan ortalamalarından; değişime karşı tutum kurum politikaları ve değişimde yönetim tarzı boyutunda 1-5 yıl ve 11-20 yıl arasında çalışma süresi olanların puan ortalamalarının 20 yıl ve üzeri olanların puan ortalamalarından, değişimin sonuçları boyutunda ise 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-20 yıl arasında çalışma süresi olanların puan ortalamalarının 20 yıl ve üzeri olanların puan ortalamalarından anlamlı şekilde yüksek olduğu bulunmuştur.

Değişime hazır olma ile değişime karşı tutum Pearson korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde bilişsel alt boyut ile kurum politikaları ( $r=,450$ ;  $p=,000$ ), değişimin sonuçları ( $r=,513$ ;  $p=,000$ ) ve değişimde yönetim tarzı ( $r=,302$ ;  $p=,000$ ) alt boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde, değişime direnç ile ( $r=-,136$ ;  $p=033$ ) arasında negatif yönlü düşük düzeyde; duygu alt boyutu ile değişimin sonuçları ( $r=-,187$ ;  $p=,003$ ) arasında negatif yönlü düşük düzeyde, değişime direnç ile ( $r=,283$ ;  $p=000$ ) pozitif yönlü düşük düzeyde, niyet alt boyutu ile kurum

politikaları ( $r=,475$ ;  $p=,000$ ), değişimin sonuçları alt boyutu ( $r=,507$ ;  $p=,000$ ) ve değişimde yönetim tarzı alt boyutları ( $r=,312$ ;  $p=,000$ ) arasında pozitif yönlü orta düzeyde, değişime direnç alt boyutu ile ( $r=-,143$ ;  $p=,024$ ) arasında negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı ilişkiler görülmüştür.

## 6.2. Öneriler

Bu bölümde çalışmanın geneline bakılarak diğer araştırmacılar için öneriler yer almaktadır.

Bu araştırmada Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü çalışanlarının değişime karşı tutumları ve değişime karşı hazır olma durumları incelenmiştir. Sonraki çalışmalarda değişime karşı tutumlarını etkilediği düşünölen farklı değişkenlerle de bu çalışma yapılabilir.

Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personelin değişime karşı direnç konularında kendilerini geliştirmelerine yönelik ve değişime karşı ayak uydurmaları özelinde hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi sağlanmalıdır.

Türkiye’de değişime karşı tutum, değişime direnç ve değişime hazır olma davranışlarını konu alan çok sınırlı araştırma bulunmaktadır. Bu alanda yüksek lisans yapan öğrencilere bu konularda çalışma yapmalarının desteklenmesi bu değişkenler konusunda farkındalıkların artırılması gerekmektedir.

Son olarak araştırmanın verileri sadece Sakarya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğünde çalışan personellerden elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarının genellenmesi kuşkusuz bu ve benzeri çalışmaların farklı örneklem grupları üzerinde yapılmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Açıkgöz, S. (2014). *Örgütsel değişim ve değişime direnç: Spor kulüplerinde bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Alemdar U. (2018). *Amatör futbolcuların antrenörlerde bulunmasını istedikleri liderlik tarzlarının belirlenmesi ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi*. (Yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Sakarya.
- Alemdar, U., Özcan, H. & Özyurt, H. S. (2023). Hangi kişilik özelliği değişime daha hazır? *Sportive*, 6 (1), 51-61. DOI: 10.53025/sportive.1240404
- Akbaş, M. (2020). Örgütsel sinizm ve örgütsel sonuçlarının sağlık çalışanları üzerine etkisi: Sistematik bir derleme. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 6(1), 94-107.
- Akkan, E. (2013). *4+4+4 eğitim modelinin değişim yönetimi bakımından incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Akman, A. (2017). *Sınıf öğretmenlerinin değişime direnç nedenlerinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akpınar, G. M., Vurgun, S., & Gülcan, Z. (2016). Kamu yönetiminde değişim ve reform 17/changes in public administration and reform. Turan: *Stratejik Araştırmalar Merkezi*, 8(31), 49.

- Aktan, C.C. (2005). *Değişim çağında yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Aktan, C. C. (2011). Organizasyonlarda değişim yönetimi: Değişim mühendisliği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 67-96.
- Aktan, C. C., & Yay, S. (2016). Regülasyonların politik iktisadı: Regülasyonların etkileri, fayda ve maliyetleri. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 8(2), 82-102.
- Aktepe, V. (2005). Eğitimde bireyi tanımanın önemi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 15-24.
- Akyüz, Ö. F. (2006). *Değişim rüzgarında stratejik insan kaynakları planlaması*. 2. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Altıok, M., & Tuncer, İ. (2013). Türkiye imalat sanayinde yapısal değişim ve verimlilik 1980–2008 dönemi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 55-69.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). Changing organizational culture: *Cultural change work in progress*. Routledge.
- Ardıç, K., & Polatçı, S. (2007). İşgören refahı ve örgütsel etkinlik kavramlarına bütüncül bir bakış: Örgüt sağlığı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 137-154.
- Argon, T., & Özçelik, N. (2007). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (8), 70-89.
- Arslan, H. B. (2004). Bulmacanın eksik parçası: Birleşme ve satınalmalarda insan kaynakları. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Atalay, A. (2018). Gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğü çalışanlarının bireysel yenilikçilik düzeyi. *Electronic Turkish Studies*, 13(10).

- Aydemir, S. R. (2001). Kurumsal etkinlikte anahtar bir kavram: Örgütsel değişim. *Sayıştay Dergisi*, (40), 1-10.
- Aydın, E., & Tunagür, M. (2021). Yabancı dil olarak Türkçe Öğretim Programı'nın 21. yüzyıl becerileri açısından incelenmesi. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(32), 349-374.
- Bakan, İ. (2011). *Çağdaş yönetim yaklaşımları*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Bakan, İ. (2004). *Örgüt sınırlarının çözümünde örgüt kültürü: Teori ve ampirik yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Balcı, B., & Yıldız, K. (2022). Spor yöneticisi adaylarının değişime direnç eğilimleri ve girişimcilik davranışları üzerine bir araştırma. *International Journal Of Social Science Research*, 11(1), 88-96.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Basım, H. N., Şeşen, H., & Çetin, F., (2009). Değişim ve örgütler, örgütlerde değişim ve öğrenme. A. Kadir Varoğlu-H. Nejat Basım (Ed.), *Siyasal Yayınları*, Ankara.
- Başaran. İ.E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri: Yönetimsel davranış*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde insan ilişkileri: Yönetimsel davranış*. (2. Baskı). Ankara: Gül Yayınevi.
- Baysal, A. C., & Tekarslan, E. (2004). *Davranış Bilimleri*, Avcıol Basım Yayın, 4. Baskı, İstanbul.

- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3): 133-141.
- Beeson, I., & Davis, C. (2000). Emergence and accomplishment in organizational change. *Journal Of Organizational Change Management*, 13(2): 178-189.
- Beger, G. A., & Türker, D. (2018). Değişime direnç ve algılanan stres ilişkisi: sistematik literatür taraması ve nicel bir araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 241-272.
- Bellou, V. (2008). Exploring civic virtue and turnover intention during organizational changes. *Journal of Business Research*, 61,778–789.
- Beycioğlu, K., & Aslan, M. (2010). Okul gelişimine temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: Okul yöneticileri ve öğretmen rolleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 153-173.
- Boylu, Y. (2007). Turizm eğitimi almış yeni mezunların oryantasyon programlarına yönelik tutumlarındaki değişimler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(22), 259-269.
- Bozkurt, A. T. (2015). *Okul yönetici ve öğretmenlerinin değişime hazır bulunuşluk durumları ve ilgili temel etkenlerin incelenmesi (fatih projesi örneği)*. (Yüksek lisans tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Budak, G., & Budak, G. (2006). Kriz ve kriz yönetimi, İçinde M. Şerif Şimşek, Said Kingır (Ed.) *Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler*, (ss.225-237, Ankara: Nobel Yayınları.
- Bulut, D. (2022). *Sınıf öğretmenlerinin 21. yüzyıl becerileri ile öğretme motivasyonu düzeylerinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Temel Eğitim Anabilim Dalı, İzmir.

- Burnes, B. (1997). Organizational choice and organizational change. *Management Decision*, 35(10): 753-759.
- Büyüköztürk, Ş. (2015). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, araştırma deseni. SPSS uygulamaları ve yorum* (Gözden geçirilmiş yirmi birinci baskı). [Handbook of data analysis for social sciences: Statistics, research design, SPSS and comments] Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Caldwell, R. (2003). Models of change agency: a fourfold classification. *British Journal Of Management*, 14(2): 131-142.
- Caldwell, S. D., Herold, D. M., & Fedor, D. B. (2004). Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: a cross-level study. *Journal of Applied Psychology*, 89(5): 868-882.
- Can, N. (2018). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 3. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Canlı, S., Demirtaş, H., & Özer, N. (2015). School administrators' tendencies towards change. *Elementary Education Online*, 14(2), 634-646.
- Caple, L. (1995). Change management in the public sector. *Health Manpower Management*, 21(3): 34-38.
- Çenker, B., & Akgül, E. M. (2011). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesine bakış açılarının incelenmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 1(1), 6-14.
- Çağlar, İ. (2005). *Türk İşletmeciliğinde Değişim ve Değişim Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.



- Çağıl Toprak, A. (2019). *Lise okul yöneticilerinin değişime yönelik eğilimleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Keçiören İlçesi Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek lisans tezi). Başkent Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çakır, B. M. (2019). *İlköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişme ve örgütsel değişime direnme olgularını algulamaları üzerine bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde değişimin yönetimi: Kavramsal bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 9(36).
- Çalışkan, A. (2007). *Organizasyonel değişim yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki Türk menşeli işletmelerde bir uygulama*. (Doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Çalışkan, A. (2019). Değişime direnç: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 24(2), 237-252.
- Çalışkan, Ö. (2020). “Örgütsel Değişim, Değişimin Boyutları ve Değişime Karşı Birey Tutumları”. *Eğitime Adanmış Yarım Asır Prof. Dr. Tayip Duman'a Armağan*, D. Peker Ünal ve F. Demir (Ed.), Pegem Akademi. Ankara.
- Çankır, B. (2017). Öz-yeterlilik ve değişime karşı direncin girişimcilik eğilimi üzerine etkisi. *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 115-124.
- Çayak, S., & Erol, İ. (2022). Öğretmenlerin değişime hazır olma düzeyleri ile okulların yenilikçilik düzeyleri arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 1529-1558.
- Çelik, K., & Gencer, M., (2019). Öğretmenlerin örgütsel güven algılarının değişime ilişkin tutumlarına etkisi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 9(1), 108-124.

- Çelikkdemir, D. Z., & Paker, İ. T. (2019). Örgütsel değişimin gerçekleşmesinde örgütsel iletişimin önemi. *İzmir İktisat Dergisi*, 34(3), 431-441.
- Çetin, M., & Kurnaz, Ö. (2004). Örgütsel yapı özellikleri ve yükseköğretimde bir uygulama. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 50-56.
- Çiğilli, E. (2020). *Sınıf öğretmenlerinin teknolojik pedagojik alan bilgisi ile 21. yüzyıl öğretme becerileri algı düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale
- Çobanoğlu, N., & Demir, S. (2021). Okul müdür değişimlerinin eğilimleri ile kişisel inisiyatif alma düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 244-254.
- Çolakoğlu M. (2005). Eğitim Örgütlerinde Değişim ve Liderlik, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 63-77.
- Davis, K., & Tosun, K. (1988). *İşletmede insan davranışı: örgütsel davranış*. İstanbul Üniversitesi.
- Demir-Çavuş, N. (2021). *Öğretmenlerin 21. yüzyıl becerilerini kullanım yeterlilikleri ile öğretmenlerin değişime hazır olma düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi.
- Demirgil, Z., & Antalyalı, Ö. L. (2017). Kamu sektöründe süreç odaklı örgütsel değişimin hizmet kalitesi ve iş tatmini üzerine etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 8(18), 127-140.
- Demirhan, S. (2019). *Sınıf öğretmenlerinin öğretmen öz-yeterlik inançları ile değişime hazır olma durumları arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.

- Demirtaş, H. (2012). İlköğretim okullarının değişime açıklığı (primary schools' openness to change). *Elementary Education Online*, 11(1), 18–34.
- Devos, G., Buelens, M., & Bouckenooghe, D. (2007). Contribution of content, context, and process to understanding openness to organizational change: Two experimental simulation studies. *The Journal of Social Psychology*, 147(6), 607-629.
- Dhingra, R., & Punia, B. K. (2016). Impact of organizational culture on employees' readiness to change a study in indian perspective. *Journal of Management Research*, 16(3): 135 –147.
- Tokat, B. (2012). Örgütlerde Değişim ve Değişim Yönetimi. Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Dinçer, Ö. (2008). *Örgüt geliştirme teori, uygulama ve teknikleri*. İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Dunham, R. B., Grube. J. A., Gardner, D. G., Cummings, L. L. & Pierce, J. L. (1989). The development of an attitude toward change instrument. Annual Academy of Management Conference, Madison, WI.
- Dursun, E. (2007). *Örgütsel değişim ve değişim karşısında bireysel direnç*. (Yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Elma, C., & Demir, K. (2000). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ercan, Ü. (2014). Öğrenen örgütler, örgütsel değişim ve değişime direnç: bir tipoloji önerisi. *İş ve İnsan Dergisi*, (1), 33-42
- Ercil, Y., & Sığırı, Ü. (2008). Örgütsel değişimi başarmada hastane yöneticilerinin liderlik davranışları yönelimi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir analiz. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 61-82.

- Erdoğan, İ. (2012). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2015). *Eğitimde değişim yönetimi*. (4. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Eren, E. (2017). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Basım
- Eroğlu, İ., & Eroğlu, İ. (2019). Yenidünya düzeninde öğrenen örgütler, değişim ve inovasyon yönetimi. *Bilişim Sistemleri ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 51-57.
- Eroğlu, O. (2019). *Yenilik iklimi ve örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişki: Mersin gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanları üzerine bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Eroğlu, Ş. G., & Alga, E. (2019). Üniversite çalışanlarının örgütsel değişime açıklıkları ile örgütsel ataletleri arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(3), 1251-1271.
- Freedman, J. L., Sears, D. O., & Carlsmith, J. M. (2003). *Sosyal psikoloji*. (Çev. A. Dönmez), Ankara: İmge Kitabevi.
- Galli, B. J. (2018). Change management models: A comparative analysis and concerns. *IEEE Engineering Management Review*, 46(3), 124-132.
- Genc, S. Z., & Eryaman, M. Y. (2008). Changing values and new education paradigm. *Journal of Social Sciences of the Afyon Kocatepe University*, 9(1), 89-102.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon*. 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *Spss for windows step by step: a simple guide and reference, 17.0 update* (10a ed.) Boston: Pearson.

- Gılıç, F. (2015). *Öğretmenlerin karar verme sürecine katılma düzeyleri, okul kültürü ve öğretmenlerin değişime hazır olma düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Mersin.
- Gizir, S. (2008). Örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2).
- Gökçakan, N. (2012). *Tutumlar, Sosyal Psikoloji*, (Ed. Hamit Coşkun), İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Güçlü, N., & Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel değişim yönetimi. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 240-254.
- Güneş, H. (2015). *Eğitim bilimleri terimleri sözlüğü*. (1. Baskı). Ankara: Ütopya Yayınevi
- Gürlek, M., & Tuna, M. (2018). Sosyal kimlik teorisi açısından örgütsel özdeşleşmenin teorik temelleri. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 39-48.
- Gürses, G. (2010). *İlköğretim okullarında meydana gelen değişimlere karşı direnişler ve nedenleri (İzmir ili örneği)*. (Yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Gürültü, E., Aslan, M., & Alcı, B. (2018). İlköğretim öğretmenlerinin yeterliliklerinin 21.yüzyıl becerileri ışığında incelenmesi. *The Journal of Academic Social Science*, 6(71), 543-560. <http://doi.org/10.16992/ASOS.13770>
- Güvenli, A. (2007). *Anadolu lisesine dönüştürülen genel lise yöneticilerinin örgütsel değişim sürecinde değişim liderliği (İstanbul ili örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Hargreaves, A. (2005). Educational change takes ages: life, career and generational factors in teachers' emotional responses to educational change. *Teaching & teacher education: An International Journal of Research and Studies*, 21(8): 967-983.
- Hussey, D. (1997). *Kurumsal değişimi başarmak*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Iraz R., & Şimşek G. (2004). Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde liderliğin rolü: transformasyonel liderlik incelemesi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 99-117.
- Irk, E., & Döven, M. S. (2018). Uyum döngüsü: örgüt-çevre uyum sürecine ilişkin bir model. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 85-112.
- İlğan, A. (2008). *Örgütsel değişim/değişme*. Milli Eğitim, (177), 80-103.
- İlhan, A. (2017). Örgütlerde değişim yönetimi ve değişime karşı direncin üstesinden gelmek için geliştirilen stratejiler. *Economics and Administration, Tourism and Tourism Management*, 3(6), 1117-1129.
- İnce, M., & Bedük, A. (2006). Değişimin örgütler üzerine olan etkileri. Ö. Yeniçeri. *Yönetimde yeni yaklaşımlar*, 407-434.
- İnceoğlu, M. (2010). *Tutum-algı-iletişim*. (5.Baskı). İstanbul: Beykent Üniversitesi Yayınevi.
- İnceoğlu, M. (2011). *Tutum-algı iletişim*. Siyasal Kitabevi.
- İnceoğlu, M. (2011). *Tutum algı iletişim*. Ankara: Beykent Üniversitesi Yayınları.
- Jamal, W., & Saif, M. I. (2011). Impact of human capital management on organizational performance. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 34, 55-69.

- Jaros, S. (2010). Commitment to organizational change: A critical review. *Journal of Change Management*, 10(1), 79-108.
- Jones, R. G. (2004). *Organizational theory, design and change*. New Jersey: Pearson Education Upper Saddle River.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L., & Griffiths, A. (2005) The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: the mediating role of readiness for change. *Journal of Management Studies*, 42(2): 361–386.
- Kağıtçıbaşı, Ç., & Cemalcılar, Z. (2014). *Dünden bugüne insanlar ve insanlar: Sosyal psikolojiye giriş*. (16. Basım). İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kalaycı Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. 2. Basım. Ankara: Asil Yayın.
- Kara, H., Tokat, B., & Karabacak, M. (2013). Teknolojik değişim işgörenler üzerinde yarattığı kaygı (durumluk-sürekli) ve kökenlerinde bulunabileceği düşünülen bazı demografik değişkenler üzerine bir araştırma. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic* 8(12), 663-678.
- Karabal, C. (2018). Değişime direnç, örgütsel hafıza ve vazgeçme arasındaki ilişkiler. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 6-24.
- Karabal, C. (2019). Değişime direnç, örgütsel hafıza ve vazgeçme arasındaki ilişkiler. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü e-dergi*, 1(2), 6-24.
- Karabekmez, V. (2021). *Sınıf öğretmenlerinin 21. yüzyıl öğretme becerileri ile eleştirel düşünme becerileri arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

- Karakışla, E. (2009). *Kültür-yönetim ilişkileri bağlamında örgütsel değişim sürecine örgütsel kültürün yönetsel etkinlik açısından etkisi*. (Yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Karanfil, S. M., & Tüzüner, V. L. (2019). Kamu kurumlarında değişim öncüsü: Dönüştürücü lider. *Strategic Public Management Journal*, 5(9), 1-14.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel.
- Karşlı M.D. (2004). *Yönetsel etkililik*. (2.Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kavas, E. (2013). Dini tutum-stresle başa çıkma ilişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (37),143-169.
- Kavukçu, B. (2021). *Fen bilimleri öğretmenlerinin 21. yüzyıl becerileri düzeylerine ilişkin görüşleri*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Kaya, E. (2019). *İlkokul ve ortaokul öğrencilerinin ingilizce dersine yönelik tutumlarının farklı değişkenlere göre incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kayasandık, A.E. (2017). Öğretmenlerin bireysel yenilikçilik ve değişime hazır oluşlarının algılanan örgütsel destekle ilişkisi: Samsun ilinde bir araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(54), 511-527.
- Keçecioğlu T. (2003). *Liderlik ve liderler*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınevi.
- Kegan, R. & Lahey, L. L. (2013). “İnsanların Değişmemesinin Gerçek Nedeni”, *Harvard Business Press*, (Çev. Melis İnan), İstanbul: Optimist Yayıncılık.
- Kerman, U., & Öztop, S. (2014). Kamu çalışanlarının örgütsel değişim direncini etkileyen uygulamalar. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(10), 1-20.



- Kesmen, M. (2014). *Örgütsel değişim ve değişime direnç: bir kamu kurumu uygulaması*. (Yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Koçel, T. (1995). *İşletme yöneticiliği, yönetici geliştirme organizasyon ve davranış*. 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*: 9. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. 14.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*, 17. Baskı. Beta Yayınevi, Ankara.
- Kondakçı, Y., Zayim, M., & Çalışkan, Ö. (2010). Okul yöneticilerinin değişime hazır olma tutumlarının okulun öğretim düzeyi yöneticilerin deneyimi ve okul büyüklüğü bağlamında incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2),155-175.
- Kondakçı, Y., Zayim, M., & Çalışkan, Ö. (2013). Değişime hazır olma ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *İlköğretim Online*, 12(1), 23-35.
- Korkmaz, E. (2019). *Öğretmenlerin değişim eğilimleri ile sınıf liderliği düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Kotter, J. (1999). *Değişimi yönetmek: Dönüşüm çabaları neden başarısız kalıyor?* (Çev: M. Tuzel). İstanbul: MESS Yayıncılık.
- Koyuncu, A. (2019). *Öğretmenlerin kısıtlamaları ile değişimine hazır olma bölümleri arasındaki ilişki*. (Yüksek lisans tezi). Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kurşunoğlu, A., & Tanrıöğen, A. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(20), 21-33.

- Kurşunoğlu, A., & Tanrıöğen, A. (1999). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel değişmeye ilişkin tutumları. *IV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*. 10-12 Eylül 1997. Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eskişehir.
- Lawrence, D., & Yarlett, P. (1995). Helping people change roles. *Management Development Review*, 8(4): 17-20.
- Levent, F. (2016). Öğretmenlerin değişime hazır olma durumlarının farklı değişkenlere göre incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 43(43), 117-134.
- Lewin, K. (1947). Group decision and social change. *Readings in Social Psychology*, 3(1), 197-211.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human relations*, 1(1), 5-41.
- Lizote, S. A., verdinelli, M. A., & Nascimento, S. (2017). Organizational commitment and job satisfaction: A study with municipal civil servants. *Brazilian Journal of Public Administration*, Rio De Janeiro, 51(6), 947-967.
- Lorenzi, N. M., & Riley, R. T. (2000). Managing change: an overview. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 7(2), 116-124.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217-231.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis

- of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Business Research*, 58(2005)705-714.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Moran, J. W., & Brightman, B. K. (2001). Leading organizational change. *Career development international*, 6(2), 111-119.
- Morrison, K. (1998). *Management theories for educational change*. London: Paul Chapman Publishing.
- O'Brien, E., & Kardas, M. (2016). The implicit meaning of (my) change. *Journal of personality and social psychology*, 111(6), 882.
- Oğuz, Ç. (2009). *Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel değişim üzerine etkileri ve bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Ongaro, E. (2004). Process management in the public sector. *The International Journal of Public Sector Management*, (1781): 81-107.
- Örücü, E., & Kambur, E. (2019). Beş yıldızlı otel işletmesinde örgütsel güvenin değişime direnç üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 74-83.
- Özdemir, S. (2013). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. (7. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Özden, Y. (Ed.). (2005). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

- Özer, A. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma durumları ile örgütsel mutluluk algıları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özgüleş, B., Sevim, Ş. ve Urgan, S. (2020). Organizasyonlarda görülen değişime direnç, yabancılaşma ve değersizlik hissi: bir kamu hastanesinde araştırma. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 15-24.
- Özkalp E., & Kirel Ç. (2010). *Örgütsel davranış*: 4. Baskı, Bursa: Ekin Yayınları.
- Özkalp, E. (2004). Örgütsel öğrenme, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık. *Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları*, 85-100.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2016). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Yayın Dağıtım.
- Özkan, Y. (2004). İşletmelerde değişime direnme ve çözüm yöntemlerinin incelenmesi. *İş-güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1).
- Özmen, F., & Sönmez, Y. (2007). Değişim sürecinde eğitim örgütlerinde değişim ajanlarının rolleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2), 177-198.
- Özsağır, A. (2012). Yenilik ekonomisini öne çıkaran gelişmeler. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 4(7), 2-16.
- Öztop, S. (2014). Kurumsal aidiyet bilincinin çalışanların örgütsel değişim algısı üzerinde etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 19(1), 299-316.
- Parish, J. T., Cadwallader, S., & Busch, P. (2008). Want to, need to, ought to: Employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 32-52.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi geliştirmenin sürekliliği*. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Yayın No:258, Ankara.

- Punia, B. K., & Rani, R. (2011). Change readiness behaviour of employees across demographic variables. *Asia Pacific Journal of Research in Business Management*, 2(2), 46-55.
- Rosenberg, M. (1965). Society and the adolescent self-image. Princeton, NJ: *Princeton University Press*.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1995). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayını.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2003). *Örgütsel psikoloji* (4. Baskı). Bursa: Furkan Ofset.
- Sabuncuoğlu, Z., & Vergiliel Tüz, M. (2013). *Örgütsel davranış*. Ankara: Alfa Aktüel Yayınları.
- Samaranayake, S.U., & Takemura, T. (2017). Employee readiness for organizational change: A case study in an export oriented manufacturing firm in Sri Lanka. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 10(20): 1-16.
- Saylı, H. & Ağca, V. (2009). Bilgi çağı işğörenlerinin değişen yetkinlikleri ve işletmelerin yetkinlik beklentilerini belirlemeye yönelik bir alan araştırması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9 (17), 345-364.
- Seçkin, Z., Demirel, Y., & Özçınar, M. F. (2016). Örgütsel değişim sürecinin algılanmasına yönelik betimsel bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(1), 125-134.
- Semerci, N., & Semerci, S., (2004). Türkiye’de öğretmenlik tutumları. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 137-146.
- Seren, Ş. (2005). *Değişime karşı tutum ölçeğinin geliştirilmesi ve kalite belgesi alan hastanelerde değişim ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi*. (Doktora tezi). İstanbul Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Seren, Ş., & Baykal, Ü. (2007). Kalite belgesi alan hastanelerde örgüt kültürü ve değişime karşı tutumun incelenmesi. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 10(2), 1-11.
- Seymen, O. A. (2008). *Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Shan, S., & Shaheen, M. A. (2013). Change management in the information age: Approaches of academic library administrators in Pakistani Universities' libraries. *Change*, 1, 1-2013.
- Storkholm, M.H., Savage, C., Tessma, M.K., Salvig, J.D., & Mazzocato, P. (2019). Ready for the Triple Aim? Perspectives on organizational readiness for implementing change from a Danish obstetrics and gynecology department. *BMC Health Services Research*, 19: 517.
- Sucu, Y. (2000). *Örgütsel değişim*. Yönetim Serisi: 3, Ankara. Elif Yayıncılık,
- Sulaiman, J., & Ismail, S. N. (2020). Teacher competence and 21st century skills in transformation schools 2025 (TS25). *Universal Journal of Educational Research*, 8(8), 3536-3544. <http://doi.org/10.13189/ujer.2020.080829>
- Şengül, S., & Dereli, M. (2013). Tam sayılar konusunun karikatürle öğretiminin 7. sınıf öğrencilerinin matematik tutumuna etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(4), 2509-2534.
- Şimşek M. Ş., & Bahadır A. (2003); *Teknoloji yönetimi ve örgütsel değişim*. Konya: Çizgi Kitapevi.
- Tabancalı, E. (2003). *Örgütsel değişim, yönetimde çağdaş yaklaşımlar uygulamalar ve sorunlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Taner, B. (2013). Kalite Yönetim sistemi ve yaşanan değişime ilişkin tutumlar: Mersin Üniversitesi örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 213-228.
- Taşlıyan, M., & Karayılan, D. (2011). “Organizasyonlarda değişim ve yönetimi” *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları*. İçinde İsmail Bakan (Ed.), (2. Baskı, ss.253-269), İstanbul: Beta Yayınları.
- Tatlı, M., & Üstün, F. (2018). BİST 100 endeksindeki firmaların misyon, vizyon, örgütsel değer ve stratejik amaçlarının içerik analizi. *Ekonomi Politika ve Finans Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 18-31.
- Tekin, N. G. (2012). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel değişime ilişkin görüşleri (Siirt İli Örneği)*. (Yüksek lisans tezi), Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Tiryaki, V. (2011). *Yerel yönetimlerde değişim yönetimi Altındağ Belediyesi örneği*. (Yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Toffler, A. (1989). *Uyumlu şirket*, (Çev. Yakut Güneri), İstanbul: İlgı Yayınları.
- Tokat B. (2012). *Örgütlerde değişim ve değişimin yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Tokat, B. (1999). Örgütlerde çatışma ve çatışmanın yönetimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 23-40.
- Toker, K. (2007). *Örgütsel değişim ve Çorlu-Çerkezköy Bölgesi'ndeki tekstil işletmeleri üzerinde bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi), Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Tekin, M., Güleç, H., & Adem Ö., (2007). *Değişim çağında teknoloji yönetimi*. 4.Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Tolan, B, İsen G., & Sönmez V. (1985). *Ben ve toplum: Sosyal psikoloji*. Feryal Matbaacılık, Ankara.
- Toprak, M., & Aydın, T. (2015). A study of adaptation of commitment to change scale into Turkish. *Electronic International Journal of Education, Arts, and Science*, 1(1), 35-54.
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185–202.
- Tudor, L. (2014). Change management Challenge and opportunity for sustainable development of Romanian companies. *In Proceedings of the 8th International Management Conference Management Challenges for Sustainable Development*, Bucharest, Romania (pp. 6-7).
- Tuğtekin, U, Barut Tuğtekin, E. & Dursun, E. E. (2018). Analysis of readiness for change and self-efficacy perceptions of it teachers and pre-service teachers. *Mersin University Journal of the Faculty of Education*, 14(3): 1200-1221.
- Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. *On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 373-406.
- Tutum, C. (1994). *Kamu yönetiminde yeniden yapılanma*. Ankara: TESAV Yayınları.
- Tüz M. (2004). *Değişim ve kaos ortamında işletme davranışı*: İstanbul: Alfa Akademi Yayınları.
- Uçar, Z. (2017). Psikolojik sahiplenme: örgütsel alana ilişkin bir model önerisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(1), 167-200.
- Uğurlu, N. S. (2018). *Sosyal psikolojide tutumlar ve tutum değişimi*. Ankara: İmge Kitabevi.



- Uyar, A., & Çiçek, B. (2021). Farklı branşlardaki öğretmenlerin 21. yüzyıl becerileri. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi (9)*, 1- 11. <http://doi.org/10.21733/ibad.822410>
- Ünal, Ö. F. (2012). İnsan kaynakları profesyonelinin değişim yönetimi rolleri: değişim ajanı bağlamında bir değerlendirme. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 83-105.
- Van Oosten, E. B. (2006). Intentional change theory at the organizational level: A case study. *Journal of management Development*, 25(7), 707-717.
- Varoğlu, A. K., & Basım, H. N. (2009). *Örgütlerde değişim ve öğrenme*. Ankara: Siyasal Yayın-Dağıtım.
- Varoğlu, K., Basım, N., Sözen, H. C., Yeloğlu, O., Sağsan, M., & Şeşen, H. (2009). *Örgütsel değişim ve öğrenme*. Ankara: Nejat Basım.
- Vijayashree, L., & Jagdishchandra, M. V. (2011). Locus of Control and Job Satisfaction: PSU Employees. *Serbian Journal of Management*, 6(2), 193-203.
- Visagie, C. M., & Steyn, C. (2011). Organisational commitment and responses to planned organisational change: An exploratory study. *Southern African Business Review*, 15(3), 98-121.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of applied psychology*, 85(1), 132.
- Werkman, R. A. (2009). Understanding failure to change: A pluralistic approach and five patterns. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7): 664-684.
- White, L. (2000). Changing the whole system in the public sector. *Journal of Organizational Change Management*, 13(2): 162-177.
- Yalçın, A. (2002). *Değişim yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Yalçın-İncik, E. (2020). Öğretmenlerin yaşam boyu öğrenme eğilimleri ve 21. yüzyıl öğreten becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(2), 1099-1112. <https://doi.org/10.17240/aibuefd.2020.-638602>
- Yazıcı, Ş. (2020). *Öğretmenlerin öğrenme çevikliği, değişime hazır olma durumları ve performansları arasındaki ilişkiler örüntüsü*. (Doktora tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel değişimin yönetimi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yenigürebüz, S. (2017). *Örgütsel bağlılık değişime direnç ilişkisi ve örgütsel bağlılığın değişime direnç üzerindeki etkisi*. (Yüksek lisans tezi). Doğuş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yenilmez, K., & Özabacı, N. Ş. (2003). Yatılı öğretmen okulu öğrencilerinin matematik ile ilgili tutumları ve matematik kaygı düzeyleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(14), 132-146.
- Yenipınar, O. Ç. (2021). *Bilgi ataletinin örgütsel değişim üzerine etkisi: konya imalat sanayinde bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde değişimin önemi ve değişim yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5), 307-323.
- Yıldırım, K. E. (2019). Değişim Yönetiminin başarısında bir araç olarak stratejik niyetin önemi. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 33(4), 1153-1165
- Zayim, M., & Kondakçı, Y. (2015). An exploration of the relationship between readiness for change and organizational trust in Turkish public schools. *Educational Management Administration & Leadership published*, 43(4):610-625.

## EKLER

### Ek 1: Anket Formu

#### Sayın Katılımcı;

Bu araştırma bilimsel bir çalışma için kullanılacaktır ve “Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Değişime Karşı Tutumları ve Değişime Hazır Olma Durumları Arasındaki İlişkiyi” belirleme amacıyla hazırlanmıştır. Düşüncelerinizi size en uygun gelen seçeneği (X) ile işaretleyerek belirtini Cevaplarınız herhangi bir kişi veya kuruma açık tutulmayacaktır. İstenildiği takdirde araştırma sonuçları sizlerle paylaşılacaktır. Sonuçların sağlıklı olabilmesi için soruları samimi ve doğru olarak yanıtlaman gerekmektedir. Ayırdığımız zaman ve değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Yeşim SİĞİRTMAÇ  
Yüksek Lisans Öğrencisi  
Spor Yöneticiliği  
Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

#### 1. Bölüm

**Yaşınız:** .....

**Cinsiyet:** Kadın ( ) Erkek ( )

**Öğrenim Durumu:**

Ortaokul ( ) Lise ( ) Yüksekokul ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

**Kurumdaki Göreviniz:**

Memur ( ) Antrenör ( ) Spor Eğitim Uz. ( ) Sportif Eğitim Uz. ( ) İşçi ( ) Diğer (.....)

**Çalışma Süreniz (Toplam):** .....

**Bu kurumda (İl) ki Çalışma Süreniz:** .....

#### DEĞİŞİME HAZIR OLMA ÖLÇEĞİ

Ölçekte verilen her bir ifadeyi okuyarak, (1 tamamen katılmıyorum) ve (5 tamamen katılıyorum) olmak üzere 1’den 5’e kadar size en uygun seçeneği (X) ile işaretleyiniz.					
	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Değişimi yenileyici bulurum.	1	2	3	4	5
2. Değişim, işimi daha iyi yapmama yardımcı olacaktır.	1	2	3	4	5
3. Değişim genellikle hoşuma gitmez.	1	2	3	4	5
4. Kurumumdaki değişim faaliyetlerini görmeyi arzu ederim.	1	2	3	4	5
5. Önerilen değişimler genellikle kurumda daha iyiyi yakalamak içindir.	1	2	3	4	5
6. Kendimi değişim sürecine adanmak isterim.	1	2	3	4	5
7. Değişim çalışma şevkimi kırar.	1	2	3	4	5
8. Değişim işimde daha fazla gayret etmem yönünde teşvik edicidir.	1	2	3	4	5
9. Değişim sürecinin başarısı için elimden geleni yapmak isterim.	1	2	3	4	5
10. Değişim genellikle bana huzursuzluk verir.	1	2	3	4	5
11. Yapılan değişimleri uygulamaya çalışırım.	1	2	3	4	5
12. Değişim kurumumdaki eksikliklerin giderilmesine yardımcı olur.	1	2	3	4	5

## DEĞİŞİME KARŞI TUTUM ÖLÇEĞİ

Ölçekte verilen her bir ifadeyi okuyarak, (1 tamamen katılmıyorum) ve (5 tamamen katılıyorum) olmak üzere 1'den 5'e kadar size en uygun seçeneği (X) ile işaretleyiniz.					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Kurumumun değişim ihtiyacının yönetim tarafından önceden belirlendiğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
2. Kurum yöneticilerimin değişime önyargısız yaklaştığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3. Kurumumda ulaşılmak istenen amaç ve performans hedeflerinin yönetim tarafından açıkça ifade edildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4. Kurumumdaki değişim sonucunda, kaynakların daha etkin ve verimli kullanıldığına inanıyorum.	1	2	3	4	5
5. Kurumumdaki değişimle her türlü ihtiyaçların daha hızlı ve kaliteli karşılandığına inanıyorum.	1	2	3	4	5
6. Kurumumdaki değişimle beraber yönetimin bilgi teknolojilerinden/bilgisayarlardan daha etkin yararlanmasını sağladığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
7. Yöneticilerimin değişimin tüm aşamalarında biz çalışanları yeterince desteklediğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
8. Yöneticilerimin değişim sırasında, diğer ekip üyeleriyle iş birliğini cesaretlendirdiğini hissediyorum.	1	2	3	4	5
9. Yöneticilerimin, değişimin getirdiği tüm yenilikleri benimsememiz için çaba harcadıklarını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
10. Bir üst yöneticimin yeni uygulamalarda bana model olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
11. Kurumumdaki değişim sürecinde ekip üyeleriyle iş birliği içinde çalışıyorum.	1	2	3	4	5
12. Değişimin, kurumumun misyon ve vizyonuna uygun olarak gerçekleştiğine inanıyorum.	1	2	3	4	5
13. Kurumumdaki değişim, ekip üyeleriyle ilişkilerimi olumsuz etkiliyor.	1	2	3	4	5
14. Kurumumdaki değişim sırasında, kendi iş alışkanlıklarımı sürdürmeme izin verildiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15. Kurumumdaki değişim uygulamalarına tam olarak katılıyorum.	1	2	3	4	5
16. Kurumumdaki değişim kişisel gelişimime katkıda bulunuyor.	1	2	3	4	5
17. Değişim sürecinde kurumumdaki değerlerin korunduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
18. Değişim ile ilgili istenen davranışı gösterdiğimde ödüllendiriliyorum.	1	2	3	4	5
19. Değişim sürecinde yapılan ödüllendirmede performansının dikkate alındığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
20. Değişim sürecinde elde edilen sonuçların paylaşılması, değişimi kabulümü kolaylaştırıyor.	1	2	3	4	5
21. Değişim sürecinde katılımda çalışma isteğimin azaldığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
22. Kurumumdaki değişim sürecinde bazen işten ayrılmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
23. Değişim sürecine katılımda çekimser kalıyorum.	1	2	3	4	5
24. Yöneticilerimin değişim sürecinde zorlayıcı bir yaklaşım sergilediklerini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
25. Değişim sonrasında oluşturulan çalışma gruplarının, değişimi sürekli kıldığına inanıyorum.	1	2	3	4	5
26. Değişimin istenen sonuca ulaşmasında, ekip üyesi olarak kendimi sorumlu hissediyorum.	1	2	3	4	5
27. Yaşadığım değişim süreciyle kuruma bağlılığımın arttığını hissediyorum.	1	2	3	4	5
28. Kurumda yaşanan değişim sonucunda, kurumun verimliliğinin arttığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
29. Yaşanan değişimin kurumuma kalıcı bir başarı sağladığına inanıyorum.	1	2	3	4	5

## Ek 2.

Evrak Tarih ve Sayısı: 28.01.2022-E.37296



T.C.  
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Etik Kurulu

Sayı : E-26428519-044-37296  
Konu : Etik Kurul Kararı 17/15 "Yeşim  
SİĞİRTMAÇ"

28.01.2022

### LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Etik Kurulunun **28/01/2022** tarih ve **17 no**'lu toplantısında almış olduğu on beşinci maddesine (**madde 15**) ilişkin karar örneği aşağıda sunulmuştur.

**Madde 15** –Yeşim SİĞİRTMAÇ' ın **21/01/2022** tarihli ve **36613** sayılı dilekçesi ve eki görüşmeye açıldı.

Yapılan görüşmeler sonunda Lisansüstü Eğitim Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi **Yeşim SİĞİRTMAÇ'** ın Dr. Öğr. Üyesi Sevda ÇİFTÇİ danışmanlığında hazırladığı "**Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Değişime Karşı Tutumları ve Değişime Hazır Olma Durumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**" başlıklı çalışmasının Etik açıdan **uygun** olduğuna oy birliğiyle karar verilmiştir.

Prof.Dr. Yusuf ÇAY  
Etik Kurulu Başkanı

Ek: Başvuru dilekçesi ve ekleri ( 17 sayfa )

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu :BSFB5CRH44 Pin Kodu :16742

Adres:Etik Kurulu  
Telefon No:0 264 616 00 09 Faks No:0 264 616 00 14  
e-Posta:etik@subu.edu.tr Elektronik Ağ:www.subu.edu.tr  
Kep Adresi:sakaryauygulamalibilimler@hs01.kep.tr

Belge Takip Adresi :  
[https://ebys.subu.edu.tr/en/Vision/Validate\\_Doc.aspx?eD=BSFB5CRH44&eS=37296](https://ebys.subu.edu.tr/en/Vision/Validate_Doc.aspx?eD=BSFB5CRH44&eS=37296)

Bilgi için: Tülin Akdoğan  
Unvanı: Birim Evrak Sorumlusu



Telefon No: 0 264 616 00 12

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.