

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

**SPOR EĞİTİMİ VEREN ÖĞRENİM KURUMLARININ DEĞİŞİM
İHTİYACININ BELİRLENMESİ**
(Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DİLEK TUFAN

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. İ. Fatih YENEL

Ankara
Ağustos 2010

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı
çerçevesinde yürütülmüş olan bu çalışma aşağıdaki jüri tarafından
Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 14.09.2010

Prof. Dr. Güner EKENCİ
Gazi Üniversitesi
Jüri Başkanı

Yrd. Doç. Dr. İ. Fatih YENEL
Gazi Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Veliddin BALCI
Ankara Üniversitesi

İÇİNDEKİLER

Kabul ve Onay	i
İçindekiler	ii
Şekil ve Tablolar Listesi	v
Önsöz	vii
1.GİRİŞ	1
2. GENEL BİLGİLER	3
2.1. Değişimin Kavramsal Çerçevesi, Tanımı, Amacı ve Önemi	3
2.1.1. Genel Olarak Değişim Kavramı	3
2.1.2. Değişimin Tanımı.....	5
2.1.3. Değişimin Amacı.....	7
2.1.4. Değişimin Önemi	8
2.2. Değişimin Nedenleri	8
2.2.1. Değişimin Dışsal Nedenleri.....	9
2.2.1.1. Doğal Çevre Koşullarına Bağlı Değişim	10
2.2.1.2. Toplumsal Çevre Koşullarına Bağlı Değişim	10
2.2.1.3. Ekonomik Çevre Koşullarına Bağlı Değişim	11
2.2.1.4. Hukuki Çevre Koşullarına Bağlı Değişim.....	13
2.2.1.5. Teknolojik Çevre Koşullarına Bağlı Değişim	13
2.2.2. Değişimin İçsel Nedenleri	14
2.2.2.1 Büyüme	14
2.2.2.2. Şirket Evlilikleri	14
2.2.2.3.Gerileme	15
2.2.2.4. Tepe Yöneticilerin Değişmesi.....	15
2.2.2.5. Örgüte Bağlı Eksiklikler	15
2.3. Değişimi Uygulama Çeşitleri ve Yöntemleri.....	17
2.3.1. Değişimi Uygulama Çeşitleri.....	17
2.3.1.1. Planlı Değişim – Plansız Değişim.....	17

2.3.1.2. Makro Değişim – Mikro Değişim.....	17
2.3.1.3. Zamana Yayılmış Değişim - Ani Değişim	18
2.3.1.4. Proaktif (Öngörücü) Değişim – Reaktif Değişim	18
2.3.1.5. Geniş Kapsamlı Değişim – Dar Kapsamlı Değişim	19
2.3.1.6. Aktif Değişim – Pasif Değişim	20
2.3.1.7. İyileştirme Seklinde Adım Adım Değişim – Radikal Köklü Değişim	20
2.3.2. Değişimin Yöntemleri.....	21
2.3.2.1. Geleneksel değişim	21
2.3.2.2. Planlı Değişim	22
2.3.2.2.1. Planlı Değişme Modelleri	23
2.3.2.2.2. Planlı Değişmenin Safhaları	25
2.4. Değişimin Örgütlerde Neden Olduğu Sorunlar ve Önlenmesi	28
2.4.1. Değişime Karşı Direnç	29
2.4.2. Değişime Karşı Direncin Nedenleri	29
2.4.2.1. Ekonomik Nedenler	30
2.4.2.2. Psikolojik Nedenler	30
2.4.2.3. Sosyolojik Nedenler	31
2.4.2.4. Teknik Nedenler	31
2.4.3. Değişime Karşı Direnci Önleme	33
2.5. Örgütsel Değişme	35
2.5.1. Örgütsel Değişme İhtiyacı.....	35
2.5.2. Örgütlerde Değişimin Düzeyleri	37
2.5.2.1. Bireysel Düzeydeki Değişim	37
2.5.2.2. Grup Düzeyindeki Değişim.....	37
2.5.2.3. Organizasyonel Düzeyde Değişim	38
2.6. Değişim İhtiyacının Spor Örgütleri Açısından Önemi	38
3. GEREÇ VE YÖNTEM	41
3.1. Araştırmanın Modeli	41
3.2. Evren ve Örneklem.....	41

3.3. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması	42
3.4. Verilerin Analizi	43
3.5. Geçerlik	44
3.6. Güvenirlik	47
4. BULGULAR.....	55
4.1. Araştırmaya Katılanlara Ait Genel Bilgiler	55
4.2. Katılımcıların Ölçek Sorularına Verdiği Cevapların Yüzde-Frekans Dağılımları.....	57
4.3. Alt Boyutların Katılımcıların Cinsiyetleri Açısından Karşılaştırılmasına Ait Bulgular:	64
4.4. Alt Boyutların Katılımcı Yaş Grupları Açısından Karşılaştırılmasına Ait Bulgular:.....	65
4.5. Alt Boyutların Katılımcıların Bölümleri Açısından Karşılaştırılmasına Ait Bulgular:.....	67
4.6. Alt Boyutların Katılımcıların Sınıfları Açısından Karşılaştırılmasına Ait Bulgular:.....	68
4.7. Alt Boyutların Kendi İçlerinde İlişki Analizlerinin İncelenmesine Ait Bulgular:.....	70
5. TARTIŞMA	73
6. SONUÇ.....	87
7. ÖZET	90
8. SUMMARY	92
9. KAYNAKLAR	94
10.EKLER	102
11. ÖZGEÇMİŞ.....	104

Şekil ve Tablolar Listesi

Şekil 1: Planlı Değişme Süreci.....	26
Tablo 1: KMO ve Bartlett Testi.....	44
Tablo 2: Değişim İçin Durum Belirleme Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Temel Bileşenler Faktör Yükleri.....	45
Tablo 3: Temel Bileşenler Analizi.....	46
Tablo 4: Değişim İçin Durum Belirleme Ölçeğinin Genel Güvenirlik Düzeyi.....	47
Tablo 5: Değişim İçin Durum Belirleme Ölçeğinin Maddeler Bazında Güvenirlik Düzeyleri	48
Tablo 6: Değişim İçin Durum Belirleme Ölçeği Mevcut Durum Alt Boyutu Genel Güvenirlik Düzeyi	49
Tablo 7: Değişim İçin Durum Belirleme Ölçeği Mevcut Durum Alt Boyutunun Maddeler Bazında Güvenirlik Düzeyleri	49
Tablo 8: Değişim İçin Durum Belirleme Ölçeği Değişim İhtiyacı Alt Boyutu Genel Güvenirlik Düzeyi	50
Tablo 9: Değişim İçin Durum Belirleme Ölçeği Değişim İhtiyacı Alt Boyutunun Maddeler Bazında Güvenirlik Düzeyleri	51
Tablo 10: Değişim İçin Durum Belirleme Ölçeği Değişim Süreci Alt Boyutu Genel Güvenirlik Düzeyi	52
Tablo 11: Değişim İçin Durum Belirleme Ölçeği Değişim Süreci Alt Boyutunun Maddeler Bazında Güvenirlik Düzeyleri.....	52
Tablo 12: Değişim İçin Durum Belirleme Ölçeği Değişimin Sonucu Alt Boyutu Genel Güvenirlik Düzeyi	53
Tablo 13: Katılımcıların Cinsiyetlere Göre Dağılımları	55
Tablo 14: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları.....	55
Tablo 15: Katılımcıların Bölümlerine Göre Dağılımları	56
Tablo 16: Katılımcıların Sınıflarına Göre Dağılımları	56

Tablo 17: Mevcut Durum Alt Boyutu Yüzdelerine Göre Dağılım	57
Tablo 18: Değişim İhtiyacı Alt Boyutu Yüzdelerine Göre Dağılım	59
Tablo 19: Değişim Süreci Alt Boyutu Yüzdelerine Göre Dağılım	62
Tablo 20: Değişim Sonucu Alt Boyutu Yüzdelerine Göre Dağılım	63
Tablo 21: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Alt Boyutlara İlişkin Temel İstatistikleri ve t-testi Sonuçları	64
Tablo 22: Katılımcıların Yaş Grubu Değişkenine Göre Alt Boyutlara İlişkin Temel İstatistikleri ve F-testi Sonuçları:	66
Tablo 23: Katılımcıların Bölümlerine Göre Alt Boyutlara İlişkin Temel İstatistikleri ve F-testi Sonuçları:	67
Tablo 24: Katılımcıların Sınıflarına Göre Alt Boyutlara İlişkin Temel İstatistikleri ve F-testi Sonuçları:	68
Tablo 25: Mevcut Durum Alt Boyutu İçin Çoklu Karşılaştırma Testi Sonuçları:	70
Tablo 26: Alt Boyutlar Arasındaki İlişki Katsayısı Testi Sonuçları.	71

ÖNSÖZ

Günümüzde, dünyadaki gelişmeler tüm organizasyonları hızla değişime zorlamaktadır. Yarının organizasyonlarını oluşturabilmek bu değişimleri yakalamakla mümkün olacaktır. Değişimin nasıl gerçekleştirileceğinden önce değişimin zorunluluğunu kavramak çok daha fazla önem taşımaktadır. Ancak değişimin kaçınılmaz olduğuna inanıldığı noktada, değişimi gerçekleştirmek konusunda daha samimi ve cesur adımlar atılması mümkün olabilir. Bugün gelişmiş ülkelerde başta özel sektör kuruluşları olmak üzere tüm organizasyonların mevcut örgüt yapılarını, sistemlerini ve süreçlerini yeniden inşa ettikleri görülmektedir.

Diğer örgütlerde olduğu gibi spor örgütleri de değişimin parçası olduğu oranda yarının organizasyonları olmayı başaracaktır. Bu noktadan hareketle önce mensup olduğum örgütte değişim ihtiyacını belirlemek amacıyla bu çalışmayı yapmayı hedefledim.

Lisans eğitimimde olduğu gibi yüksek lisans eğitimim süresince de bana her türlü desteği veren ve yol gösteren danışmanım ve çok kıymetli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. İ. Fatih YENEL'e minnet duygularıyla teşekkür ederim.

Çalışmalarım sırasında bana göstermiş oldukları sabır ve destek için Araş. Gör. Erdil DURUKAN'a, biricik dostum Araş. Gör. Fatmanur Er'e ve değerli arkadaşım Mahmut Tosun'a tüm kalbimle teşekkür ederim.

Her zaman yanımda olan ve beni spora yönlendiren, çalışmalarımda yardımlarını esirgemeyen sevgili aileme çok teşekkür ederim.

Dilek TUFAN

1.GİRİŞ

Dünyada, ekonomi, siyaset, bilim ve teknoloji alanlarında, sosyal ve kültürel değerlerde, aynı zamanda demografik ve ekolojik yapıda çok önemli ve köklü değişimler yaşanmaktadır. Globalleşme, ekonomide serbestleşme, özelleştirme, yerelleştirme, bölgeselleşme, bilgisayarlaşma ve bunun gibi olgular dünyadaki yeni değişim dinamiklerinden sadece birkaçını teşkil etmektedir.¹

Değişim sadece işletmelerde veya teknolojik hayatta yaşanmamakta, insanların alışkanlıkları, beklentileri ve talepleri de her geçen gün değişmektedir. Bu noktada çağı yakalamak, içinde yaşadığımız topluma ve yeniliklere ayak uydurmak dahası yaşama dair tüm olgulardaki yenileşmeyi takip edebilmek adına değişime duyulan ihtiyaç hem bireylerde hem de örgütlerde kaçınılmaz bir gerçek olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel değişim ihtiyacı, bazen kurumun kendi iç bünyesinden gelen bir dürtü olarak ortaya çıkabileceği gibi, bazen ve çoğunlukla da, dış çevredeki değişimlere ayak uydurma ya da dış çevrenin kurallarına uyum sağlamak amacıyla da yapılabilir. Bir başka ifadeyle, piyasada oyun oynayan aktörlerin (işletmeler), bu oyunu kurallarına göre oynayabilme isteği ya da ihtiyacı da denilebilir. Aksi takdirde, oyun dışı kalabilir ya da hep ebe olabilirler.²

Çevrede meydana gelen bu farklılık ve yenilikler işletmeler için fırsatlar ürettiği kadar, tehlikeler de ihtiva ederler. Bir örgüt olarak işletmeler, çevrelerin sosyal, ekonomik ve politik dokularında meydana gelen fırsat ve tehlikelerden hem yararlanmak hem de korunmak zorundadırlar. Faaliyetlerini durdurmak ve varlığına son vermek istemeyen

her örgütün çevresinde meydana gelen değişimle barışık olması gerekmektedir.³

Spor örgütleri de diğer tüm örgütler gibi değişimin bir parçası olmak ve varlıklarını sürdürürebilmek adına gelişmeleri takip etmek zorundadır. Günümüzde hızla değişen spor ortamının yeniliklerine ayak uydurabilmek, gerek eğitimsel gerekse spor hizmetinin sunulduğu örgütleri yarının organizasyonları haline getirebilmek adına spor örgütlerinin de değişen ihtiyaçları fark etmesi ve belirlemesi ayrıca bunları bilimsellik ışığında ortaya koyabilmesi önem kazanmaktadır.

Bu noktadan hareketle çalışmanın amacı, spor eğitimi veren öğrenim kurumlarının değişim ihtiyacının belirlenmesidir. Ayrıca bu konuda bundan sonra yapılacak çalışmalara yol göstermek hedeflenmiştir.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Değişimin Kavramsal Çerçevesi, Tanımı, Amacı ve Önemi

2.1.1. Genel Olarak Değişim Kavramı

Gelişimin temelini oluşturan, değişimin gerekliliğini de sürekli hale getiren “daha iyiyi” arama dürtüsü, insanoğlunun belki de en önemli özelliğidir. Yaşanılan değişimin etkisiyle dün “mükemmel olarak değerlendirilen bir ürün veya hizmet, ona alışılınca “normal”, daha da iyisi bulununca “yetersiz “olarak değerlendirilir.⁴

En yalın haliyle değişim bir nesne ya da durumun zaman içinde aynı kalmama özelliğidir.⁵ Değişim birçok anlam içermektedir. Hareket, yer değiştirme ya da bir durumdan diğerine geçme, gelişme, büyüme ve kalkınma, geleneksel, kalıplaşmış düşünce sistemlerinden uzaklaşma, daha yüksek verimlilik ve etkinlik sağlayacak yöntemler geliştirme bunlardan bazıları olarak düşünülebilir. Bu anlamların her biri olumsuz olan bir durumdan daha iyi olan bir duruma geçmeyi ifade eder. Ya da değişim daha önceden var olan bir nesnenin ya da durumun ortadan kaldırarak yerine yenisinin geçirilmesidir.⁶

Son yıllarda yaygın bir şekilde kullanılan değişim kavramı yeni bir olgu değildir. Coğrafyalar ve insanlar var oldukları günden bu yana farkına varmadan bu değişim sürecinin içindedir. Fakat son yıllarda toplumlarda hızlı bir tüketim anlayışının yaygınlaşmasıyla birlikte şirketler kendilerini bu değişim yapısının içinde bulmuşlardır. Ekonomik ve endüstriyel alandaki gelişmeler karşısında şirketler uluslar arası kurumların standartlarına uyma (AB, IMF, Dünya Bankası, ISO)

zorunluluğunu hissetmektedir.⁷

Değişen koşulların bir zorunluluk haline getirdiği değişim nedir, ne zaman, nasıl ve niçin ortaya çıkar? Bu sorulara yanıt aranırken asıl önemli olan değişimi kim gerçekleştirir?

5N, 1K modeli olarak adlandırılan bu yaklaşımda değişim;⁸

Ne?: Değişim tanımı yapılırken öncelikle organizasyon yapısı ve özelliklerin ortaya konulması gerekmektedir. Organizasyonun yapısına bağlı olarak (kamu, özel ve kar amacı gütmeyen vs.) sorunlara detaylı bir şekilde yaklaşıp, ne tür bir değişime gereksinim duyulduğunun ortaya konulması gerekmektedir.

Niçin?: Değişimin organizasyon içindeki gereksinim nedeni astlardan, üstlere kadar açık bir şekilde ortaya konulup, algılanmalı ve şirket vizyonunun bir parçası olarak kabul edilmelidir.

Ne zaman?: Olgunlaşan değişim gerekleri ve koşulları karşısında gerekli olan değişimin başlangıcından sonuna kadar tüm süreçlerin zaman planlarının ayrıntılı olarak programlanması gerekmektedir.

Nasıl?: Değişimin nasıl gerçekleştirileceğinin planlanıp, bu plan doğrultusunda ulaşılmak istenen nokta ve gerçekleştirilmek istenen amaçların nasıl sağlanacağıının ortaya konulması için gerekli stratejilerin belirlenmesi.

Nereye?: Organizasyonun vizyonu doğrultusunda, belirlenen değişim stratejilerinin örgütü nereye götüreceğinin açık bir şekilde ortaya konulması.

Kim?: Değişimin başarısında büyük rol oynayan, organizasyonların da temel taşıını oluşturan insan faktörünün, yani

değişimi kimin gerçekleştireceğinin belirlenmesi.

Her şeyin değiştiği bir ortamda organizasyonların misyonunun da değişime ayak uydurmak yönünde etkilendiğinin görmekteyiz. Bu sürekli değişen ortamda ayakta kalmak isteyen her organizasyon değişimi kabul edip benimsemek zorundadır. Bu amaç için öncelikle değişime karşı tüm organizasyonu duyarlı hale getirip, değişimin organizasyonun tüm birimleri tarafından benimsenip, değişimin bir yaşam biçimi olarak algılanması gerekmektedir.

Günümüzde artık organizasyonlar, sürekli hale gelen değişim faktörü sebebiyle kontrollü büyümeden ziyade, hız, maliyet, kalite, esneklik ve yenilik gibi faktörlere dayalı büyümeye yönelip, daha hızlı davranmak durumundalar.⁹ Çünkü değişim güçlerinin yöneticiler üzerindeki etkisinin düne göre bugün daha fazla olduğu söylenebilir ki, yarının yöneticileri de bugünkü yöneticilerden yönetim konusunda daha fazla zorlanacaktır.¹⁰

Gelecekte var olabilmek değişimi doğru yakalamak ve eğilimleri, rakiplerden daha önce ve daha iyi anlamak dolayısıyla bu süreci daha iyi yönetebilmekle gerçekleşecektir.

2.1.2. Değişimin Tanımı

Kelime anlamı olarak; görünüm, tarz, içerik gibi özelliklerin farklı bir yapıya kavuşması olarak adlandırabileceğimiz değişimi, kullanıldığı alan, kademe ve disipline bağlı olarak daha farklı kelimeler ile ifade etmek mümkündür. Değişim kavramı için çok farklı kaynaklarda çok çeşitli tanımlamalar mevcuttur:

Bir tanıma göre değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi ifade etmektedir.¹¹ Bu; kişilerin, nesnelerin yerlerinin değiştirilmesinin yanında kişisel bilgi, yetenek vb.nin

mevcut durumundan farklı bir konuma getirilmesini de ifade etmektedir. Organizasyonlardaki değişim de organizasyon faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut konumdan (durumdan) farklı bir duruma gelme anlamındadır.¹²

Başka bir tanımda değişim, bir organizasyonda ve süreçte geçerli durumun planlı ya da plansız olarak başka bir duruma dönüşmesidir.¹³

Değişim genel olarak “eski durumu aynı bırakmayan bir özelliktir”. Bir başka değişle bir sistemin mevcut şeklinden başka bir şekle geçmesi ve bu şekil değiştirmenin devamlı meydana gelmesidir.³

Bir başka tanıma göre değişim “genel olarak eski durumdan yeni bir duruma geçiş olarak anlaşılakta ve mevcut durumun korunmaması, yeni çevre koşullarına göre uyumun sağlanmasıdır. Mevcut durumun muhafazası statik (durağan) olmak anlamına gelir ki zaman içinde böyle bir özelliğin sürdürülmesi güçtür. Çünkü değişme kaçınılmaz hükmünü varlıklar üzerinde göstermektedir. Bu çerçevede değişme kişisel, örgütsel ve toplumsal bazda görülür ve hissedilir. Değişime uğramayan bir canlı, değişmenin olmadığı bir insan topluluğu düşünmek mümkün değildir”.¹⁴

Aynı zamanda değişim kavramı açık sistem düşüncesiyle açıklanmaya çalışılmıştır: “Açık sistem çevresiyle sürekli etkileşim içinde olup, bir taraftan çalışma ve enerji dönüşümü kapasitesini korurken, diğer taraftan sabit bir durum veya dinamik bir denge sağlamaktadır”.¹⁵

Sonuç olarak değişim hem insanlar, hem organizasyonlar ve hem de toplumların yaşamlarında karşılaştıkları kaçınılmaz bir olgudur.¹⁶ Hiçbir kurum ve hiç kimse, değişim faktörlerinin dışında kalmamakta, her şey değişimden etkilenmektedir. Artık hiçbir işletme kendini çevresel

faktörlerdeki değişimlerin etkisinden soyutlayamamaktadır.¹⁷

2.1.3. Değişimin Amacı

Değişim, stratejik düzeyde organizasyonu aşağıdaki amaçlara ulaőtırmaya yönlendirir:¹⁷

- Müşterilere kulak vermek ve beklentilerindeki olası değişimleri önceden hissetmek
- Rekabet koşullarını bilmek ve izlemek
- Teknoloji konusunda uyanık olmak ve bilgiyi zamanında eyleme çevirmek
- Katılımcı yönetim ve esneklik yeteneklerini geliştirerek işletmenin akıllılığını yükseltmek
- Performans değerlemede, kişiselleştirilmiş veya gruplara yönelik ödüllendirmeyi geliőtirmek
- Projeler bazında çalışma yöntemleri geliştirerek, enerjiyi açıkça tanımlanmış hedeflere yönlendirmek
- İnsan kaynağındaki yaratıcı potansiyeli belirleyerek geliőtirmek
- Patent, kullanım hakkı, marka değerleri gibi sinerji ve yenilik yaratacak entelektüel varlıklara yatırım yapmak.
- Organizasyonlarda yenilik ve yaratıcılığı geliőtirmek, dinamik, esnek ve çevik bir organizasyon yapısını oluőtürmek.¹⁸

2.1.4. Değişimin Önemi

Günümüzün rekabet ortamı içinde işletmelerin faaliyetlerini sürdürmeleri yoğun rekabetin yaşandığı global bir dünyada ayakta kalabilmeleri oldukça güçleşmiştir.¹⁹ Bu durumda örgütlerin içinde buldukları durumu iyi değerlendirerek ve olası durumları öngörülebilirlik yetisi ile analiz ederek bazı kararlar alması ve uygulamalarda bulunması gerekmektedir. Örgütlerin var oluş nedenlerinden birinin de yaşadığı çevreye uyum sağlamak olduğu düşünüldüğünde, örgütlerin rekabet ortamı içinde benimseyecekleri temel yöntem değişim olgusudur. Çünkü örgütler dinamik bir yapıya sahiptir. Bireyler gibi belli bir gelişim çizgisi izlerler ve hayatta kalmanın yollarını (iç ve dış şartları düşünerek) ararlar. İşte bu noktada değişimin önemi ortaya çıkmaktadır. Ancak değişim yüzeysel, şekilsel ya da belli bir karar sonrası oluşan bir süreç değildir. Özellikle işletmeler gibi belli bir amaç ve stratejiyi benimseyen yapılar için değişimin benimsenmesi, örgüt çalışanlarından hedef kitlesine, kullandığı teknolojilerden iş ortaklarına kadar birçok alanda hissedileceği için, değişimin öneminin örgüt tarafından iyi anlaşılması ve hatta içselleştirilmesi gerekmektedir.²⁰

2.2. Değişimin Nedenleri

Örgütler de bireyler gibi, günlük etkinlikleri esnasında büyüklü küçüklü birçok değişim örneğini yaşarlar. Hiçbir zaman durağan kalmazlar, işletme, büyüyüp geliştikçe ve çalışma koşulları değiştikçe, örgütsel yapıda belirli aralıklarla yapılacak araştırmalar sonucunda günün gereklerine uygun duruma getirilmesi gerekliliktir, işletmenin yaşama ve gelişme gücüne sahip olabilmeleri, ancak içinde buldukları doğal, toplumsal ekonomik, tüzel ve teknolojik çevreye uymaları ile mümkündür. Bu nedenle birer teknik, ekonomik, toplumsal, tüzel ilişkiler sistemi olarak

görülen işletmenin çevresine bağlı olmadan düşünülmesi doğal olarak olanaksızdır, örgüt, iç ve dış çevrenin çeşitli öğelerinin etkisi altında bulunduğundan, bunlardaki değişimin işletmenin örgütsel yapısını etkileyeceği de bir gerçektir. Bu kapsamda örgütsel değişimi başlatan dinamikleri iç ve dış güçler olarak iki ana gruba ayırmak mümkündür.²¹

2.2.1. Değişimin Dışsal Nedenleri

Örgütsel değişmeyi dış etkenler açısından açıklamaya çalışan yaklaşımlar, değişmeyi, örgüt-çevre ilişkisi yönünden ele almaktadırlar. Örgüt, çevresi ve üst sistemleri ile ilişki ve etkileşim içinde olmak zorundadır. Varlığını sürdürebilmesi ve geliştirebilmesi, örgütün çevresindeki ve bağlı olduğu üst sistemlerdeki değişme ve gelişmelere ayak uydurabilmesine bağlıdır. Başka bir anlatımla; örgütün dahil olduğu çevrenin öğelerinde, parçalarında ve bunların etkileşim biçimlerinde meydana gelen herhangi bir değişmeye örgütün uyum sağlaması gerekmektedir. Bu nedenle; dış etkenlerdeki değişmeler sonucu örgütte meydana gelen değişmeler, örgütün dış çevreye uyumu olarak da ifade edilebilir.²² Örgütsel değişmeye yol açan dış nedenleri şöyle sıralayabiliriz:

- Doğal Çevre Koşullarına Bağlı Değişim,
- Toplumsal Çevre Koşullarına Bağlı Değişim,
- Ekonomik Çevre Koşullarına Bağlı Değişim,
- Hukuki Çevre Koşullarına Bağlı Değişim,
- Teknolojik Çevre Koşullarına Bağlı Değişim.

2.2.1.1. Doğal Çevre Koşullarına Bağlı Değişim

Örgüt çevreye, kaynaklar ve çevrenin sağladığı olanaklar açısından bağımlıyken, çevre de örgüte, örgütün çıktıları ve sağladığı iş olanakları açısından bağımlıdır. Tüm örgüt sistemlerinin çevreleri ile kaynak alış verişi içinde olmaları ve kendilerine kontrol edebildikleri bir yer sağlamaları; programlanmamış, rastgele ortaya çıkmış durumlardan korunmaları için gereklidir.²³

Örgütler de, bireyler gibi günlük etkinlikleri sırasında büyüklü, küçüklü birçok değişim örneğini yaşarlar. Örgütlerin değişmesi kimi zaman iç yapılarından kimi zaman da dışlarındaki çevrelerinden ötürü gerekli olabilir. Çevreden gelebilecek değişimi başlatıcı koşullar, örgütün ilişki içinde olduğu girdi kaynakları (hammadde, bilgi, enerji, teknoloji, insan, para vb.) ve çıktılarından (üretilen mal ve hizmet, fikir ve bilgiler, yarışma vb.) ortaya çıkabilir. Böyle bir değişim gerektiren, durum ortaya çıktığında örgütün değişen duruma uyması gerekeceğinden, içyapısında da değişimler olacaktır.

Özetle, örgütler birer açık sistem olduklarından çevrenin özellikleri tarafından etkilenmekte ve bir ölçüde çevreyi etkilemektedirler. Hiçbir örgüt boşlukta yaşamamaktadır, bu nedenle çevre ile etkileşim içindedir ve çevrenin taleplerine uymak zorundadır.²⁴

2.2.1.2. Toplumsal Çevre Koşullarına Bağlı Değişim

Toplumsal koşullar, insan ögesinin miktar ve kalite özelliklerini kapsamaktadır. Nüfus ilişkileri, insancıl ilişkiler, toplumsal ve kültürel sorunlar toplumsal çevre koşullarındaki değişimlerin temelinde yatan öğelerdir. Özellikle köylerden kentlere doğru göç, artan şehir nüfusuyla beraberinde insan ilişkilerinde ve işgücünün yapısında

değişiklikler meydana getirmektedir. “Örneğin, hızlı kentleşme nüfusun eğitim düzeyini yükseltirken, işgücünün yaş ortalamasını düşürmektedir.” Bugünün yöneticileri daha eğitilmiş, daha hareketli ve daha bilinçli işgücü ile karşı karşıyadır.⁷ Bu yüzden örgüt yöneticilerinin örgütün değişimini, toplumsal ve kültürel değerlere önem vererek düzenlemesi ve değişimi uygulaması gerekmektedir. Öncelikle eğitilmiş genç ve dinamik personeli işe alarak değişime başlamalıdır.

Örgütler toplum yasayışındaki dengeyi sağlayan yaptırımlara da saygı göstermelidir. Bu yaptırımlar toplum içerisindeki ilişkileri düzenleyerek, toplumun daha ileriye gitmesini sağlamaktadır. Toplumun değer yargılarına önem vermesi gereken örgüt yöneticilerinin, bu konulardaki toplum tarafından yapılan düzenlemelere uymaları gerekmektedir.²⁵

2.2.1.3. Ekonomik Çevre Koşullarına Bağlı Değişim

İşletmelerin faaliyetlerine devam etmeleri organizasyon içinde ve dışında yaşanan durumlara uyum sağlamalarına bağlıdır. Dünyada yaşanan ekonomik değişimlerden en önemlisi küreselleşme olgusudur. Küreselleşme en basit ifade ile dünyadaki organizasyon ve insanların birbirine bağlanmasıdır. Örgütler son derece hızla değişen ve çok hızlı hareket eden dünyada küresel ekonominin koşullarıyla rekabet etmek ve ona dahil olmak durumundadırlar.²⁶

Küreselleşmeyi işletme yönetimi açısından şöyle tanımlamak mümkündür: İşletmede, tüm işletme işlevlerine ilişkin faaliyetlerin ulusal ve uluslar arası boyutların ötesinde planlanması ve uygulanmasıdır. Küreselleşme sonucunda dünyada Hindistan, Çin, Endonezya, Singapur, Brezilya ve Güney Afrika ekonomik gelişmelerine paralel olarak küresel piyasalarda yerlerini almaya başlamış ülkelerdendir. Dünya ülkeleri

arasında ekonomik sınırların ortadan kalkması ülkeler arasında ticaret faaliyetlerinin de gelişmesi sonucunu yaratmaktadır.²⁷

Ekonomide yaşanan küreselleşme eğilimleri işletmeler üzerinde etkilerde bulunmaktadır. İşletmeler, ürünlerini pazarlamak için tüm dünyada yer alan işletmelerle rekabet etmek durumundadırlar.²⁸

Dünyada Küreselleşme ile ülkelerarasında ekonomik sınırlar ortadan kalkarken, bölgesel bütünleşme hareketleri ile yerelleşme olarak ifade edilebilecek bir değişim daha yaşanmaktadır.

Ülkemizde yer alan işletmeler, dünyadaki bölgeselleşme hareketlerinden etkilenmektedir. Avrupa Birliği dünya ülkeleri arasında yer alan bölgeselleşme hareketlerinden biridir. Yerelleşme hareketleri, bütünleşen ülkeler arasında ilişkilerin önem kazanmasına neden olmaktadır.

Her sektörde, Avrupa Birliği'ne üye ülkeler arasında sektörel hareketlerin önem kazanması, uygulanan programlar nedeni ile Türk işletmelerinin de bu gelişmeleri yakından takip etmesi, kendi yapısını bu değişimlere uygun bir şekilde düzenlemesi büyük önem taşımaktadır.²⁹

Dünyada ekonomik birimlerin faaliyetlerini devlet müdahalesi olmadan yerine getirmesi olarak ifade edilebilecek olan serbestleşme dünyada yaşanan ekonomik değişimin bir diğer boyutudur. Dünyada yaşanan değişimin ekonomik boyutları, işletmelerin değişen yeni şartlara uyum sağlama sürecine girmesine neden olmaktadır. Artan rekabet koşulları nedeni ile işletmeler, ürün çeşitlendirme ve uzmanlaşma ihtiyacı duymaktadırlar. Değişen yeni şartlara uyum sağlayamayan ülkeler ve işletmeler, her alanda rakiplerinden geri planda kalmaktadırlar.³⁰

2.2.1.4. Hukuki Çevre Koşullarına Bağlı Değişim

Toplum ve ekonomi düzenini sağlayan kurallardan oluşan hukuksal çevre, bu kurallar değiştikçe bir değişim içine girer. İşletmeler, yasalar veya tüzüklerle düzenlenen iş hayatına hem uyma yönünde değişmelere katılma, hem de bunları değiştirme doğrultusunda çabalara girişebilirler. Her iki yönde de bir değişim kendini gösterir ve toplumsal değişim, hukuksal değişimle bir bakıma yasallaştırılmış olur.³¹

Global rekabet şartlarından dolayı, örgütlerin milletler arası faaliyetlerini genişletmesi sonucunda, karma milletlerden oluşan örgüt yapısı yaygınlaşmıştır. İçerisinde faaliyette bulunan ülkenin toplumsal değerini yansıtan kanunları, örgütleri yapması gereken değişimlerde yönlendirmektedir. Her ülkenin kendine özgü kanunları vardır ve o ülke içerisinde faaliyette bulunan örgüt bu kanunlara uymak zorundadır. Tespit edilen bu kanunlara göre faaliyetlerini sürdürmezse, örgütün varlığı tehlikeye düşmektedir.²⁵

2.2.1.5. Teknolojik Çevre Koşullarına Bağlı Değişim

Sanayi devrimi sonrasında ortaya çıkan makineleşme, hızlı ulaşım araçlarının ortaya çıkışı, bilgisayar ve internetin hızla hayata geçişiyle birlikte tüm örgütler çevrelerindeki hızlı gelişmelere ayak uydurabilmek amacıyla, meydana gelen bu teknolojik gelişmeye ayak uydurmak durumunda kalmış, örgütler yeni teknolojilerle donanmaya başlamıştır. Halen gelişmekte olan teknoloji tüm örgütleri değişime ve yeni teknolojileri kullanmaya yöneltmektedir.³²

2.2.2. Değişimin İçsel Nedenleri

Örgütün iyapısından kaynaklanan değişim başlatıcı faktörler de bulunmaktadır. Bilindiği üzere örgütlerin varoluş nedenleri, amaç ve hedefleri mevcuttur. Bunlara ulaşamama, örgütte değişim rüzgarlarının esmesine neden olabilir.³²

Örgütsel değişimi başlatan i güçler sırasıyla;

2.2.2.1 Büyüme

Bir örgütte değişimi zorunlu duruma getiren önemli gerekçelerden birisi büyümedir. İşletmeler belli bir büyüklük sınırına kadar işlerini yürütebilmekte, bu sınırı asmaları durumunda ise değişim gerekli olmaktadır. İşletmelerin yıldan yıla hızla büyümeleri örgüt dengesinin bozulmasına neden olur. Örgütte yetki, görev, sorumluluk, karar verme ve denetim alanı konularında çatışmalar çıkabilir. Bu durumda değişim zorunludur.³³

2.2.2.2. Şirket Evlilikleri

Şirket birleşmeleri satın alma şeklinde olursa değişim gereği daha fazladır. Satın alınan işletmeler ana şirkete bir şube olarak bağlanacak, özerkliğini kaybetmeden kendi yönetim organlarını koruyabileceklerdir. Ancak kadro yapısının yenilenmesi gerekecektir. Şirket birleşmelerinde genellikle ekonomilerin birleşmesi önerilmektedir. Bu durumda her iki örgüt de yapısını yeniden düzenler.³³

2.2.2.3. Gerileme

İşletmenin satışları ve karları azalma gösteriyorsa, gerileme söz konusudur. Bu durumda genellikle yönetim merkezi duruma getirilir, denetim yoğunlaşır, genel bir maliyet azaltma programına geçilir.³³

2.2.2.4. Tepe Yöneticilerin Değişmesi

Tepe yöneticilerinin değişmesi sonucu yeni gelen yöneticinin çalışma alışkanlıkları, uzmanlık alanı, denetim yeteneği, iş görenlerle ilişkileri, tutum ve davranışları bir önceki yöneticiye oranla değişimi gerektirecek kadar farklı olabilecektir. Öte yandan yönetim anlayışındaki yeni gelişmeler doğrultusunda patron yönetici modelinden, profesyonel yönetici modeline geçiş olmuştur. Bu geçişte benzer değişiklikleri gündeme getirmektedir.³⁴

2.2.2.5. Örgüte Bağlı Eksiklikler

İşletmelerdeki örgütsel eksikliklerin ciddi boyutlara ulaşması da örgütsel değişimi gerekli kılmaktadır. Örgütlerde değişime neden olan bu eksiklikleri şöyle sıralayabiliriz:⁷

- Karar vermede ve uygulamada yavaşlık,
- Sık yapılan yanlışlar,
- Yeterli düzeyde iletişimin olmaması,
- İşletmelerin çeşitli bölümlerinde dar boğazların olması,

- Denetimde ve karar vermede yönetimin merkezci olması,
- İşyerinde devamsızlık ve hastalık olaylarının çokluğu nedeni ile tam kapasitenin kullanılmaması,
- Yenilik ve yaratıcılığın olmaması,
- Kişiler ve bölümler arasında çatışmaların ve anlaşmazlıkların olması,
- Bölümler arasındaki koordinasyon sorunları,
- İşletmelerin amaçlarının anlaşılır ve belirgin olmayışı,
- Denetimin yetersiz olması.

Bu ve benzer sorunların her biri ağırlığı oranında örgütleri değiştirmeye zorlar. Başka bir ifadeyle, bunların örgüte zararı arttıkça, örgütün değişmeye olan gereksinmesi de o ölçüde artacaktır.²²

Örgütlerin kendi durumlarını değerlendirmeleri ve hangi derecede değişime gerek duyduklarını önceden tespit etmeleri gerekmektedir. Eğer seçilen değişim derecesi yeterli değilse, durum daha da kötüye gidebilir.³⁵ Bu nedenle ihtiyacın tam olarak tespit edilmesi ve ona göre planlamanın yapılması değişimin başarısı açısından büyük önem arz etmektedir.

Örgütsel değişim gerek iç ve gerekse dış nedenlerle kaçınılmaz olduğundan, değişim sonucunda ortaya çıkabilecek sorunların önceden tahmin edilmesi ve bu sorunların çözümüne ilişkin yöntemlerin geliştirilmesi önem kazanmaktadır.

2.3. Değişimi Uygulama Çeşitleri ve Yöntemleri

2.3.1. Değişimi Uygulama Çeşitleri

Değişimin, farklı açılardan ele alınarak yapılmış sınıflandırmaları mevcuttur. Bunların başlıcaları şunlardır:¹¹

2.3.1.1. Planlı Değişim – Plansız Değişim

İşletmelerin değişime yönelik çabaları planlı ve plansız olarak ele alınabilir.³⁶

Planlanmış değişim, performansta organizasyon içerisindekilerin düşünerek yarattıkları bir tepkidir. Değişim liderleri tarafından başlatılan, önceden kararlaştırılıp uygulanan değişim çabalarıdır. Değişim çalışmalarının çoğu planlı değişim kapsamındadır.

Plansız değişim ise; değişimin amacının, yönünün ve süreçteki aşamalarının önceden düşünülmediği; organizasyonun üzerine gelen, dolayısıyla uymaktan başka çaresinin olmadığı değişimi ifade etmektedir. Bu tip değişimler, yönetilmez, kendiliğinden gerçekleşir.³⁷

2.3.1.2. Makro Değişim – Mikro Değişim

Makro ve mikro değişim faaliyetleri ise, organizasyonda değişime konu olan hususların sayısı ile ilgilidir. Makro değişim, organizasyonun bir bütün olarak tamamının değişime konu olmasını ifade etmektedir. Organizasyon geliştirme olarak bilinen bu değişim birçok strateji ve tekniğin; organizasyonun bir bütün olarak performansının

yükseltilmesi için kullanılmasını ifade etmektedir.

Mikro değişim ise, organizasyon içinde, alt ve üst düzeyde herhangi bir konu ile ilgili değişimi yapmayı ifade etmektedir.

2.3.1.3. Zamana Yayılmış Değişim - Ani Değişim

Bazı işletmelerde değişimin gerçekleştirilmesi zamana yayılmakta ve adım adım hedefe ulaşmaya çalışılmaktadır. Buna karşılık bazen de, ani değişimin öngördüğü düzenlemeler kısa sürede tamamlanarak değişim gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır.³⁸

2.3.1.4. Proaktif (Öngörücü) Değişim – Reaktif Değişim

Yukarıdaki ani ve zamana yayılan değişimle bağlantılı olarak düşünürsek değişim olgusu bazen proaktif bazen de reaktif olarak yaşanabilir. Proaktif değişim bizzat örgütün kontrolü altında olabilirken; reaktif değişim, daha savunmacı stratejileri anımsattığı için, örgütün değerlerini ve maddi unsurlarını muhafaza etmesini gerektiren değişim türü şeklinde olabilir.

İşletme biliminin çerçevesinde modern ya da çağdaş yaklaşımlarda örgütlerin faaliyet ve yaşam alanlarının bir parçası olma durumundan hareketle, bugün değişimin gerekliliği konusu tartışma konusu dahi yapılmamaktadır. Değişimin gerekliliğinden ziyade örgütlerin bunu bir zorunluluk olarak algılamaması ve gelişimin bir parçası olduğu düşüncesi gündeme geldiği ölçüde değişimin kapsamı ve niteliği de tartışılmaktadır.³⁹ Değişim neleri etkiler, nasıl yapılır gibi sorular örgütün durumuna ve koşullarına göre farklılık gösterse de tüm bu konular değişimin içeri ile de ilgilidir. Değişimin örgütler tarafından içselleştirilmesi

ve örgütün faaliyet alanının bir parçası haline dönüşmesi ile proaktif bir yaklaşım benimsenmiş olacaktır. Farklı bir anlatımla gerekli şartlar oluşmuşsa değişimin hayata geçirilmesi gerekliliğinin benimsenmiş olmasıdır. Bunun yanında, örgütsel değişimi dışsal bir koşul olarak işletmeler açısından ise, alınan değişim kararları ve hayata geçirilen uygulamalar reaktif nitelik taşıyacaktır.

2.3.1.5. Geniş Kapsamlı Değişim – Dar Kapsamlı Değişim

Makro ve mikro değişim türlerinde örgütün bütünü veya belli bir kısmını ifade eden değişim sürecinden söz edilmiştir. Bununla bağlantılı olarak, örgütler uymak zorunda oldukları ya da belli bir plan dahilinde kendilerinin geliştirdikleri değişim kararlarının sınırlarını belirleyebilirler. Örneğin, örgütün aldığı bir değişim kararının, ilk aşamada örgüt yapısının belli bir alanını kapsamaması istenebilir. Sonrasında sürecin aksayan yönleri ve başarıları test edilerek örgüt yapısının tümüne uygulanabilir.

Örgütsel değişimin kapsamı ne olursa olsun olası değişim bu süreçler ekseninde şekillenmektedir. Değişimin kapsamı bizzat firma tarafından tasarlanılabildiği gibi çevrede yaşanan ani gelişmelere ayak uydurma şeklinde de olabilmektedir. Ayrıca, değişimin olası kapsamının boyutları değişimin kimleri ve nasıl etkileyeceğini de belirler.⁴⁰

Bu bağlamda değişimin kapsamının bilinmesi önemlidir. Yukarıda da değindiğimiz gibi, nelerin değerlerden arındırıp çözüleceği, değişimin hangi unsurlar üzerine inşa edileceği ve sonuçta hangi sistemlerin uyumlaştırılacağı bizzat değişimin kapsamı ile yakından ilgilidir. O nedenle değişimin kapsamını iyi analiz etmek, değişimin faydalarını maksimize etmek açısından önemlidir.

2.3.1.6. Aktif Değişim – Pasif Değişim

Değişimin aktif ya da pasif olması, bu anlamda firmanın piyasadaki etkinliği ve gücü; alınan karar ya da yapılan uygulamanın çevredeki değişimi tetikleyecek nitelikte olması gibi faktörlerle de bağdaştırılabilir.

Bu bağlamda, firma eğer aldığı bir değişim kararı ile faaliyet gösterdiği çevreyi değiştirebilme durumuna sahip olursa değişimin türü aktiftir. Bu tarz bir değişim türünü uygulamaya koyarak piyasada aktif ve öncü bir rol oynar. Diğer firmaların, bu değişime uyum sağlama çabası ise pasif değişimi ifade etmektedir. Bunun nedeni ise, değişimin bir firmanın aktif çabaları sonucu gerçekleşmesidir. Bu durumda diğer firmaların, ilgili süreci takip etmeleri gerekebilir.⁴¹

2.3.1.7. İyileştirme Seklinde Adım Adım Değişim – Radikal Köklü Değişim

İyileştirilme seklinde adım adım yapılan değişim, keskin bir şekilde yansımamakta ve yöneticilerin çalışma hayatları boyunca yüz yüze geldikleri yüzlerce durumu kapsamaktadır.

İş yapma metotlarını, iş süreçlerini; fabrika yerleşim planını, yeni ürünün piyasaya sürülme yönteminin değiştirilmesini ve insanların sanki eskinin devamı gibi gördükleri diğer durumları içermektedir.

Radikal köklü değişim ise adından da anlaşılacağı üzere, mevcut durumu tamamen ve radikal bir şekilde değiştirecek değişim çabalarını kapsamaktadır.

2.3.2. Değişimin Yöntemleri

Değişim yöntemlerini geleneksel ve planlı olmak üzere iki bölümde toplamak mümkündür:

2.3.2.1. Geleneksel değişim

Geleneksel değişim yönteminde, bilim gücüne aşırı güven söz konusudur. Genel düşünce ve bilimsel ilkelerin yayılmasını sağlamak, yönetim kadrolarını kuvvetli kurmay kadrolarla desteklemek, bilimsel danışma politikalarına yer vermek, geleneksel değişim yönetimi kapsamında sayabileceğimiz amaçlar arasındadır.

Bilimsel danışma politikalarına yer vererek örgüt yönetimi bilim çevreleri ile işbirliği içerisine girer. Ancak sosyal bilimci kendisine sunulan probleme bilimi uygulamak yerine, sorunu yöneticilerin anlayacağı bir biçimde bilimsel olarak ifade etmeye çalışır. Her organizasyon için geçerli, güvenilir, sosyo-psikolojik nitelikteki formüllerin olaya uygulanması önerilir. Bilimsel danışma kurumunun amacı, yöneticileri yönetim, karar alma ve değişim gibi önemli konularda bilgilendirmektir.

Geleneksel değişim yöntemine göre “etkin değişim” büyük ölçüde yöneticilerin kurmay heyetler tarafından desteklenmesine bağlıdır. Ancak ilgili yöneticinin sözü geçen işbirliğini yetkilerine olan bir müdahale olarak görmeleri ve de bilimsel çabanın organizasyondaki beşeri ilişkileri değiştirmeyi hedef alması gibi ifade edebileceğimiz bu iki neden sebebiyle yönetici ve bilim elemanları arasında işbirliği kurulamamaktadır.

Çağdaş yöntemler tarafından da değişimde bilimin rolü benimsenmiştir; ancak bunun kendiliğinden bir değişim sağlayacağı

varsayımı geçerli görülmemektedir.⁴²

Sonuç olarak geleneksel yaklaşım, örgütsel değişimi örgütün tümünden ziyade bir veya birkaç unsuru ile ilgili olarak görür. Teorik olarak var olmakla birlikte öncelikli amacı bilime dayalı ilkelerin uygulanmasını sağlamak olup, uzun vadede etkilidir.⁴³

2.3.2.2. Planlı Değişim

Planlı değişim, bir bireyin, grubun, organizasyonun ya da daha geniş bir sosyal sistemin mevcut olan durumu direkt olarak etkilemek ve başka bir sekile çevirmek için gösterdiği planlı ve amaçlı bir çabadır. Planlı değişim bilimin gücünü uygulama ile pekiştiren, müdahaleci, geleneksel değişimi tamamlayan bir yöntemdir.⁴⁴

Planlı değişimde amaç, organizasyonda etkinliği sağlamaktır ancak bu da zorunlu bir takım faktörlerin varlığı ile mümkündür.

- Amaçların belirlenmesi için ortak çaba
- Birlikte alınmış olan kararlara güvenme
- Gelişmekte olan, gönüllü bir işbirliği
- Değişim elemanı ve yöneticiler arasında karşılıklı etkileşime imkan verecek bir yetki dağılımı.

Planlı değişim örgütte bir veya birkaç unsurun değişiminden çok örgütün tümüne yöneliktir. Değişim hedefleri, değişimin yönü, kapsamı, değişim için ön görülen süre, değişimin hızı ve boyutları bu yöntemde planlama safhasında belirlenebilmektedir.

Planlı değişim sürecinde belirleyici olan ve birbiriyle ilişki

içerisinde olan dört değişken vardır. Bu değişkenler, görev, yapı, teknoloji ve insandır.

- Görev ya da iş, örgütlerin varoluş nedenini, mal ve hizmet üretimini ifade eder.
- İnsan değişkeni halktır, aktör olarak da ifade edilir.
- Yapı, iletişim, yetki ve iş akış sistemlerini ifade eder.
- Teknolojik değişkenlerle ise iş ölçüm teknikleri ya da bilgisayarlara ilişkin sorunların çözümleri ile direkt ilişkili değişkenleri ifade eder.

2.3.2.2.1. Planlı Değişme Modelleri

Planlı değişmeyi özelliklerinden daha çok uygulama süreci şekillendirir. Şimdiye kadar planlı değişme konusunda yapılan çalışmalar, örgütlerin değişmesini sağlamada üç temel modelin geliştirilmiş olduğunu ortaya koymaktadır. Bunlar; denge modeli, organik model ve geliştirici değişim modelidir.

Denge Modeli

Her örgüt önceden belirlenmiş bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulur ve bu amaca ulaşırken örgüt sürekli olarak bir yönde çaba ve enerji harcamaktadır. Bu model, örgütün amaca ulaşmak için gösterdiği çaba ve harcadığı enerjiyi ters yönde etkileyen bir takım zıt güçlerin varlığını kabul eder.

Bu zıt güçler, örgütte değişmeyi teşvik edip kolaylaştıran itici güçler (para, rekabet...) ile değişmeyici sınırlayıcı (kayıtsızlık, araçları kullanmada dikkatsizlik..) güçlerdir. Bu iki güç arasında denge

mevcuttur ; bu dengenin bozulması durumunda çıkacak olumsuzluklar, kendilerini sosyal yapıda da hissettireceklerdir. Durum böyle olunca, denge modelinde izlenecek değişim mekanizmasının temel amacı, örgütün sosyal yapısında ortaya çıkıp gelişme eğilimi gösteren ve işletmede üretim seviyesini düşüren, mevcut dengeyi bozan endişe ve güvensizlerin, şahıslar arası düşmanca tavırların, statü, rol çatışmalarının, iletişim aksaklıklarının giderilmesi olacaktır.⁴⁵

Organik Model

Bu model, örgütleri birer mekanizma olarak gören mekanik örgüt anlayışının hızla değişen iç ve dış çevre koşullarıyla mücadele de yetersiz kalmasından hareket eder. Mekanik örgütler çevreye kapalıdır, üyeleri değişmeye karşıdır; bu tip örgütlerde sürekli çatışma söz konusudur, hiyerarşik kontrole dayalı iş bölümü vardır, durağan teknolojiye sahiptir, kural ve düzenlemeler hakimdir, karar mercii yukarıdadır ve otokratik liderlik mevcuttur.⁴⁶

Sürekli değişen çevre şartlarında başarılı olabilecek ve mekanik örgüt anlayışının yerini alacak örgüt sistemi de organik örgüttür. Organik örgütte, mekanik örgütün tersine, grup içi ve gruplar arası ilişkilere önem veren, karşılıklı güvenin bulunduğu, sorumlulukların paylaşıldığı, çatışmaların pazarlık veya problem çözme yoluyla çözüldüğü bir yapı söz konusudur. Organik modelde amaç, organik sistemin özelliklerine göre bir değişme stratejisi belirlemektir.

Geliştirici Değişme Modeli

Bu model Chris Argyris'in bir anonim şirket merkezinde uyguladığı değişme programlarından elde ettiği araştırma sonuçlarına dayanır.

Günümüzde birçok işletmede yöneticilerin uyguladıkları

stratejiler ve sadece rasyonel ve amaca ilişkin fonksiyonel çalışanların değer yargılarını ihmale sebep olan bir takım bürokratik mekanizmalara dayanmaktadır. Bu da işletmede kişiler ve gruplar arası etkinliğin çalışmasına neden olmaktadır.

Geliştirici değişme modeline göre, bürokrasinin getirdiği olumsuz sonuçların yaşandığı örgütlerde değişim kaçınılmazdır. Bu modelin hedefi örgütte kişilerarası yetki durumuna genişlik ve esneklik kazandırmaktır; bu da yöneticilik mevkiinde bulunanların değer yargılarını değiştirmek suretiyle olur.⁴⁶

2.3.2.2.2. Planlı Değişmenin Safhaları

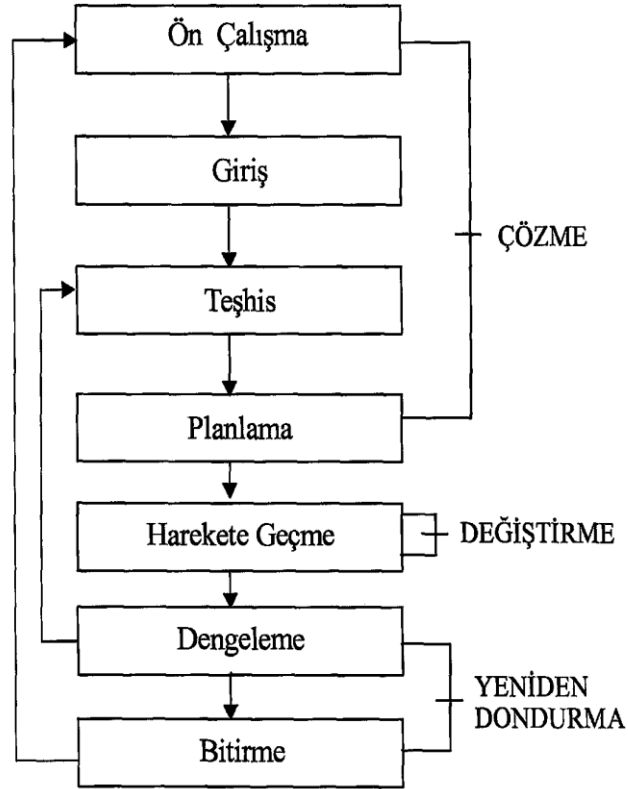
Değişimin merkezinde her zaman insan bulunmaktadır ve belli süreler için insan, daha fazla alışkanlıklarıyla davranmayı ve sabit kalmayı tercih edebilir ve hatta şartlar gerektirse bile değişmeyi istemeyebilir. Dolayısıyla değişme ajanı ancak bazı eğilimleri bilerek, anlayarak yeniliği başarabilir.⁴⁷ Kurt Lewin'e göre; planlı değişme üç aşamada gerçekleştirilir. Çözme, değiştirme, yeniden dondurma.

Çözme aşamasında, herhangi bir nedenle örgüt içinde denge bozulursa, değiştirilmek istenen değişkenle ilgili olarak, değişimin gerekli olduğu konusunda ilgilileri inandırma, değişimin zorunluluğuna ikna etme, en azından değişim halinde ulaşılabilecek sonuçların mevcut durumdan daha iyi olacağını gösterme yer alır.

Değiştirme aşamasında, kişiler artık yeni davranış biçimlerini kazanmak için hazır durumdadır. Bu safhada, kişi değişikliğe uymada genelde iki tür davranış gösterir. Özdeşleşme ve benimseme. Değiştirme aşaması değişimin fiilen yapılmasıdır, böylece mevcut durumdan farklı bir duruma ulaşılır.

Yeniden dondurma aşaması, değişim sonucu ulaşılan bu yeni durumun, devamlılığını sağlayacak tarzda, yeniden katılaştırılması, dondurulması safhasıdır. Bu aşama davranışların benimsenme yoluyla öğrenilmesi halinde daha kolay gerçekleşecektir.

K. Lewin'in bu üç aşamadan oluşan değişme süreci Lipitt, Watson ve Wesley tarafından geliştirilmiş, daha sonra Kalb ve Frahman tarafından yedi aşamalık bir süreç olarak tanımlanmıştır. Bu model, aşağıdaki şekilde gösterilebilir.



Şekil 1: Planlı Değişme Süreci⁴⁵

Ön Çalışma: Alıcı sistem, değişme uzmanını problemleriyle ilgili olarak davet eder. Her iki taraf da beraber ön bilgi ve verileri toplamaya çalışırlar.

Giriş: Değişme uzmanı ve alıcı sistem beraber çalışmaya karar verirler. Girişten sonraki aşamalar üzerinde konuşulur. Değişme uzmanına etkili bir şekilde çalışabilmesi için gerekli olan güç verilir.

Teşhis: Değişme uzmanı çalışmaya başlar, alıcı sistemin hissettiği ve gerçek problemleri belirlemeye çalışır. Alıcı sistemin amacı ve kaynakları üzerinde durulur. Değişme uzmanının kaynak ve özellikleri ortaya konur.

Planlama: Hareket planı yapılır. Ulaşılacak istenilen amaçlar tanımlanır. Amaçlar açık ve seçik olarak belirlendikten sonra alternatif çözüm yolları ve değişme stratejileri oluşturulur. Uygun görülen strateji seçilir ve yapılması gereken faaliyetler sıralanır. Bu arada değişmeye karşı olan tepkiler ve onların çözümü üzerinde durulur.

Harekete Geçme: Seçilen en uygun strateji uygulamaya konur. Bu safhada ilk dört adımın başarıyla yürütülmesinin yanında seçilen stratejinin sunumu da önem taşır.

Dengeleme: Değişiklik yapıldıktan sonra yeni davranış biçimlerinin kişilerle bütünleşmesi beklenir. İstenen denge sağlandıktan sonra planlama safhasında belirlenen amaçlara göre değerlendirme yapılır ve bu değerlendirme sonucu beklenenden farklı ise teşhis aşamasına geri dönülür.

Bitirme: Değişme uzmanı ve alıcı sistem ilişkileri artık son bulur. Bu ilişki başarılı veya başarısız olabilir ancak her iki tarafta ilişkinin devamı konusunda bir antlaşma yapabilirler.

Burada en önemli amaç, değişimin sağlanması ve değişikliğe karşı koyma durumunun sabit hale gelmesidir. Mc Clelland'ın motivasyon araştırmasına göre, daha yumuşak yaklaşımlar, sert yaklaşımlara göre daha fazla olumlu etki yaratır.⁴⁷

Planlı değişme, bilinçli olması ve belirlenmiş amaçlara yönelmesi sebebiyle diğer değişme yöntem ve tekniklerinden ayrılır. Kişiden gruba, örgüte ve topluma kadar her türlü sosyal organizmaya uygulanabilir.

2.4. Değişimin Örgütlerde Neden Olduğu Sorunlar ve Önlenmesi

Örgütleri insanlardan, teknolojilerden ve insanların birbirine ya da işlerine karşı ilişkilerini düzenleyen yapı ve süreçlerden oluşan bir bütün olarak görmek mümkündür. Bu tipteki bir mekanizmanın herhangi bir kısmında meydana gelen bir değişmenin, gelişmenin ya da yeniliğin örgütün bütününe az veya çok etkilemesi kaçınılmazdır. Bu yüzden örgütlerde meydana gelen değişmelerin olumlu ya da olumsuz birçok tutum ve davranışı ortaya çıkarması beklenmelidir.³ Bu süreci en az riskle atlatabilmek, değişime direnci kırabilmek ve en doğru değişim kararlarını alabilmek için, kurumların A' dan Z' ye her bir üyesinin bu süreç içinde yer alması şarttır.²

Devamlı bir değişimin söz konusu olduğunu dikkate aldığımızda önemli olan insanın bu değişimlere uyum sağlamasıdır. Bazı insanların değişimden hoşlanıp hoşlanmadığını söylemek de yetersiz bir ifadedir. Bir insan olarak bize uygun, elverişli değişikliklerden hoşlandığımız, tersine bir durum söz konusu olduğunda ise hoşlanmadığımız açıktır.⁴⁸ Önemli olan bu direnmenin en aza indirilerek değişime uyum sağlanabilmesidir.

2.4.1. Değişime Karşı Direnç

Hızlı bir değişimin yaşandığı ve performans üzerindeki baskıların giderek yoğunlaştığı bir çağda, kuruluşlar bir yandan iyi çalışırken diğer yandan da sürekli değişme ve yeni koşullara hızla uyum sağlama güçlüğüyle karşı karşıyadır.⁴⁹ Yönetici ve planlama uzmanlarının, gerek örgüt politikasında, gerek teknolojik unsurlarda ve gerekse örgüt yapısı ve işgörenlerde getirmeyi planladıkları bu değişimlerin karşısındaki en büyük engel, değişimden etkilenecek işgörenlerin türlü yollarla değişime direnmeleridir.

Bu nedenle değişimin olduğu yerde direnme de vardır. Direnme, bireyi değişimin etkisinden korumaya dönük davranışın göstergesi, kısacası değişime karşı en tipik birey ya da grup etkisidir. Başka bir değişle direnme; bireyi ya da grubu, gerçek ya da düşsel değişikliklerin etkisinden korumak amacına dönük, savunucu bir davranıştır. Direnmenin doğması için, değişikliğin gerçekleşmiş olması zorunlu değildir. Bireyin değişikliğin gerçekleştiğini sanması ya da birtakım değişikliklerin yapılacağından korkması, direnmenin doğması için yeterlidir.⁵⁰

2.4.2. Değişime Karşı Direncin Nedenleri

Değişime direniş değişik faktörler ve çalışanın bir takım unsurları yanlış değerlendirmesi sebebiyle ortaya çıkabilir. Direnisen nedenlerinin ekonomik, psikolojik, sosyolojik ve teknik nedenler olarak dört grupta toplayabiliriz.⁴³

2.4.2.1. Ekonomik Nedenler

Çalışanların değişmeyle ilgili olarak en büyük korkuları teknolojik otomasyondur. Çalışanlar otomasyona, işlerini kaybedecekleri korkusuyla direnç gösterirler.⁵¹

Çünkü çalışanlar eski öğrenmiş olduğu bilgi, yetenek ve alışkanlıklarını kaybederken, yeni teknolojinin gerektirdiği yeni süreç ve teknikleri öğrenmek zorunda kalırlar.

Çalışanlar uzun vadede bu değişimin ekonomi için daha faydalı olacağı ve yeni iş imkânları yaratacağına inanmakta güçlük çekerler. Bir işi öğrenmek için yıllarını vermiş olan kişinin yapacağını makine gerçekleştirirse, çalışanın verdiği bütün emekler yok olur. Onun için önemli olan kendisinin ve ailesinin bugün ki refahıdır.

Hem statünün hem ustalığının ve ekonomik gücünün kaybolması hem de yeniden bilinmeyen bir şeyi öğrenme zahmeti bireyi değişimlere karşı direnmeye götürebilmektedir.

Değişmelerden dolayı, çıkarların ortadan kalması da direnmeyi ortaya çıkarır. Çıkarları ortadan kalkan ve zedelenen kişilerin sayısı ve gücü ne kadar fazla ise direnmede o kadar güçlü olur.

2.4.2.2. Psikolojik Nedenler

İnsan doğası gereği değişim ve yeniliğe karşı koyma eğilimindedir. Yeni yöntem ve teknoloji ile mevcut düzen ve alışkanlıklardan vazgeçme zorluğu sebebiyle insanlar direnç gösterir. Mevcut, buldukları durumdan memnun olanlar, değişimin yarattığı belirsizlik ortamında güvensizlik hissedip, statülerinin değişeceği

telasını duyabilirler. Kendine güvensizlik, bilinmezlik korkusu, yeni şeyler öğrenme zorluğu, değişim hakkındaki bilgi eksikliği, alışkanlıklardan vazgeçmenin zorluğu gibi sayabileceğimiz psikolojik nedenler sebebiyle insanlar değişime karşı direnirler.⁵²

2.4.2.3. Sosyolojik Nedenler

Değişme girişimleri, yalnızca çalışanı etkilemez, aynı zamanda çalışanların meydana getirdiği grupları da etkiler. Bu nedenle çalışanlar içinde buldukları grubun varlığını kaybetmesinden korktuklarından değişime karşı çıkarlar. Değişim özellikle gruplarda var olan biçimsel olmayan ilişkileri tehdit eder. Çalışanın eski iş grubundan ayrılması hatta eski iş arkadaşlarının bazılarının haksızlıklara uğramaları veya isten atılmaları grup havasını bozacağından değişimlere karşı tepkiler kaçınılmaz olur. İşgörenlerin çalıştığı organizasyona bağlılığının en büyük göstergesi, onun amaç ve değerlerini kabul etme derecesidir.⁵³ Değişmenin amaçları ile grubun amaçları uyuşmadığı zaman çatışma ortaya çıkabilir. Grup üyeleri bu çatışmadan kaçınmak için değişime karşı direnişe geçerler.

Organizasyonlarda var olan gruplar yöneticileriyle birlikte çalışmaya alışmış olabilirler. Değişimle birlikte yöneticilerin değişmesi grup üyelerinde korkuya ve tepkiye neden olur.

2.4.2.4. Teknik Nedenler

Örgüt teknik kapasite yönünden farklı kişi ve grupları istihdam eder. Değişiklik gerekçeleri genelde istatistiki verilerle desteklenerek karar mekanizmasındaki bürokratların anlayacağı teknik bir dille anlatılır. Oysaki daha alt basamaklardaki bireyler bu teknik

açıklamalardan bir şey anlamazlar. Bu durum güvensizlikle beslenince direnişe sebep olabilir.³

Her değişim yeni durumu öğrenmek için fiziksel ve beyinsel ek çaba gerektirebilir. Bazen bu, kompleks bir sistemin kullanımı gibi, kişilerin kendi baslarına başaramayacakları bir durum olabilir. Ayrıca bu ek çaba kişilerin mevcut rahatını bir bakıma bozmak demektir. Çalışanlar yapılacak değişim karşısında kendilerini teknik bilgi bakımından yetersiz hissettikleri zaman değişimi arzu etmeme, olumsuz tutum alma, direnme şeklinde bir davranış içine girebilirler. Bu durumda elemanlara öğrenmek için ek imkanlar vermek gerekir.⁴³ Teknik nedenlerle ortaya çıkabilecek direnisen kaynakları şöyle sıralanabilir:⁵⁴

- Teknolojik işsizlik korkusu,
- İş yükü artışı korkusu,
- Teknik bilgi yetersizliği korkusu,
- İş-ücret-ödül ilişkisinde değişiklik korkusu,
- Değişimi teknik olarak imkânsız görme,
- İş koşullarında değişiklik korkusu,

Çalışanların yaptıkları iş ile ilgili yukarıdaki konulardaki düşünceleri zaman zaman değişime karşı koymalarına, değişimi arzu etmemelerine ve olumsuz tutum almalarına neden olmaktadır.

Değişimi gerçekleştirme aşamasında yöneticiler, değişimin hedef kitlelerinin içinde buldukları koşulları daha derinlemesine incelemelidir. Yöneticiler bu koşullara ayna tutarak kişi ve grupların değişimin nedenlerini anlamalarını ve kabul etmelerini sağlamalıdır. Katılımı sağlanan çalışanlar, değişim projesini benimseyecek ve

gerçekleşmesi için çaba göstereceklerdir.⁵⁵

Değişimin kalıcı olabilmesi için, eğer çalışanlarınızın gözü önündeyseniz onlara getirdiğiniz kurallara kendi konumunuzca uygun şekilde siz de uymak zorunda kalabilirsiniz. Bunu yapmadığınızda tekrar kazanılması aylar, belki de yıllar alacak bir şeyi, yani güvenilirliğinizi yitirmeniz söz konusu olabilir.⁵⁶

2.4.3. Değişeme Karşı Direnci Önleme

Gerçekleştirilen değişim sürecinde istenilen sonuçlara ulaşılabilmek için direncin engellenmesi adına bir takım yöntemlerin uygulanması kaçınılmazdır. Haberleşme, eğitim, katılım, destekleme, pazarlık ve anlaşma, taviz verme, tehdit ve baskı yapma bu kapsamda sayabileceğimiz yöntemlerdir.⁴⁴

- Haberleşme: Gerçekleştirilecek olan değişim planı uygulanmadan önce önemle dikkat edilmesi gereken nokta, değişim ile ilgili bilgilerin tüm ilgili kişilere ayrıntılı bir şekilde anlatılmasıdır. Çünkü konu hakkındaki bilgi eksikliği kişilerin yanlış düşüncelere itip olumsuz yaklaşımlar sergilemelere neden olabilir. Yönetim, bu konuyla ilgili olarak değişimin getireceği faydaları ve sonucunda herhangi bir kaybın olmayacağını çalışanlara iletmelidir. Ayrıca, yine haberleşmenin artırılması, yanlış anlaşmaları önleyip, bu dönemde özellikle önem arz eden ast üst ilişkilerinin gelişmesini sağlayacaktır.
- Eğitim: Eğitim bilincini oluşturmanın ilk ve en önemli bileşeni, yöneticileri eğitim planlarına dahil etmektir. Daha sonra yeni bilgi ve tecrübe gerektiren değişim programı

kapsamındaki diğer kişilerin programla ilgili bilgilerle donatılıp, eğitilmesi gerekmektedir.⁵⁷ Grup oturumları, tartışma ve teorik kurslar bu süreçte çalışanların değişime hazırlanması adına uygulanabilecek eğitim yöntemleri arasındadır.

- Katılım: Değişimin başarısı açısından, direnisen önlenmesi amacıyla uygulanacak yöntemlerle çalışanların da fikirlerinin alınması suretiyle değişim sürecine katılımının sağlanması şarttır. Ancak bu sayede çalışanlar da kendilerini bu sistemin bir parçası gibi hissedip kişisel çabalarını esirgemeyeceklerdir.⁴³
- Destekleme: Değişimle birlikte süregelen en önemli problemlerden birisi çalışanların yönetime olan güvensizliğidir. Bu yüzden bununla ilgili tüm noktalar aydınlatılıp, çalışanların tüm soruları yanıtlanmalıdır. Süreç, yönetim tarafından uyum sorunu yaşayan çalışanlara izin, ya da yeni beceriler kazandırma gibi faaliyetlerle desteklenmelidir.⁵²
- Pazarlık ve Anlaşma: Değişime karşı oluşabilecek daha önemli tepkileri önlemek adına, tepki veren kişilerle pazarlık edip, onları ödüllendirmek suretiyle daha bastan mevcut olan olumsuz etkiler ortadan kaldırılabilir.
- Taviz Verme: Değişim sürecine uyum da sorun yaratanların olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak amacıyla bir takım tavizler verilerek sürece katılımlarının sağlandığı, diğer yöntemlerin uygulanmadığı zamanlarda uygulanan, tepkileri çabuk ve ucuz bir şekilde önlenmiş bir yöntemdir.

- Tehdit ve Baskı Yapma: Zamanın kısıtlı olduğu durumlarda, otorite kullanmak suretiyle değişimin zorla kabul ettirildiği, en son başvuru olan yöntemlerden biridir.⁴²

2.5. Örgütsel Değişme

İnsanlar, gereksinimlerini karşılamak, amaçlarını gerçekleştirmek için her zaman işbirliği yapmaya ihtiyaç duymuşlar ve bu amaçlarla bir araya gelerek örgütleri oluşturmuşlardır. Örgütler, günümüzde insan yaşamının her alanında etkili olmuş ve insanlar için bir zorunluluk haline gelmiştir. Doğumdan ölüme kadar insanlar örgütlerle iç içedirler.²²

Yasamın bir parçası haline gelen değişim, örgütleri de büyük ölçüde etkilemektedir. Günümüzde hiçbir şey sabit ve tahmin edilebilir değildir. Ne pazar büyümesi, ne müşteri talebi, ne ürün yaşam süreleri, ne teknolojik değişimin hızı, ne de rekabet türü. Bununla beraber değişimin kendi yapısı da değişmiş, sürekli ve zorlayıcı hale gelmiştir.⁵⁸

Örgütlerin içinde bulunduğu bu ortamın sürekli olarak değişmesi, örgütlerin de değişimini gerektirmektedir. Çevreden gelen tepkilere göre yaşamını sürdürecekt olan örgütlerin, yapısını ve amaçlarını tekrar düzenleyerek yeni bir oluşum içerisine girmesi gerekmektedir. Yapılan bütün bu çabalar örgütsel değişim olarak adlandırılır.²⁵

2.5.1. Örgütsel Değişme İhtiyacı

Bir görüşe göre değişim ihtiyacının ortaya çıkabileceği durumları yedi madde halinde şu şekilde sıralamak mümkündür;⁵⁹

- Yetersiz faaliyetler
- Dengesiz büyüme
- Eskime, yararsız hale gelme
- Elastiki olmama
- Belirsiz veya çatışan amaçlar
- Tempo noksanlığı
- Yenilik yapma kapasitesinin olmayışı

Değişim ihtiyacı çoğu zaman örgütün büyümesi biçiminde sonuçlanmaktadır. Bununla birlikte, ister büyüme, isterse başka biçimlerde olsun her değişim ihtiyacı örgütteki denge ve karlılığı etkileyen, bireysel ilişkilerden başlayarak örgüt sistemindeki bütün ilişkileri değiştiren sonuçlar ortaya çıkartmaktadır. Değişimin ortaya koyduğu bu karmaşık yapıya, çözülmesi gereken pek çok sorunu da beraberinde getirir. Bu sorunlar ve çözüm biçimlerini incelemenin, çağımız yöneticilerinin sürekli yerine getirmesi gereken görevlerden birisi olduğu söylenebilir.¹¹

Örgütlerde değişmeyi zorunlu kılan nedenler çok çeşitlidir. Bu nedenler geçici ve değişmeyi zorlayıcı olabilir. Örgüte yeni üyeler alınması, üyelerin mevkilerinin yükseltilmesi, üretimdeki dalgalanmalar, mevsimlik değişmeler geçici nedenlere örnek gösterilebilir. Yeni bir pazarlama stratejisinin belirlenmesi, başka örgütlerle birleşme, çalışma alanının değişmesi, büyük bir teknolojik yenilik gibi nedenlerse zorunlu değişmeyi getirecektir.⁶⁰

2.5.2. Örgütlerde Değişimin Düzeyleri

Örgütlerde değişimin düzeyi farklı seviyelerde gerçekleşebilmektedir. Bu değişim düzeyleri; bireysel düzeydeki değişim, grup düzeyindeki değişim ve organizasyonel düzeyde değişim olarak gruplandırılabilir.

2.5.2.1. Bireysel Düzeydeki Değişim

Bireysel düzeydeki değişikliklerin organizasyonunun tamamı üzerindeki etkisi genellikle düşüktür. Bireysel düzeydeki değişikliklere fiziksel olarak yer değiştirme, eğitim ve emeklilik örnek gösterilebilir. Sistem teorisine göre sistemin parçalarından birindeki değişiklik sistemin diğer parçalarını da etkiler, ancak bireylerin kendileri hariç bu etki düşüktür. Bireyde büyük bir değişiklik meydana gelirse bu değişim dahil olduğu grubu, hatta tüm organizasyonu da etkileyebilecektir.⁶¹

Bireysel düzeydeki küçük değişiklikler yalnızca bireyleri etkileyecektir. Yönetici bireyler üzerinde büyük değişiklikler uygulamayı düşünüyorsa, bunun bireylerin ötesinde de yankı bulacağını unutmamalıdır. Örneğin yönetici bir çalışanın yerini değiştirirse, bu çalışma grubundaki sosyal ilişkileri de etkileyecektir.

2.5.2.2. Grup Düzeyindeki Değişim

Organizasyondaki değişimlerin etkileri genellikle grup düzeyindedir. Bunun sebebi organizasyondaki faaliyetlerin büyük bölümünün grup temelli olmasıdır.

Gruplar; departmanlar, proje takımları, departmanlardaki

fonksiyonel birimler ya da biçimsel olmayan çalışma grupları olabilir. Bu düzeydeki değişiklikler iş akışlarını, iş tanımlarını, emir-konuta sistemlerini, statüleri ve haberleşme biçimlerini etkileyebilir. Yöneticiler değişim uygulamalarında grup faktörlerine dikkat etmek zorundadırlar. Grupların bireyler üzerindeki etkisi yüksektir ve grup düzeyindeki bir değişim uygulaması bireysel düzeyde değişime direnç oluşturabilir.¹⁷

2.5.2.3. Organizasyonel Düzeyde Değişim

Organizasyonel düzeydeki değişim genellikle örgüt geliştirme şeklinde adlandırılır. Bu düzeydeki değişiklikler hem bireyleri hem de grupları etkiler. Bu tür değişimler uzun dönemlerde ortaya çıkar ve uygulama için önemli planlama gerektirir. Organizasyonel yapı ve sorumluluklardaki değişiklikler, organizasyonun amaçlarındaki değişiklikler buna örnek olarak gösterilebilir.⁶²

2.6. Değişim İhtiyacının Spor Örgütleri Açısından Önemi

Günümüz rekabet sürecinde belirsiz, karmaşık ve hızlı bir değişim süreci ile karşı karşıya kalan işletmelere stratejik bir avantaj sağlayabilecek olan değişim, işletmelerin ve yöneticilerinin önemle üzerinde durmaları gereken bir konu olarak şekillenmektedir. Değişebilme becerisi, geleceğin organizasyonları için en büyük rekabet avantajıdır.

Bu günün hızlı değişim ortamı, değişim ile ilgili yaklaşım ve çabaları sürekli hâle getirmiştir. Değişimin temel noktası, değişim gereğinin öneminin hissedilebilmesidir.

Yani türü ne olursa olsun, değişimin benimsenmesi ve başarısı, beyinlerde başlayacak düşünsel devrimin gücüyle orantılı

olacaktır. Günün artan değişim ihtiyacını karşılayacak yaklaşım ise, süreklilik arz eden ve bütüne yayılan değişim çabalarıdır.

Sürekliliği sağlamak için yenilenmek kaçınılmazdır. Mademki, iş hayatında süreklilik bir değer taşıyor; öyleyse, yenilik yapmaya yönelik değişim gerek koşuldur.⁶³

Sürekli bir değişim refleksi varlığı, işletmeler için temel yaklaşım hâline gelmiştir. Güçlü olmaktan öte, hayatta kalmak için dahi işletmeler değişimin gerekliliğini yakalamak zorundadır.⁶⁴

Yaşanan hızlı değişim sürecinde başarılı olabilmek ancak değişimin gereğini ve nedenini iyi görebilmekle mümkündür.⁶⁵

Diğer kavramlarda olduğu gibi örgütler de yaşamlarını sürdürebilmek için değişen koşullara karşı kendi iç dengelerini ve uyumu sağlamak zorundadırlar. Örgütler, çevreleriyle sürekli bir şekilde iletişim ve etkileşim içerisinde olan, çevrelerinden girdi alıp çıktılarını yine çevreye gönderen dinamik açık sistemlerdir. Çevreye bu anlamda oldukça bağımlı olan örgütlerin dış ve iç çevresinde oluşan değişmelere karşılık gelecek örgütsel düzenlemeleri gerçekleştirmeleri, örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri açısından bir zorunluluktur. Eğitim örgütlerinin sosyal örgüt olarak yeniden yapılandırılması da bu zorunlulukların bir parçasıdır. Geleceğin tüm kestirilemezliğine rağmen, çok açık ve net görülen tek şey; sürekli ve gittikçe hızlanan bir değişimin arkasından gitmek zorunda olduğumuzdur.⁶⁶

Değişim kavramının, diğer tüm örgütlerde olduğu gibi spor örgütlerince de özümsemesi, günün gereksinimlerini en iyi şekilde karşılayabilmeleri, rekabet ortamında hedef kitlelerine ait

farkındalıklar yaratabilmeleri ve yarınlarda var olabilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır.

Özellikle ülkemizin Avrupa Topluluğuna girmesi tartışmalarının yoğunluk kazandığı bir sırada, Spor Yüksekokullarının eğitim-öğretim programlarının ERASMUS çerçevesinde yeniden düzenlenmesi, Türk Spor Teşkilatının yeniden yapılandırılmasının hükümet programında yer alması, federasyonların özerkleşme çabaları ve sponsorluk yasası, Türk sporunda önemli değişimler zincirlerinin uygulanmalarını başlatmıştır.⁶⁷

3. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın gerçekleştirilmesinde kullanılan tüm basamaklar ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmanın amacı, spor eğitimi veren öğrenim kurumlarının değişim ihtiyacının belirlenmesidir. Ayrıca bu konuda bundan sonra yapılacak çalışmalara yol göstermek hedeflenmiştir. İki aşamadan oluşan araştırma için öncelikle ilgili kaynaklar taranmış ve gerekli bilgiler toplanmıştır. İlk aşamada, Türkiye’de spor örgütlerindeki değişim ihtiyacının ölçülebileceği bir ölçek bulunamadığından bu konuda araştırmacı tarafından bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçeğin geliştirilmesinde izlenen istatistiksel süreç ve analiz sonuçları ile ilgili bilgilere bu bölümde yer verilmiştir. İkinci aşamada ise, geliştirilen ölçek yardımıyla çalışmanın evrenini oluşturan örgütün değişim ihtiyacı belirlenmeye çalışılmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği, Spor Yöneticiliği ve Antrenörlük Eğitimi bölümlerinde 2009_2010 yılları arasında öğrenim gören 1265 öğrenci oluşturmaktadır.

Örneklem grubunu ise, tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçilmiş ve araştırmaya gönüllü olarak katılan 190 erkek ve 167 kadın öğrenciden oluşan toplam 357 katılımcı oluşturmaktadır.

3.3. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Bu çalışmada kullanılan ölçeğin (Değişim için durum belirleme ölçeği) ilk kısmında katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, bölümleri ve sınıfları gibi genel demografik özelliklerine ait bilgilerin elde edilmesine yönelik sorulara yer verilmiştir. İkinci kısmında ise, değişim için durum belirleme ölçeği ile ilgili sorular yer almaktadır. Değişim için durum belirleme ölçeği 4 alt boyuttan oluşmaktadır; mevcut durum alt boyutu (1-14. sorular), değişim ihtiyacı alt boyutu (15-26. sorular), değişim süreci alt boyutu (27-31. sorular) ve değişimin sonucu alt boyutu (32-33. sorular). Katılımcılardan ölçekte yer alan ifadeleri, 1(kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasındaki ifadelerle değerlendirmeleri istenmiştir. Değerlendirme sonucunda yüksek puan oluşması durumu katılımcıların ölçeğe genelde ve alt boyutlarda katılma eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Ölçeğin seçenekleri, seçeneklerin sınırları ve verilen ağırlıklar aşağıda gösterilmiştir.

Verilen Ağırlık	Seçenek	Sınırı
1	Kesinlikle katılmıyorum	1.00 - 1.79
2	Katılmıyorum	1.80 - 2.59
3	Kararsızım	2.60 - 3.39
4	Katılıyorum	3.40 - 4.19
5	Kesinlikle katılıyorum	4.20 - 5.00

Ölçeğin uygulanması süreci araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Ayrıca bu süreçte katılımcıların cinsiyetleri, yaş grupları, bölümleri ve sınıfları dikkate alınmış, her demografik özelliğe sahip katılımcıdan mümkün olduğunca çalışmada yer almasına dikkat edilmiştir (cinsiyetlerin aşağı yukarı aynı sayıda olması gibi, her sınıftan ve

her bölümden bireye anket uygulanması gibi). Ayrıca evrenin 1/3' üne ulaşabilmek maksadıyla 200 erkek ve 200 bayan katılımcıya araştırma anketi dağıtılmış, 190 erkek ve 167 bayan katılımcının anketleri geçerli sayılmış ve toplamda 357 anket değerlendirmeye alınmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Veri analiz yöntemi, verileri toplama, düzenleme ve istatistiksel işlemler uygulayarak anlamlı kararlar verebilme ve geçerli sonuçlar çıkarabilme sürecidir.⁶⁸ Araştırmada ölçek yoluyla elde edilen veriler önce SPSS 15.0 (Statistical Packages for Social Science) paket programında oluşturulan veri dosyasına aktarılmıştır.⁶⁹ Bu dosyada yer alan veriler araştırmada ulaşılmak istenen amaçlar doğrultusunda kodlanmıştır.

Bir sonraki aşamada ise, ölçeğin geçerliğini test etmek için KMO (Kasier-Meyer-Olkin), Barlett ve Temel Bileşenler (Faktör) Analizi uygulanırken, güvenilirlik düzeyini belirlemek için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ($\alpha=0,938$) ölçek genelinde ve alt boyutlarda uygulanmıştır. Pilot çalışmada 35 sorudan oluşan ölçek geçerlik güvenilirlik analizinden sonra 33 soruya indirilmiş ve analizler ölçek genelinde ve alt boyutlar bazında 33 sorudan oluşmuştur.

Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik düzeyinin test edilmesinden sonra ise, elde edilen ölçek aracılığıyla katılımcıların demografik değişkenlerine göre frekans, yüzde, t-testi, F-testi, Scheffe testi (Çoklu Karşılaştırma Testi) ve İlişki Katsayısı Testi gibi istatistiksel işlemler yapılmıştır.

3.5. Geçerlik

Yapılan pilot çalışma sonrasında elde edilen verilerin faktör özömlemesine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla KMO (Kasier-Meyer-Olkin) ve Barlett testi uygulanmıştır. Öleğın KMO değeri 0,935 bulunmuş ve KMO değerinin 1'e çok çok yakın olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla elde edilen veri grubu faktör analizi için yeteri kadar iyidir. Barlett testi sonucu ise 5310,693 (p değeri=0.000<0.01) olarak hesaplanmıştır. Bu iki test sonucundan elde edilen bulgu faktör analizi yapabilmek için üzerinde çalışılan örneklem büyüklüğünün yeterli ve verilerin ise faktör analizi yapabilmek için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 1: KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy .		,935
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	5310,696
	df	528
	Sig.	,000

Tablo 2: Değişim İçin Durum Belirleme Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Temel Bileşenler Faktör Yükleri

Soru	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
s1	,744			
s2	,800			
s3	,739			
s4	,532			
s5	,662			
s6	,553			
s7	,506			
s8	,589			
s9	,321			
s10	,494			
s11	,245			
s12	,117			
s13	,464			
s14	,150			
s15		,572		
s16		,602		
s17		,810		
s18		,754		
s19		,489		
s20		,511		
s21		,646		
s22		,336		
s23		,412		
s24		,512		
s25		,762		
s26		,545		
s27			,437	
s28			,346	
s29			,222	
s30			,410	
s31			,349	
s32				,492
s33				,429

Genel olarak ilk faktör yüklerinin mevcut durum alt boyutunda yüksek değerlere sahip olduğu (1-14. sorular), ikinci faktör yüklerinin değişim ihtiyacı alt boyutunda yüksek değerlere sahip olduğu (15-26. sorular), üçüncü faktör yüklerinin değişim süreci alt boyutunda yüksek değerlere sahip olduğu (27-31. sorular) ve dördüncü faktör

yüklerinin de değişimin sonucu alt boyutunda (33. ve 34. sorular) yüksek değerlere sahip olduğu görülmektedir. Bu durum alt boyutların geçerliliğini yansıtmaktadır.

Faktör analizi 33 madde ile yapılmış ve analiz sonucu 18 maddenin 0.40 kesim değerinin üstünde 17 maddenin de kesim değerinin altında olduğu gözlenmiştir.

Tablo 3: Temel Bileşenler Analizi

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,296	34,229	34,229	11,296	34,229	34,229	3,622	10,974	10,974
2	2,659	8,057	42,286	2,659	8,057	42,286	3,318	10,056	21,030
3	1,378	4,175	46,461	1,378	4,175	46,461	3,256	9,866	30,896
4	1,323	4,009	50,470	1,323	4,009	50,470	3,185	9,651	40,548
5	1,177	3,567	54,037	1,177	3,567	54,037	2,476	7,503	48,051
6	1,045	3,168	57,205	1,045	3,168	57,205	2,061	6,246	54,298
7	1,024	3,104	60,309	1,024	3,104	60,309	1,984	6,012	60,309
8	,949	2,875	63,185						
9	,849	2,573	65,758						
10	,812	2,462	68,220						
11	,726	2,200	70,420						
12	,699	2,118	72,538						
13	,654	1,983	74,521						
14	,639	1,937	76,458						
15	,619	1,875	78,333						
16	,586	1,775	80,108						
17	,566	1,716	81,824						
18	,497	1,506	83,329						
19	,486	1,473	84,803						
20	,471	1,427	86,230						
21	,455	1,378	87,608						
22	,435	1,318	88,926						
23	,426	1,290	90,216						
24	,406	1,232	91,448						
25	,383	1,160	92,608						
26	,355	1,076	93,684						
27	,350	1,060	94,744						
28	,340	1,030	95,774						
29	,334	1,012	96,786						
30	,318	,964	97,750						
31	,260	,787	98,536						
32	,251	,760	99,297						
33	,232	,703	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

3.6. Güvenirlik

Tüm sorular bir arada değerlendirildiğinde anketin genel olarak güvenilirlik düzeyi 0.896 olarak elde edilmektedir (Cronbach alfa=0.896). Güvenirlik düzeyinin en çok 1 olabileceği düşünüldüğünde elde edilen 0.896 güvenilirlik düzeyinin çok yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 4: Değişim İçin Durum Belirleme Ölçeği Genel Güvenirlik Düzeyi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,896	35

Genel güvenilirlik düzeyi anketin geneli ile ilgili bilgi vermesine rağmen tek tek soruların etkisini gösterememektedir. Bu yüzden her bir sorunun tek tek ankette çıkarıldığında anketin güvenilirlik düzeyinin ne olduğuna bakılmalıdır.

Tablo 5: Değişim İçin Durum Belirleme Ölçeğinin Maddeler Bazında Güvenirlik Düzeyleri

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
s1	106,78	303,190	,513	,892
s2	106,93	303,114	,613	,890
s3	106,43	310,792	,522	,892
s4	106,15	314,638	,352	,895
s5	106,47	312,050	,447	,893
s6	106,57	311,199	,463	,893
s7	106,65	308,672	,515	,892
s8	106,37	315,185	,370	,895
s9	106,57	313,707	,380	,894
s10	106,78	305,834	,487	,893
s11	106,50	301,949	,678	,889
s12	106,58	316,417	,356	,895
s13	106,53	314,151	,380	,894
s14	106,45	316,658	,299	,896
s15	105,97	324,406	,127	,898
s16	105,90	312,973	,383	,894
s17	106,60	309,024	,499	,892
s18	106,42	305,501	,501	,892
s19	106,48	304,491	,645	,890
s20	106,00	315,797	,308	,896
s21	106,25	317,581	,270	,896
s22	106,75	310,055	,413	,894
s23	105,92	315,535	,321	,895
s24	106,47	315,812	,386	,894
s25	106,05	316,794	,326	,895
s26	106,42	309,061	,487	,893
s27	106,03	311,558	,393	,894
s28	106,90	305,820	,553	,891
s29	106,73	309,250	,503	,892
s30	106,48	307,847	,551	,892
s31	106,35	313,825	,355	,895
s32	106,12	315,969	,310	,896
s33	105,95	315,981	,299	,896
s34	105,88	313,664	,371	,895
s35	106,13	314,456	,350	,895

Örneğin soru 1 (s1) anketten çıkartıldığında anketin güvenilirlik düzeyi 0.892 olmaktadır. Yani genel güvenilirlik düzeyi 0.896'dan 0.892'ye düşmektedir. S1 çıkartıldığında anketin güvenilirlik düzeyinin düşmesi s1'in ankette önemli bir soru olduğunu göstermektedir. Eğer soru çıkartıldığında anketin güvenilirlik düzeyi artsaydı sorunun ankette gereksiz bir soru olduğu söylenirdi. Tüm sorular incelendiğinde sadece S15'de bir problem gözükmektedir. S15 anketten çıkartıldığında anketin güvenilirlik düzeyi 0.896'dan 0.898'e yükselmektedir. 0.002'lik bir artış çok küçük bir artış olduğundan S15'de ankette kalabilir ve 35 maddenin yani 35 sorunun ölçülmek istenen olguyu başarıyla ölçtüğü sonucuna varılabilir.

ALT BOYUTLAR BAKIMINDAN GÜVENİRLİK İNCELEMESİ

Mevcut Durum Alt Boyutu (1-14. sorular)

14 soruluk mevcut durum ölçeği bir arada değerlendirildiğinde genel olarak güvenirlik düzeyi 0.847 olarak elde edilmektedir (Cronbach alfa=0.847). Bu ölçek için genel olarak elde edilen 0.847 güvenirlik düzeyinin çok yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 6: Değişim İçin Durum Belirleme Ölçeği Mevcut Durum Alt Boyutu Genel Güvenirlik Düzeyi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,847	14

Bu ölçek için 14 sorunun her birinin tek tek ölçekten çıkartıldığında güvenirlik düzeyinin ne olduğuna bakılmalıdır.

Tablo 7: Değişim İçin Durum Belirleme Ölçeği Mevcut Durum Alt Boyutunun Maddeler Bazında Güvenirlik Düzeyleri

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
s1	38,73	66,063	,516	,836
s2	38,88	65,223	,677	,825
s3	38,38	69,596	,551	,834
s4	38,10	73,312	,261	,851
s5	38,42	69,400	,518	,836
s6	38,52	68,661	,553	,833
s7	38,60	69,973	,455	,839
s8	38,32	71,203	,422	,841
s9	38,52	68,559	,539	,834
s10	38,73	67,182	,499	,837
s11	38,45	65,811	,683	,825
s12	38,53	71,948	,402	,842
s13	38,48	70,186	,460	,839
s14	38,40	72,278	,320	,847

S4 mevcut durum ölçeğinden çıkartıldığında mevcut durum ölçeğinin güvenilirlik seviyesi 0.847'den 0.851'e yükselmektedir. Bu artış çok küçük bir artış olarak değerlendirilirse 14 soruluk bu ölçeğin mevcut durumu çok iyi olarak yansıttığı söylenebilir. Ayrıca bu ölçekte en önemli sorunun S2 olduğu gözükmemektedir. Çünkü S2 çıkartıldığında ölçeğin güvenilirlik seviyesi 0.847'den 0.825'e düşmektedir.

Değişim İhtiyacı Alt Boyutu (15-27. sorular)

13 soruluk değişim ihtiyacı ölçeği bir arada değerlendirildiğinde genel olarak güvenilirlik düzeyi 0.754 olarak elde edilmektedir (Cronbach alfa=0.754). Bu ölçek için genel olarak elde edilen 0.754 güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 8: Değişim İçin Durum Belirleme Ölçeği Değişim İhtiyacı Alt Boyutu Genel Güvenirlik Düzeyi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,754	13

Bu ölçek için 13 sorunun her birinin tek tek ölçekten çıkartıldığında güvenirlik düzeyinin ne olduğuna bakılmalıdır.

Tablo 9: Değişim İçin Durum Belirleme Ölçeği Değişim İhtiyacı Alt Boyutunun Maddeler Bazında Güvenirlik Düzeyleri

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
s15	38,85	49,461	,102	,763
s16	38,79	45,137	,347	,742
s17	39,48	45,554	,331	,743
s18	39,28	43,771	,370	,740
s19	39,38	42,839	,551	,720
s20	38,90	43,990	,418	,734
s21	39,15	44,728	,381	,738
s22	39,61	44,309	,353	,742
s23	38,82	44,217	,411	,734
s24	39,36	44,968	,460	,731
s25	38,93	45,829	,354	,741
s26	39,28	43,904	,437	,732
s27	38,90	44,323	,374	,739

S15 değişim ihtiyacı ölçeğinden çıkartıldığında değişim ihtiyacı ölçeğinin güvenirlik seviyesi 0.754'den 0.763'e yükselmektedir. S15'in değişim ihtiyacı ölçeğini yansıtmada bir sorunu olduğu görülmektedir. Gerekli uzman görüşünden sonra bu soru tamamıyla ankette çıkarılabilir veya başka bir ölçeğin sorusu olup olmadığı sorgulanabilir. Ayrıca bu ölçekte en önemli sorunun S19 olduğu gözükmemektedir. Çünkü S19 çıkartıldığında ölçeğin güvenirlik seviyesi 0.754'den 0.720'ye düşmektedir.

Değişim Süreci Alt Boyutu (28-33. sorular)

6 soruluk değişim süreci ölçeği bir arada değerlendirildiğinde genel olarak güvenirlik düzeyi 0.599 olarak elde edilmektedir (Cronbach

alfa=0.599). Bu ölçek için genel olarak elde edilen 0.599 güvenilirlik düzeyinin orta derecenin üstünde olduğu söylenebilir.

Tablo 10: Değişim İçin Durum Belirleme Ölçeği Değişim Süreci Alt Boyutu Genel Güvenirlik Düzeyi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,599	6

Bu ölçek için 6 sorunun her birinin tek tek ölçekten çıkartıldığında güvenilirlik düzeyinin ne olduğuna bakılmalıdır.

Tablo 11: Değişim İçin Durum Belirleme Ölçeği Değişim Süreci Alt Boyutunun Maddeler Bazında Güvenirlik Düzeyleri

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
s28	15,95	11,214	,278	,577
s29	15,79	10,137	,497	,485
s30	15,56	9,817	,561	,458
s31	15,39	11,143	,294	,571
s32	15,16	11,306	,288	,573
s33	15,02	12,316	,132	,635

S33 değişim süreci ölçeğinden çıkartıldığında değişim süreci ölçeğinin güvenilirlik seviyesi 0.599'dan 0.635'e yükselmektedir. Bu önemli bir artıştır. S33'ün değişim süreci ölçeğini yansıtmada bir sorunu olduğu görülmektedir. Gerekli uzman görüşünden sonra bu soru tamamıyla anketten çıkarılabilir veya başka bir ölçeğin sorusu olup olmadığı sorgulanabilir. Ayrıca bu ölçekte en önemli sorunun S30 olduğu

gözükmektedir. Çünkü S30 çıkartıldığında ölçeğin güvenirlik seviyesi 0.599'dan 0.458'e düşmektedir.

Değişimin Sonucu Alt Boyutu (34-35. sorular)

2 soruluk değişim sonucu ölçeği bir arada değerlendirildiğinde genel olarak güvenirlik düzeyi 0.721 olarak elde edilmektedir (Cronbach alfa=0.721). Bu ölçek için genel olarak elde edilen 0.721 güvenirlik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 12: Değişim İçin Durum Belirleme Ölçeği Değişimin Sonucu Alt Boyutu Genel Güvenirlik Düzeyi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,721	2

Bu ölçekte 2 soru olduğu için tek tek soru çıkartarak ölçekteki güvenirlik seviyesinin nasıl etkilendiği incelenememektedir. Genel olarak 34. ve 35. soruların değişimin sonucu ölçeğine cevap verebildikleri söylenebilir.

Değerlendirmede tüm sorular ankette yer almalıdır (S15'deki ufak problemi göz ardı edersek). Fakat alt madde boyutlarında inceleme yapıldığında S15 ve S33'ün anketten çıkartılabileceği görülmektedir. Genel olarak değerlendirmeye tekrar dönüldüğünde ise S15 ile ilgili bir problem olduğu unutulmamalıdır. S15 anketten çıkartıldığında anketin güvenirlik düzeyi 0.896'dan 0.898'e yükselmekteydi, bu ufak artış önce önemsenmese de alt boyutlarda yine S15 problem yarattığı için S15'in çıkartılması uygun olacaktır. S33 için de benzeri şeyler söylenebilir.

Ayrıca alt boyutların güvenilirlik seviyeleri incelendiğinde de mevcut durum ölçeği 0.847 güvenilirlik düzeyinde, değişim ihtiyacı ölçeği 0.754 güvenilirlik düzeyinde, değişim süreci ölçeği 0.599 güvenilirlik düzeyinde ve değişim süreci ölçeğinin ise 0.721 güvenilirlik düzeyinde olduğu görülmektedir. Değişim süreci ölçeğinde bir problem varmış gibi gözüktüğü de S33 değişim süreci ölçeğinden çıkartıldığında bu ölçeğin de güvenilirlik seviyesi 0.635'e yükselecektir.

Sonuç olarak, 35 soru üzerinden geliştirilen ölçek S15 ve S33 haricinde güvenilir bir seviyededir. Bu nedenle veriler S15 ve S33 çıkartılarak 33 soru üzerinden değerlendirmeye alınmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Araştırmaya Katılanlara Ait Genel Bilgiler

Ölçme aracını cevaplayan 357 katılımcıya ilişkin sosyo-demografik özellikler aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 13: Katılımcıların Cinsiyetlere Göre Dağılımları

Cinsiyet	f	%
Kadın	167	46,8
Erkek	190	53,2
Toplam	357	100,0

Tablo 13'te katılımcıların cinsiyet durumlarına göre dağılımları görülmektedir. Buna göre; araştırmaya katılanların % 46,8'si kadın, %53,2'si ise erkektir.

Tablo 14: Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımları

Yaş Grubu	f	%
18 Yaş Altı	–	–
19 – 21	149	41,7
22–24	149	41,7
25 yaş ve üstü	59	16,5
Toplam	357	100,0

Tablo 14'te katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımları görülmektedir. Buna göre; araştırmaya katılanların % 41,7'si 19–21 yaş aralığında, % 41,7'si 22–24 yaş aralığında ve %16,5'i ise 25 yaş ve üstündedir. Ayrıca 18 yaş altı grubunda katılımcı bulunmamaktadır.

Tablo 15: Katılımcıların Bölümlerine Göre Dağılımları

Bölüm	f	%
Spor Yöneticiliği	151	42,2
Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği	113	31,7
Antrenörlük Eğitimi	93	26,1
Toplam	357	100,0

Tablo 15'de katılımcıların bölümlerine göre dağılımları görülmektedir. Buna göre; araştırmaya katılanların % 42,2'si spor yöneticiliği bölümünde, % 31,7'si beden eğitimi ve spor öğretmenliği bölümünde, % 26,1'i ise antrenörlük eğitimi bölümündedir.

Tablo 16: Katılımcıların Sınıflarına Göre Dağılımları

Sınıf	f	%
1.Sınıf	100	28
2.Sınıf	71	19,9
3.Sınıf	71	19,9
4.Sınıf	115	32,2
Toplam	357	100,0

Tablo 4'de katılımcıların sınıflarına göre dağılımları görülmektedir. Buna göre; araştırmaya katılanların % 28'i 1.sınıfta, % 19,9'u 2. sınıfta, % 19,9'u 3.sınıfta ve % 32,2'si ise 4.sınıftadır.

4.2. Katılımcıların Ölçek Sorularına Verdiği Cevapların Yüzde-Frekans Dağılımları

Tablo 17: Mevcut Durum Alt Boyutu Yüzdelerine Göre Dağılım

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Puan Ortalaması	
1.	Öğrenciler kariyer planlama ve gelecek kaygıları konularında okul yönetimi tarafından bilgilendirilir.	Frekans (Total=357)	60	97	63	81	56	3,0
		Yüzde (%100)	18.6	27.7	17.6	22.7	15.7	
2.	Okul yönetimi, öğrencilerin değişen ihtiyaçları ve sorunları konusunda duyarlıdır.	Frekans (Total=357)	23	99	87	103	45	2,8
		Yüzde (%100)	6.4	27.7	24.4	28.9	12.6	
3.	Okul yönetimi, çalışan ve öğrencilerin hemen hemen tamamı okulun ortak değerleriyle özdeşleşmişlerdir.	Frekans (Total=357)	29	94	128	79	27	3,0
		Yüzde (%100)	8.1	26.3	35.9	22.1	7.6	
4.	Örgüt unsurları (okul yönetimi, çalışanları, öğrencileri) genelde okulun benimsenmiş olan değerlerini ihlal etmezler.	Frekans (Total=357)	46	150	75	66	20	3,3
		Yüzde (%100)	12.9	42.0	21.0	18.5	5.6	
5.	Okul yönetimi kişisel gelişimi sağlayacak eğitim (iletişim, liderlik, takım çalışması) anlamında öğrencilere destek olur.	Frekans (Total=357)	40	121	97	68	31	3,1
		Yüzde (%100)	11.2	33.9	27.2	19.0	8.7	
6.	Öğrencilerin bilgi birikimi ve beklentilerini arttırmak konusunda her türlü kaynak örgüt tarafından sağlanmıştır.	Frekans (Total=357)	32	110	105	80	30	3,0
		Yüzde (%100)	9.0	30.8	29.4	22.4	8.4	
7.	Öğrencilerin kendi bölümleri ve diğer bölümlerle olan eşgüdümsel çalışmaları okul yönetimi tarafından desteklenir.	Frekans (Total=357)	35	109	107	78	28	3,1
		Yüzde (%100)	9.8	30.5	30.0	21.8	7.8	
8.	Okul yönetimi, öğrencilerin hatalı hareketlerine gereken tepkiyi verir.	Frekans (Total=357)	42	125	90	69	31	3,2
		Yüzde (%100)	11.8	35.0	25.2	19.3	8.7	
9.	Değişimi destekleyenler mükâfatlandırılır.	Frekans (Total=357)	27	80	127	82	41	2,9
		Yüzde (%100)	7.6	22.4	35.6	23.0	11.5	
10.	Okulumuzda öğrencilere adil ve dürüst davranılır.	Frekans (Total=357)	34	81	96	90	56	2,8
		Yüzde (%100)	9.5	22.7	26.9	25.2	15.7	
11.	Örgüt unsurları arasında sevgi, saygı ve güvene dayalı bir iletişim ortamı mevcuttur.	Frekans (Total=357)	32	124	95	77	29	3,1
		Yüzde (%100)	9.0	34.7	26.6	21.6	8.1	
12.	Örgütte ekip çalışması anlayışı hakimdir.	Frekans (Total=357)	36	107	107	80	27	3,1
		Yüzde (%100)	10.1	30.0	30.0	22.4	7.6	
13.	Örgütün devamlı olarak bir değişim içinde olduğuna inanılır.	Frekans (Total=357)	36	102	108	88	23	3,1
		Yüzde (%100)	10.1	28.6	30.3	24.6	6.4	
14.	Okul yönetimi fayda sağlayacak araştırma projelerini destekler.	Frekans (Total=357)	45	125	100	58	29	3,2
		Yüzde (%100)	12.6	35.0	28.0	16.2	8.1	

Katılımcıların mevcut durum alt boyutuna ait görüşleri incelendiğinde;

3. “Okul yönetimi, çalışan ve öğrencilerin hemen hemen tamamı okulun ortak değerleriyle özdeşleşmişlerdir” ifadesine katılımcıların %35,9’unun kararsızım yönünde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

4. “Örgüt unsurları (okul yönetimi, çalışanları, öğrencileri) genelde okulun benimsenmiş olan değerlerini ihlal etmezler” ifadesine katılımcılar %42 katılıyor, %5,6 kesinlikle katılmıyorum yönünde görüş bildirmişlerdir.

5. “Okul yönetimi kişisel gelişimi sağlayacak eğitim (iletişim, liderlik, takım çalışması) anlamında öğrencilere destek olur” ifadesine ilişkin dağılım incelendiğinde katılımcıların %33,9 oranında katılıyor yönünde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

8. “Okul yönetimi, öğrencilerin hatalı hareketlerine gereken tepkiyi verir” ifadesine katılımcıların %35’i katılıyor yönünde görüş bildirmişlerdir.

9. “Değişimi destekleyenler mükâfatlandırılır” ifadesine katılımcıların %35,6’sı kararsızım yönünde görüş bildirmişlerdir.

11. “Örgüt unsurları arasında sevgi, saygı ve güvene dayalı bir iletişim ortamı mevcuttur” ifadesine verilen cevapların dağılımı incelendiğinde katılımcıların %34,7’sinin katılıyor yönünde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

14. “Okul yönetimi fayda sağlayacak araştırma projelerini destekler” ifadesine katılımcıların %35’i katılıyorum yönünde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 18: Değişim İhtiyacı Alt Boyutu Yüzdelerine Göre Dağılım

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Puan Ortalaması	
15.	Örgütte arkadaşlık ve dayanışma duygularını güçlendirmeye yönelik sosyal aktivite değişimlerine ihtiyaç vardır.	Frekans (Total=357)	75	129	80	51	22	3,5
		Yüzde (%100)	21.0	36.1	22.4	14.3	6.2	
16.	Okul yönetimi değişimi gerçekleştirmek için öğrencilerin düşüncelerinden azami yararlanır.	Frekans (Total=357)	38	100	108	75	36	3,0
		Yüzde (%100)	10.6	28.0	30.3	21.0	10.1	
17.	Okulumuzun ulaşmak istediği hedefler sıkça dile getirilir.	Frekans (Total=357)	46	122	81	68	40	3,1
		Yüzde (%100)	12.9	34.2	22.7	19.0	11.2	
18.	Okulumuzun gelecekte arzuladığı hedeflere ulaşabilmesi için geliştirdiği stratejiler, herkesin anlayabileceği şekilde açıkça ifade edilir.	Frekans (Total=357)	38	111	103	78	27	3,1
		Yüzde (%100)	10.6	31.1	28.9	21.8	7.6	
19.	Öğrenciler okulda değişim gerekliliğine inanır.	Frekans (Total=357)	75	121	91	42	28	3,7
		Yüzde (%100)	21.0	33.9	25.5	11.8	7.8	
20.	Okuldaki değişim teknolojik eskime nedeni ile gereklidir.	Frekans (Total=357)	64	123	88	65	17	3,4
		Yüzde (%100)	17.9	34.5	24.6	18.2	4.8	
21.	Okulunuzda belirli aralıklarla değişime ihtiyaç olup olmadığı araştırılır.	Frekans (Total=357)	34	96	119	66	42	3,0
		Yüzde (%100)	9.5	26.9	33.3	18.5	11.8	
22.	Okulunuzda yapılması gerekli değişiklikler ancak zorunlu hale geldiği zaman uygulanır.	Frekans (Total=357)	68	132	92	40	25	3,4
		Yüzde (%100)	19.0	37.0	25.8	11.2	7.0	
23.	Okulunuzda farklılaşan ihtiyaçlar karşısında değişim kararı alınır.	Frekans (Total=357)	37	116	124	60	20	3,2
		Yüzde (%100)	10.4	32.5	34.7	16.8	5.6	
24.	Okulunuzda değişim kararını üst yönetim verir.	Frekans (Total=357)	55	136	90	55	21	3,4
		Yüzde (%100)	15.4	38.1	25.2	15.4	5.9	
25.	Öğrencilerin okul yönetimine iletilen değişim istekleri dikkate alınır.	Frekans (Total=357)	40	104	112	74	27	3,1
		Yüzde (%100)	11.2	29.1	31.4	20.7	7.6	
26.	Başarılı bir değişim süreci için örgütü oluşturan tüm unsurların desteği gereklidir.	Frekans (Total=357)	74	125	87	43	28	3,4
		Yüzde (%100)	20.7	35.0	24.4	12.0	7.8	

Katılımcıların değişim ihtiyacı alt boyutuna ait görüşleri incelendiğinde;

15. “Örgütte arkadaşlık ve dayanışma duygularını güçlendirmeye yönelik sosyal aktivite değişimlerine ihtiyaç vardır” ifadesine katılımcılar %36,1 katılıyorum, %6,2 kesinlikle katılmıyorum yönünde görüş bildirmişlerdir.

17. “Okulumuzun ulaşmak istediği hedefler sıkça dile getirilir” ifadesine katılımcıların %34,2’si katılıyorum yönünde görüş bildirmiştir.

19. “Öğrenciler okulda değişim gerekliliğine inanır” ifadesine katılımcıların %33,9’nun katılıyorum yönünde görüş bildirdiği tespit edilmiştir.

20. “Okuldaki değişim teknolojik eskime nedeni ile gereklidir” ifadesine katılımcıların %34,5’inin katılıyorum, %4,8’nin ise kesinlikle katılmıyorum yönünde görüş bildirdiği tespit edilmiştir.

21. “Okulunuzda belirli aralıklarla değişime ihtiyaç olup olmadığı araştırılır” ifadesine ise katılımcıların %33,3 kararsızım yönünde cevap verdiği tespit edilmiştir.

22. “Okulunuzda yapılması gerekli değişiklikler ancak zorunlu hale geldiği zaman uygulanır” ifadesi hakkındaki katılımcı görüşleri %37 katılıyorum, %7 kesinlikle katılmıyorum yönündedir.

23. “Okulunuzda farklılaşan ihtiyaçlar karşısında değişim kararı alınır” ifadesine katılımcıların %34,7 kararsızım, %32,5 katılıyorum yönünde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

24. “Okulunuzda değişim kararını üst yönetim verir” ifadesine katılımcıların %38,1’i katılıyorum, %5,9’u kesinlikle katılmıyorum yönünde görüş bildirmişlerdir.

26. “Başarılı bir değişim süreci için örgütü oluşturan tüm unsurların desteği gereklidir” ifadesine katılımcıların %35’i katılıyorum yönünde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 19: Değişim Süreci Alt Boyutu Yüzdelerine Göre Dağılım

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Puan Ortalaması	
27.	Okul yönetimi, öğrencileri okulun değişim hedefleri doğrultusunda motive etmek için yeterli çabayı harcar.	Frekans (Total=357)	39	101	102	74	41	3,0
		Yüzde (%100)	10.9	28.3	28.6	20.7	11.5	
28.	Okul yönetimi değişim sürecinde öğrencilerin sorun, öneri ve görüşlerinin kendilerine iletilmesi konusunda yeterli çabayı harcar.	Frekans (Total=357)	44	100	107	72	34	3,1
		Yüzde (%100)	12.3	28.0	30.0	20.2	9.5	
29.	Değişim sürecinde ortaya çıkan sorunlar, kişisel ilişkiler ve arkadaşlıklar aracılığıyla çözümlenir.	Frekans (Total=357)	39	128	98	68	24	3,0
		Yüzde (%100)	10.9	35.9	27.5	19.0	6.7	
30.	Okulumuzda değişim süreci bilgi akışını sağlamaya yönelik araçlar (duyuru, raporlama, toplantı vs.) etkin bir şekilde kullanılır.	Frekans (Total=357)	51	114	104	58	30	2,9
		Yüzde (%100)	14.3	31.9	29.1	16.2	8.4	
31.	Okulumuzdaki öğrencilerin değişim sürecindeki en önemli rolü, değişim kararlarına katılmak olmalıdır.	Frekans (Total=357)	64	125	89	55	24	3,4
		Yüzde (%100)	17.9	35.0	24.9	15.4	6.7	

Katılımcıların değişim süreci alt boyutuna ait görüşleri incelendiğinde;

29. “Değişim sürecinde ortaya çıkan sorunlar, kişisel ilişkiler ve arkadaşlıklar aracılığıyla çözümlenir” ifadesine katılımcıların % 35,9’unun katılıyorum, %6,7’sinin kesinlikle katılmıyorum yönünde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

31. “Okulumuzdaki öğrencilerin değişim sürecindeki en önemli rolü, değişim kararlarına katılmak olmalıdır” ifadesine katılımcıların %35’i katılıyorum, %6,7’si kesinlikle katılmıyorum yönünde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 20: Değişim Sonucu Alt Boyutu Yüzdelerine Göre Dağılım

			Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Puan Ortalaması
32.	Planlı organizasyonel değişimin okulu olumlu yönde etkileyeceğine inanılır.	Frekans (Total=357)	72	125	82	53	25	3,4
		Yüzde (%100)	20.2	35.0	23.0	14.8	7.0	
33.	Değişimin bir sonucu olarak örgüt kalitesinin önümüzdeki yıllarda artacağına ve gelişeceğine inanılır.	Frekans (Total=357)	65	114	88	59	31	3,3
		Yüzde (%100)	18.2	31.9	24.6	16.5	8.7	

Katılımcıların değişimin sonucu alt boyutuna ait görüşleri incelendiğinde ise;

32. “Planlı organizasyonel değişimin okulu olumlu yönde etkileyeceğine inanılır” ifadesine katılımcıların %35’i katılıyorum, %7’si ise kesinlikle katılmıyorum yönünde görüş bildirmişlerdir.

33. “Değişimin bir sonucu olarak örgüt kalitesinin önümüzdeki yıllarda artacağına ve gelişeceğine inanılır” ifadesine ise katılımcıların % 31,9’unun katılıyorum, %18,2’sinin kesinlikle katılıyorum yönünde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

4.3. Alt Boyutların Katılımcıların Cinsiyetleri Açısından Karşılaştırılmasına Ait Bulgular:

Tablo 21: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Alt Boyutlara İlişkin Temel İstatistikleri ve t-testi Sonuçları

Alt Boyut	Cinsiyet	N	\bar{X}	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	t	p-değeri
Mevcut Durum	Kadın	167	3.06	0.737	355	-1.002	0.317
	Erkek	190	3.13	0.758			
Değişim İhtiyacı	Kadın	167	3.26	0.704	355	-1.179	0.239
	Erkek	190	3.34	0.684			
Değişim Süreci	Kadın	167	3.19	0.843	355	-0.824	0.410
	Erkek	190	3.26	0.822			
Değişim Sonucu	Kadın	167	3.24	1.030	355	-2.811	0.005
	Erkek	190	3.54	1.014			

Kadın ve erkek grupları için alt boyut puanı değişkenine ilişkin temel istatistikleri incelendiğinde, kadın ve erkek katılımcıların görüşleri tüm alt boyutlar için **kararsızım ile katılıyorum** arasındadır.

t testi sonucuna göre ise, kadın ve erkek grupları arasında yalnızca değişim sonucu alt boyut puanları açısından istatistiksel olarak **anlamli bir fark bulunmuştur** (t değeri=-2.811, p değeri=0.005).

Mevcut durum, değişim ihtiyacı ve değişim süreci alt boyutlarında ise kadınlar ve erkekler arasında istatistiksel olarak bir **farklılık gözlenmemiştir** (Mevcut durum için t değeri = -1.002, p değeri = 0.317; değişim ihtiyacı alt boyutu için t değeri = -1.179, p değeri = 0.239 ve değişim süreci alt boyutu için t değeri = -0.824, p değeri = 0.410) .

4.4. Alt Boyutların Katılımcı Yaş Grupları Açısından Karşılaştırılmasına Ait Bulgular:

Çalışmanın bu bölümünde alt boyutlar katılımcıların yaşları ile karşılaştırılmış ve 4 farklı yaş grubu baz alınmıştır (18 yaş ve altında olanlar, 19-21 yaş arasında olanlar, 22-24 yaş arasında olanlar, 25 yaş ve üstünde olanlar). 18 yaş ve altında olan hiçbir birey gözlenmediği için yaş grupları üç grupta incelenmiştir.

Tablo 22: Katılımcıların Yaş Grubu Değişkenine Göre Alt Boyutlara İlişkin Temel İstatistikleri ve F-testi Sonuçları:

Alt Boyut	Yaş Grubu	N	\bar{X}	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	F	p-değeri
Mevcut Durum	19-21 yaş	149	3.19	0.704	2;354	1,987	0.139
	22-24 yaş	149	3.05	0.752			
	25+ yaş	59	3	0.831			
Değişim İhtiyacı	19-21 yaş	149	3.28	0.693	2;354	0.312	0.732
	22-24 yaş	149	3.30	0.699			
	25+ yaş	59	3.36	0.688			
Değişim Süreci	19-21 yaş	149	3.27	0.819	2;354	0.389	0.678
	22-24 yaş	149	3.21	0.845			
	25+ yaş	59	3.16	0.837			
Değişim Sonucu	19-21 yaş	149	3.37	0.979	2;354	1.694	0.185
	22-24 yaş	149	3.34	1.092			
	25+ yaş	59	3.62	0.967			

Yaş grupları için alt boyut puanı değişkenine ilişkin temel istatistikler incelendiğinde, yaş gruplarının görüşleri bütün alt boyutlar için **kararsızım ile katılıyorum** arasındadır.

F testi sonuçlarından ise hiçbir alt boyutta yaş grupları arasında **farklılık gözlenmemiştir**.

Mevcut durum alt boyutu için F değeri=1.987, p değeri=0.139, değişim ihtiyacı alt boyutu için F değeri=0.312, p değeri=0.732, değişim süreci alt boyutu için F değeri=0.389, p değeri=0.678 ve değişim sonucu alt boyutu için F değeri=1.694, p değeri=0.185 olarak elde edilmektedir.

4.5. Alt Boyutların Katılımcıların Bölümleri Açısından Karşılaştırılmasına Ait Bulgular:

Çalışmanın bu bölümünde ise alt boyutların bölümler açısından karşılaştırmaları yapılmıştır. Katılımcılar 3 farklı bölümde öğrenim görmektedir (spor yöneticiliği, beden eğitimi ve spor öğretmenliği, antrenörlük eğitimi).

Tablo 23: Katılımcıların Bölümlerine Göre Alt Boyutlara İlişkin Temel İstatistikleri ve F-testi Sonuçları:

Alt Boyut	Bölüm	N	\bar{X}	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	F	p-değeri
Mevcut Durum	Spor yön.	151	3.15	0.735	2;354	1.096	0.335
	Bed.Eğt.Öğr.	113	3.02	0.724			
	Antr.Eğt.	93	3.10	0.795			
Değişim İhtiyacı	Spor yön.	151	3.39	0.677	2;354	2.568	0.078
	Bed.Eğt.Öğr.	113	3.27	0.623			
	Antr.Eğt.	93	3.20	0.784			
Değişim Süreci	Spor yön.	151	3.24	0.834	2;354	0.040	0.961
	Bed.Eğt.Öğr.	113	3.21	0.743			
	Antr.Eğt.	93	3.21	0.931			
Değişim Sonucu	Spor yön.	151	3.47	1.094	2;354	1.606	0.202
	Bed.Eğt.Öğr.	113	3.44	0.888			
	Antr.Eğt.	93	3.24	1.082			

Bölümler için alt boyut puanı değişkenine ilişkin temel istatistikler incelendiğinde, bölümlerin görüşlerinin bütün alt boyutlar için **kararsızım ile katılıyorum** arasında olduğu tespit edilmiştir.

F testi sonuçlarına göre ise, hiçbir alt boyutta bölümler arasında **farklılık gözlenmemiştir**.

Mevcut durum alt boyutu için F değeri=1.096, p değeri=0.335, değişim ihtiyacı alt boyutu için F değeri=2.568, p değeri=0.078, değişim süreci alt boyutu için F değeri=0.040, p değeri=0.961 ve değişim sonucu alt boyutu için F değeri=1.606, p değeri=0.202 olarak elde edilmektedir.

4.6. Alt Boyutların Katılımcıların Sınıfları Açısından Karşılaştırılmasına Ait Bulgular:

Bu bölümde ise katılımcıların cevapları, sınıfları (1.sınıf, 2.sınıf, 3.sınıf ve 4.sınıf) açısından alt boyutlarla karşılaştırılmıştır ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 24: Katılımcıların Sınıflarına Göre Alt Boyutlara İlişkin Temel İstatistikleri ve F-testi Sonuçları:

Alt Boyut	Sınıf	N	\bar{X}	Standart Sapma	Serbestlik Derecesi	F	p-değeri
Mevcut Durum	1.Sınıf	100	3.26	0.708	3;353	3.032	0.029
	2.Sınıf	71	3.14	0.805			
	3.Sınıf	71	3.05	0.755			
	4.Sınıf	115	2.96	0.722			
Değişim İhtiyacı	1.Sınıf	100	3.42	0.656	3;353	1.461	0.225
	2.Sınıf	71	3.23	0.717			
	3.Sınıf	71	3.28	0.697			
	4.Sınıf	115	3.26	0.704			
Değişim Süreci	1.Sınıf	100	3.34	0.822	3;353	1.104	0.347
	2.Sınıf	71	3.22	0.882			
	3.Sınıf	71	3.20	0.821			
	4.Sınıf	115	3.14	0.813			
Değişim Sonucu	1.Sınıf	100	3.44	0.977	3;353	0.440	0.724
	2.Sınıf	71	3.28	1.016			
	3.Sınıf	71	3.40	1.089			
	4.Sınıf	115	3.44	1.058			

Sınıflar için alt boyut puanı değişkenine ilişkin temel istatistikler incelendiğinde, dört sınıfta bütün alt boyutlara ait görüşleri **kararsızım ile katılıyorum** arasındadır.

F testi sonuçlarından **mevcut durum alt boyunda sınıflar** arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde **farklılıklar olduğu gözlenmektedir** (F değeri=3.032, p değeri=0.029).

Diğer alt boyutlar için sınıflar arasında bir **farklılık gözlenmemektedir** (değişim ihtiyacı alt boyutu için F değeri=1.461, p değeri=0.225, değişim süreci alt boyutu için F değeri=1.104, p değeri=0.347 ve değişim sonucu alt boyutu için F değeri=0.440, p değeri=0.724 olarak elde edilmektedir).

Mevcut durum alt boyutunda 4 sınıf arasında istatistiksel olarak fark bulunduğu göre, bu farklılığın hangi sınıf ya da sınıflardan kaynaklandığı çoklu karşılaştırmalar testi ile belirlenebilir(Scheffe testi). Alt boyutlar bazında sadece mevcut durum alt boyutunda sınıflar arasında farklılık gözlemlendiği için Scheffe testi ile sadece mevcut durum alt boyutu incelenmiştir. Mevcut durum alt boyutu için Scheffe testi aşağıdadır.

Tablo 25: Mevcut Durum Alt Boyutu İçin Çoklu Karşılaştırma Testi

Sonuçları:

Sınıf	Sınıf	Ortalama Farkı	P değeri
1.Sınıf	2.Sınıf	0.117	0.789
	3.Sınıf	0.205	0.366
	4.Sınıf	0.297	0.037
2.Sınıf	1.Sınıf	-0.117	0.789
	3.Sınıf	0.087	0.920
	4.Sınıf	0.179	0.463
3.Sınıf	1.Sınıf	-0.205	0.366
	2.Sınıf	-0.087	0.920
	4.Sınıf	0.092	0.879
4.Sınıf	1.Sınıf	-0.297	0.037
	2.Sınıf	-0.179	0.463
	3.Sınıf	-0.092	0.879

Scheffe testi sonuçları incelendiğinde, sadece **1. ve 4. sınıftaki** bireyler arasında mevcut durum puanları açısından **istatistiksel bir farklılık olduğu** (1. ve 4. sınıftaki bireyler için puan ortalaması farkı=0.297, p değeri=0.037), diğer sınıflar için mevcut durum alt boyutu bakımından istatistiksel olarak bir farklılık olmadığı gözlenmiştir. Buradan 1. ve 4. sınıftaki bireylerin mevcut durum olgusuna bakışları istatistiksel olarak birbirinden farklıdır denilebilir.

4.7. Alt Boyutların Kendi İçlerinde İlişki Analizlerinin İncelenmesine Ait Bulgular:

Bu bölümde mevcut durum alt boyut puanı, değişim ihtiyacı alt boyut puanı, değişim süreci alt boyut puanı ve değişim sonucu alt boyut

puanı değişkenleri arasındaki ilişki ve birbirlerini etkileme durumları incelenmiştir.

Tablo 26: Alt Boyutlar Arasındaki İlişki Katsayısı Testi Sonuçları.

		Mevcut Durum	Değişim İhtiyacı	Değişim Süreci	Değişim Sonucu
İlişki Katsayısı*	Mevcut Durum	1	0.664	0.697	0.439
p değeri		---	0.000	0.000	0.000
N		357	357	357	357
İlişki Katsayısı*	Değişim İhtiyacı	0.664	1	0.726	0.589
p değeri		0.000	---	0.000	0.000
N		357	357	357	357
İlişki Katsayısı*	Değişim Süreci	0.697	0.726	1	0.569
p değeri		0.000	0.000	---	0.000
N		357	357	357	357
İlişki Katsayısı*	Değişim Sonucu	0.439	0.589	0.569	1
p değeri		0.000	0.000	0.000	---
N		357	357	357	357

* Pearson Korelasyon Katsayısı

Pearson korelasyon katsayısı sonuçları incelendiğinde, mevcut durum alt boyutu ile değişim ihtiyacı alt boyutu arasında istatistiksel olarak aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur ($r=0.664$, p değeri=0.000). Yani mevcut durum alt boyutuna katılma yönünde bir eğilim varsa değişim ihtiyacı alt boyutuna verilen cevaplar da katılma yönündedir.

Tablodan da görüleceği üzere **bütün alt boyutlar birbirlerini istatistiksel olarak aynı yönlü ve anlamlı derecede etkilemektedirler**. Çünkü bütün ilişki katsayı değerleri pozitif ve

p değerleri de 0.05'den daha kcktr (mevcut durum ve değişim ihtiyaı alt boyutları için $r=0.664$, p değeri=0.000; mevcut durum ve değişim süreci alt boyutları için $r=0.697$, p değeri=0.000; mevcut durum ve değişim sonucu alt boyutları için $r=0.439$, p değeri=0.000; değişim ihtiyaı ve değişim süreci alt boyutları için $r=0.726$, p değeri=0.000; değişim ihtiyaı ve değişim sonucu alt boyutları için $r=0.589$, p değeri=0.000; değişim süreci ve değişim sonucu alt boyutları için $r=0.569$, p değeri=0.000).

Sonuç olarak, **en fazla ilişkinin değişim ihtiyaı ve değişim süreci alt boyutlarında olduğu, en az ilişkinin ise mevcut durum ve değişim sonucu alt boyutlarında olduğu** tespit edilmiştir.

5. TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma kapsamına alınan Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu öğrencilerine ait genel bilgiler ve bu yüksekokulda değişime duyulan ihtiyacı belirlemeye yönelik istatistiki bulgular tartışılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılanların % 46,8'si kadın, % 53,2'si erkek, % 41,7'si 19–21 yaş aralığında, % 41,7'si 22–24 yaş aralığında ve %16,5'i 25 yaş ve üstündedir. Ayrıca 18 yaş altı grubunda katılımcı bulunmamaktadır. Yine katılımcıların % 42,2'si spor yöneticiliği bölümünde, % 31,7'si beden eğitimi ve spor öğretmenliği bölümünde, % 26,1'i ise antrenörlük eğitimi bölümünde ve % 28'i 1.sınıfta, %19,9'u 2.sınıfta, %19,9'u 3.sınıfta, % 32,2'si ise 4.sınıftadır.

Katılımcıların **“okul yönetimi, çalışan ve öğrencilerin hemen hemen tamamı okulun ortak değerleriyle özdeşleşmişlerdir”** ifadesine % 35,9'unun “kararsızım” yönünde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

Çalışkan'ın 2007 yılında yaptığı “Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama” konulu doktora tezinde “Kurumsal değerlere tüm personel sahip çıkar” ifadesine katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde, işverenlerin % 37,2'sinin “genelde katılıyorum”, iş görenlerin % 42,8'inin “kesinlikle katılıyorum” yönünde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.⁷⁰

Örgüt kültürü kurumun ortak değerleri, sembolleri, inançları ve davranışlarıdır. Ayrıca örgütlerin kendi amaç ve faaliyet yapısından

kaynaklanan özellikleri ile toplumsal değerlerin birleşimidir. Yapılan iki çalışmada bu değerlerle ilgili olarak farklı bulgulara ulaşılmıştır. Buradan hareketle örgüt kültürü dolayısıyla örgüt değerlerinin benimsenmesi her organizasyon için farklılıklar göstermektedir. Ayrıca araştırmaya katılan öğrencilerin çoğunluğunun okulun mevcut durumunu belirlemeye yönelik bu ifadeye katılmak ya da katılmamak noktasında “kararsızım” görüşünü belirtmesi örgüt kültürün ya tam oluşmaması ya da bu olgunun bir ürünü olan değerlerin, kurumu ve amaçlarını tümüyle yansıtmamasından oluşan sebepler bütünüyle ilişkilendirilebilir.

Katılımcıların **“örgüt unsurları (okul yönetimi, çalışanları, öğrencileri) genelde okulun benimsenmiş olan değerlerini ihlal etmezler”** ifadesine % 42 katılıyorum, % 5,6 kesinlikle katılmıyorum yönünde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Buradan hareketle, katılımcıların her ne kadar örgüt kültürünün bir parçasını oluşturan değerlerle özdeşleşme noktasında kararsız olsalar da, örgütün var olan değerlerini ihlal etmeme noktasında fazlasıyla duyarlı oldukları şeklinde yorumlanabilir.

“Okul yönetimi kişisel gelişimi sağlayacak eğitim (iletişim, liderlik, takım çalışması) anlamında öğrencilere destek olur” ifadesine ilişkin dağılım incelendiğinde katılımcıların % 33,9 oranında katılıyorum yönünde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Elde edilen verilerden hareketle, okul yöneticilerinin bu eğitimler için yeterli kaynağa sahip oldukları ve öğrencilerin kişisel gelişimini sağlayacak eğitimler almalarında yeterli desteği verdikleri düşünülmektedir.

Öğrencilerin sürekli bir öğrenme süreci içinde olmaları gerçeği, eğitim kurumlarını diğer örgütlerden ayıran en önemli özelliğidir. Hızla çoğalan ve yenilenen bilgi ve teknoloji karşısında özellikle

eğitimcilerin iletişim, liderlik ve takım çalışması gibi eğitimi destekletici olguları örgütlerde yeniliği, değişimi ve başarıyı arttırmak adına desteklemeleri ayrıca öğrenciler için bu ortamı sağlamaları günümüzde bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu durumun uzun vadede okul başarısını arttıracığı öngörülebilir.

“Okul yönetimi, öğrencilerin hatalı hareketlerine gereken tepkiyi verir” ifadesine katılımcıların % 35’i katılıyorum yönünde görüş bildirmişlerdir. Ayrıca **“Değişimi destekleyenler mükâfatlandırılır”** ifadesine katılımcıların % 35,6’sı kararsızım yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu iki bulgudan hareketle, örgütte öğrencilerin hatalı hareketleri ceza olarak karşılık bulurken, motivasyonu artırıcı etkisinin olduğu düşünülen ödülün okul yönetimi tarafından yeterince kullanılmadığı ve konuya gerekli önemin verilmediği düşünülebilir.

Çalışmamıza benzer olarak Özençel’in 2007 yılında yaptığı “Örgütsel Değişimin Ve Değişime Direnme Olgusunun Algılanması Üzerine Bir Araştırma” konulu yüksek lisans tezindeki “Değişimi destekleyenlere mükâfat verilmektedir” ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde ($X = 3,52$) ortalama ile “Katılmıyorum” yönündeki görüşün öne çıktığı görülmektedir.⁷¹

“Örgüt unsurları arasında sevgi, saygı ve güvene dayalı bir iletişim ortamı mevcuttur” ifadesine verilen cevapların dağılımı incelendiğinde katılımcıların % 34,7’sinin katılıyorum yönünde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Bu bulgu, okul yönetiminin sevgi, saygı ve güvene dayalı bir örgüt ortamı oluşturmak konusunda başarılı oldukları sonucunu ortaya koymaktadır.

Çalışmamıza paralel olarak, Aksoy’un 2005 yılında yaptığı “İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda değişim

yönetiminin gerçekleştirilmesinde örgütsel iletişimin rolüne ilişkin algıları” konulu yüksek lisans çalışmasında “okul öğretmenleri ve yönetimi arasında sevgi, saygı ve güvene dayalı bir iletişim ortamı mevcuttur” ifadesine katılımcılar % 28,2 “orta düzeyde katılıyorum”, % 27,2’si ise “oldukça katılıyorum” yönünde görüş bildirmişlerdir.⁷²

“Okul yönetimi fayda sağlayacak araştırma projelerini destekler” ifadesine katılımcıların % 35’i katılıyorum yönünde görüş bildirmişlerdir. Katılımın yüksek olduğu bu ifade de okul yönetiminin etkin bir eğitim-öğretim ortamı sağlama ve öğrencileri araştırmaya teşvik etme noktasında başarılı bir çizgi oluşturduğu söylenebilir.

“Örgütte arkadaşlık ve dayanışma duygularını güçlendirmeye yönelik sosyal aktivite değişimlerine ihtiyaç vardır” ifadesine katılımcılar % 36,1 katılıyorum, % 6,2 kesinlikle katılmıyorum yönünde görüş bildirmişlerdir. Veriler ışığında araştırmaya katılan öğrencilerin bu ifadede yer alan duruma yüksek oranda katıldıkları görülmektedir. Bu yeniliğin, ileride huzursuzluk doğuracak, takım çalışmalarını olumsuz etkileyecek, informal iletişimin artmasına sebep olacak ve değişim sürecinde aksamalar meydana getirecek birçok olumsuz etkiyi ortadan kaldırmak adına önemli bir çözüm oluşturacağı söylenebilir. Özetle okul yönetiminin bu konuda yapacağı yenilikler ve atacağı adımlar oluşacak aksaklıkların giderilmesinde önemli bir rol oynayacaktır denilebilir.

“Okulumuzun ulaşmak istediği hedefler sıkça dile getirilir” ifadesine katılımcıların % 34,2’si katılıyorum yönünde görüş bildirmiştir. Bu veri ışığında, yöneticilerin okulun gelecekte ulaşmak istediği hedefleri sık sık dile getirmesi ve bunun için gerekli stratejileri açıkça ifade etmesi, örgütsel iletişimi etkili kullandıkları şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca

okulun gelecekte arzuladığı hedefler, vizyon ve iletimi çok büyük önem arz etmektedir. Örgütsel anlamda vizyon, örgüte ilişkin, düşlenen bir geleceği tasarlayabilme, geliştirebilme ve paylaşabilme özellikleriyle birlikte örgütsel geleceğin resmedilmesi şeklinde tanımlanabilir. Senge'nin vizyon betimlemesi bu tanımlamayı destekler niteliktedir: *“Vizyon bir örgütün geleceğe yönelik hedeflerinin belirtilmesidir. Bazen vizyon amaçla karıştırılmaktadır, ancak vizyon arzulanan geleceğin resmidir.”*⁷³

“Öğrenciler okulda değişim gerekliliğine inanır” ifadesine katılımcıların % 33,9'nun katılıyorum yönünde görüş bildirdiği tespit edilmiştir. Buradan hareketle ifadeye katılanların oranının yüksek olması, öğrencilerin büyük çoğunluğunun okulun gelecekte başarısını arttırabilmesi için yenilikleri ve değişimi gerekli gördüklerini ortaya çıkarmaktadır. Diğer bir deyişle, örneklem grubu içerisinde bulunan öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun, değişime açık ve değişimin gerekli olduğu bilincindedir denilebilir.

Yine benzer bir sonuca ulaşılan Aksoy'un 2005 yılında yaptığı “ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde örgütsel iletişimin rolüne ilişkin algıları” konulu yüksek lisans çalışmasında “okulumuzun başarılı olabilmesi için yenilikleri, karşı konulmaz bir süreç olarak görüyorum” ifadesine ilişkin katılımcıların % 58,4'ü “tamamen katılıyorum” yönünde görüş bildirmişlerdir.⁷²

“Okuldaki değişim teknolojik eskime nedeni ile gereklidir” ifadesine katılımcıların % 34,5'inin katılıyorum, % 4,8'nin ise kesinlikle katılmıyorum yönünde görüş bildirdiği tespit edilmiştir. Bu veri ışığında, öğrencilerin büyük oranda örgütün günümüz teknolojisine paralel bir gelişim sağlayamadığı ve örgütte teknolojik bir eskimenin söz konusu

olduğu görüşünde birleştikleri sonucuna varılabilir. Okul yönetiminin örgütün yakalayamadığı teknolojiyi okulun gelecekte daha başarılı olabilmesi, eğitim öğretim ortamının kalitesinin yükseltilmesi ve çağdaş bir örgüt oluşturulabilmesi adına örgüte kazandırmaları öngörülebilir.

“Okulunuzda belirli aralıklarla değişime ihtiyaç olup olmadığı araştırılır” ifadesine ise katılımcıların % 33,3 kararsızım yönünde cevap verdiği tespit edilmiştir.

Erdoğan'ın yaptığı “değişim yönetimi: ders geçme ve kredili sistem üzerine bir araştırma” konulu araştırmada "Ders Geçme Kredi Sistemi'ne (DGKS) geçişin gerekliliğini ortaya koyan çeşitli araştırma ve incelemeler yapıldı" ifadesine deneklerin % 34'ü hiç katılmazken, % 38'i çok az, % 28'i de kısmen katılırken, çok ve tamamıyla katılanlara rastlanmamıştır. Bu ifadeye deneklerin ortalama çok az katıldıkları ($x=1.94$, $SS= 0.793$) saptanmıştır. Bulgular, DGKS' e geçişin gerekliliğinin çeşitli araştırma ve incelemeleri içeren bilimsel temellere dayanmadığını göstermektedir.⁷⁴

Çalışmada elde edilen veriden hareketle, katılımcıların örgütte değişime ihtiyaç olup olmadığının araştırılması ve belirlenmesi konusunda kararsız oldukları görülmüştür. Bu Erdoğan'ın çalışmasında da görüldüğü gibi farklı olumsuzluklara neden olabilmektedir. Örgütün gerekli araştırmaları yapmadan bir takım değişimleri gerçekleştirmesi ve temelsiz yapılan bu değişimler sonucunda beklenen pozitif etkilerin oluşmaması örgütün başarısını olumsuz etkileyecektir denilebilir. Başka bir açıdan ise, yapılması gereken bazı değişimler araştırma süreci gerçekleşmediği için fark edilemeyip, yine örgütün başarısı olumsuz şekilde etkileneceği öngörülebilir.

“Okulunuzda yapılması gerekli değişiklikler ancak zorunlu hale geldiği zaman uygulanır” ifadesi hakkındaki katılımcı görüşleri % 37 katılıyorum, % 7 kesinlikle katılmıyorum yönündedir. Bu bulgudan hareketle, örgütteki değişim ihtiyacının önceden araştırılıp belirlenmediği, ancak ortaya çıkan sorunlar karşısında örgüt yöneticilerinin sorunu çözmede plansız değişim yolunu seçtiği söylenebilir.

Plansız değişim; değişimin amacının, yönünün ve süreçteki aşamalarının önceden düşünülmediği; organizasyonun üzerine gelen, dolayısıyla uymaktan başka çaresinin olmadığı değişimi ifade etmektedir. Bu tip değişimler, yönetilmez, kendiliğinden gerçekleşir.

Planlanmış değişim ise, performansta organizasyon içerisindekilerin düşünerek yarattıkları bir tepkidir. Değişim liderleri tarafından başlatılan, önceden kararlaştırılıp uygulanan değişim çabalarıdır.³⁷ Buradan hareketle bir süreç içinde gelişen planlanmış değişim uygulamaları da örgütleri başarıya taşımada daha akılcı bir yoldur denilebilir.

“Okulunuzda farklılaşan ihtiyaçlar karşısında değişim kararı alınır” ifadesine katılımcıların % 34,7 kararsızım, % 32,5 katılıyorum yönünde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Veriden hareketle, örgütün hızla değişen teknoloji ve buna paralel olarak oluşan eğitimsel ihtiyaçlar karşısında değişim kararı aldığı söylenebilir.

“Okulunuzda değişim kararını üst yönetim verir” ifadesine katılımcıların % 38,1'i katılıyorum, % 5,9'u kesinlikle katılmıyorum yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu veri ışığında, öğrencilerin alınan değişim kararları içinde bulunmadıkları ve değişim kararlarını okul yönetiminin verdiği düşüncesi içinde oldukları söylenebilir. Buradan

hareketle de örgütte otokratik bir yönetim şeklinin benimsendiği düşünülebilir.

“Başarılı bir değişim süreci için örgütü oluşturan tüm unsurların desteği gereklidir” ifadesine katılımcıların % 35’i katılıyorum yönünde görüş bildirmişlerdir.

Yine Aksoy’un 2005 yılında yaptığı “ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde örgütsel iletişimin rolüne ilişkin algıları” konulu yüksek lisans çalışmasında “başarılı bir değişim için tüm işgörenlerin desteği gereklidir” ifadesine katılımcıların % 69,8’i “tamamen katılıyorum” yönünde görüş bildirmişlerdir.⁷²

Elbette ki hiçbir değişim çabası sadece yönetici, lider ya da değişim uzmanı eliyle gerçekleştirilemez. Değişim yönetiminde, istenilen sonuca ulaşabilmek için değişim liderinin örgütü oluşturan tüm unsurların desteğini sağlaması gerekecektir. Bu durumda, araştırmaya katılan öğrencilerin büyük bir çoğunluğunun yöneticiler gibi bu hususun bilincinde ve konuyla ilgili oldukları ayrıca süreçte aktif rol oynamaları gerektiği öngörülebilir.

“Değişim sürecinde ortaya çıkan sorunlar, kişisel ilişkiler ve arkadaşlıklar aracılığıyla çözümlenir” ifadesine katılımcıların %35,9’unun katılıyorum, % 6,7’sinin kesinlikle katılmıyorum yönünde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

İnsan doğası gereği değişim ve yeniliğe karşı koyma eğilimindedir. Yeni yöntem ve teknoloji ile mevcut düzen ve alışkanlıklardan vazgeçme zorluğu sebebiyle insanlar direnç gösterir. Mevcut, buldukları durumdan memnun olanlar, değişimin yarattığı

belirsizlik ortamında güvensizlik hissedip, statülerinin değişeceği telasını duyabilirler. Kendine güvensizlik, bilinmezlik korkusu, yeni Şeyler öğrenme zorluğu, değişim hakkındaki bilgi eksikliği, alışkanlıklardan vazgeçmenin zorluğu gibi sayabileceğimiz psikolojik nedenler sebebiyle insanlar değişime karşı direnirler.⁵²

Bulgudan hareketle, katılımcıların değişim sürecinde karşılaőacak sorunları yani değişime karşı direnci kişisel ilişkiler ve arkadaşlıklar yoluyla çözebileceklerine inandıkları söylenebilir.

“Okulumuzdaki öğrencilerin değişim sürecindeki en önemli rolü, değişim kararlarına katılmak olmalıdır” ifadesine katılımcıların % 35’i katılıyorum, % 6,7’si kesinlikle katılmıyorum yönünde görüş bildirmişlerdir.

Bulgudan hareketle, araştırmaya katılan öğrencilerin büyük bir kısmının ifadedeki duruma katıldıkları görölmektedir. Bu durumda okul yöneticilerinin bir karar alırken, öğrencilerin de görüşlerinden faydalanması hususunda daha özenli olmaları gerektiği ve öğrencilerin örgütte katılımcı yönetim anlayışının daha fazla benimsenmesini istedikleri söylenebilir.

“Planlı organizasyonel değişimin okulu olumlu yönde etkileyeceğine inanılır” ifadesine katılımcıların % 35’i katılıyorum, % 7’si ise kesinlikle katılmıyorum yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu veriler, öğrencilerin değişimin gücüne ve gerekliliğine inandıklarını, okulda gerçekleştirilmek istenen değişimin organize ve planlı bir biçimde yönetilmesi ve gerçekleştirilmesi halinde, bütün paydaşların olumlu etkileneceğini ve başarıya ulaşılabileceğini düşündüklerini göstermektedir.

Çalışmamızla paralel sonuçlara ulaşılan Özençel’in 2007 yılında yaptığı “Örgütsel Değişimin Ve Değişime Direnme Olgusunun

Algılanması Üzerine Bir Araştırma” konulu yüksek lisans tezindeki “Planlı organizasyonel değişimlerin işimi olumlu yönde etkileyeceğine eminim” ifadesini de içinde barındıran “İkna” boyutundaki sorulara verilen cevapların puan ortalamasının ($X = 21,07$) ile “Katılıyorum” seçeneğinde toplanmıştır. Buradan hareketle S.Ü. Yabancı Diller Yüksekokulunda yapılan çalışma, kurumun amaç ve hedeflerinin çalışanlar tarafından net bir şekilde anlaşılmış olduğunu, değişimin gerekliliği ve değişimin olumlu sonuçlar doğurabileceği görüşlerinin çalışanlar tarafından benimsendiğini göstermektedir.⁷¹

“Değişimin bir sonucu olarak örgüt kalitesinin önümüzdeki yıllarda artacağına ve gelişeceğine inanılır” ifadesine ise katılımcıların % 31,9’unun katılıyorum, % 18,2’sinin kesinlikle katılıyorum yönünde görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Bu veri ışığında, araştırmaya katılan öğrencilerin yarısından fazlasının ifadeyi destekleme yönünde görüş bildirmeleri, değişimin gerekliliğine inandıkları kadar, değişim sonucu olarak ta gelecekte örgüt kalitesinin artacağı ve gelişeceği yönündedir denilebilir.

Alt Boyutların Katılımcıların Cinsiyetleri Açısından Karşılaştırılması:

Kadın ve erkek grupları için alt boyut puanı değişkenine ilişkin temel istatistikleri incelendiğinde, kadın ve erkek katılımcıların görüşleri tüm alt boyutlar için kararsızım ile katılıyorum arasındadır.

t testi sonucuna göre ise, kadın ve erkek grupları arasında yalnızca değişim sonucu alt boyut puanları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur (t değeri=-2.811, p değeri=0.005).

Bu bulgular ışığında, erkeklerin değişimin sonucu alt boyutunda kadınlara göre daha farklı düşündükleri, cinsiyete göre alt boyut ortalamaları incelendiğinde ise erkeklerin kadınlara göre değişimin sonucu alt boyutuna daha fazla katıldıkları ya da bu ölçekteki soruları daha fazla benimsedikleri söylenebilir.

Mevcut durum, değişim ihtiyacı ve değişim süreci alt boyutlarında ise kadınlar ve erkekler arasında istatistiksel olarak bir farklılık gözlenmemiştir (Mevcut durum için t değeri= -1.002, p değeri=0.317; değişim ihtiyacı alt boyutu için t değeri= -1.179, p değeri=0.239 ve değişim süreci alt boyutu için t değeri= -0.824, p değeri=0.410).

Alt Boyutların Katılımcı Yaş Grupları Açısından Karşılaştırılması:

Yaş grupları için alt boyut puanı değişkenine ilişkin temel istatistikler incelendiğinde, yaş gruplarının görüşleri bütün alt boyutlar için kararsızım ile katılıyorum arasındadır.

F testi sonuçlarından ise hiçbir alt boyutta yaş grupları arasında farklılık gözlenmemiştir.

Mevcut durum alt boyutu için F değeri=1.987, p değeri=0.139, değişim ihtiyacı alt boyutu için F değeri=0.312, p değeri=0.732, değişim süreci alt boyutu için F değeri=0.389, p değeri=0.678 ve değişim sonucu alt boyutu için F değeri=1.694, p değeri=0.185 olarak elde edilmektedir.

Yaş grupları arasında alt boyutlar açısından istatistiksel bir farklılık bulunmaması da önemli bir sonuçtur. Bu durum yaş grupları ne

olursa olsun bireylerin alt boyutlar hakkında yaklaşık olarak aynı görüşlere sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Alt Boyutların Katılımcıların Bölümleri Açısından Karşılaştırılması:

Bölümler için alt boyut puanı değişkenine ilişkin temel istatistikler incelendiğinde, bölümlerin görüşlerinin bütün alt boyutlar için kararsızım ile katılıyorum arasında olduğu tespit edilmiştir.

F testi sonuçlarına göre ise, hiçbir alt boyutta bölümler arasında farklılık gözlenmemiştir.

Mevcut durum alt boyutu için F değeri=1.096, p değeri=0.335, değişim ihtiyacı alt boyutu için F değeri=2.568, p değeri=0.078, değişim süreci alt boyutu için F değeri=0.040, p değeri=0.961 ve değişim sonucu alt boyutu için F değeri=1.606, p değeri=0.202 olarak elde edilmektedir.

Bölümler arasında alt boyutlar açısından istatistiksel bir farklılık bulunmaması da önemli bir sonuçtur. Bu durum spor yöneticiliği, beden eğitimi ve spor öğretmenliği ve de antrenörlük eğitimi bölümündeki katılımcıların alt boyutlar hakkında yaklaşık olarak aynı görüşlere sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Alt Boyutların Katılımcıların Sınıfları Açısından Karşılaştırılması:

Sınıflar için alt boyut puanı değişkenine ilişkin temel istatistikler incelendiğinde, dört sınıfta bütün alt boyutlara ait görüşleri kararsızım ile katılıyorum arasındadır.

F testi sonuçlarından mevcut durum alt boyunda sınıflar arasında 0.05 anlamlılık düzeyinde farklılıklar olduğu gözlenmektedir (F değeri=3.032, p değeri=0.029).

Diğer alt boyutlar için sınıflar arasında bir farklılık gözlenmemektedir (değişim ihtiyacı alt boyutu için F değeri=1.461, p değeri=0.225, değişim süreci alt boyutu için F değeri=1.104, p değeri=0.347 ve değişim sonucu alt boyutu için F değeri=0.440, p değeri=0.724 olarak elde edilmektedir).

Alt boyutlar bazında sadece mevcut durum alt boyutunda sınıflar arasında farklılık gözlemlendiği için Scheffe testi ile sadece mevcut durum alt boyutu incelenmiştir. Scheffe testi sonucunda, sadece 1. ve 4. sınıftaki bireyler arasında mevcut durum puanları açısından istatistiksel bir farklılık olduğu (1. Ve 4. sınıftaki bireyler için puan ortalaması farkı=0.297, p değeri=0.037), diğer sınıflar için mevcut durum alt boyutu bakımından istatistiksel olarak bir farklılık olmadığı gözlenmiştir.

Bulgulardan hareketle, 1. ve 4. sınıftaki bireylerin mevcut durum olgusuna bakışları istatistiksel olarak birbirinden farklıdır denilebilir. Buda öğrencilerin okulda bulunma süreleriyle bağlantılı olarak okulun mevcut durumu dolayısıyla ihtiyaçlarını belirlemede oluşan farkındalıkların sonucudur şeklinde yorumlanabilir.

Alt Boyutların Kendi İçlerinde İlişki Analizlerinin İncelenmesi:

Pearson korelasyon katsayısı sonuçları incelendiğinde, bütün alt boyutlar birbirlerini istatistiksel olarak aynı yönlü ve anlamlı derecede etkilemektedirler. Çünkü bütün ilişki katsayı değerleri pozitif ve p değerleri de 0.05'den daha küçüktür (mevcut durum ve değişim ihtiyacı alt boyutları

için $r=0.664$, p değeri= 0.000 ; mevcut durum ve değişim süreci alt boyutları için $r=0.697$, p değeri= 0.000 ; mevcut durum ve değişim sonucu alt boyutları için $r=0.439$, p değeri= 0.000 ; değişim ihtiyacı ve değişim süreci alt boyutları için $r=0.726$, p değeri= 0.000 ; değişim ihtiyacı ve değişim sonucu alt boyutları için $r=0.589$, p değeri= 0.000 ; değişim süreci ve değişim sonucu alt boyutları için $r=0.569$, p değeri= 0.000).

Ayrıca en fazla ilişkinin değişim ihtiyacı ve değişim süreci alt boyutlarında olduğu, en az ilişkinin ise mevcut durum ve değişim sonucu alt boyutlarında olduğu tespit edilmiştir.

6. SONUÇ

Spor eğitimi veren öğrenim kurumlarının değişim ihtiyacını belirlemeye yönelik yapılan çalışmanın bulguları ışığında şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Örgütün mevcut durumu incelendiğinde, kurum kültürünün tam anlamıyla oluşturulamaması ya da bu olgunun bir ürünü olan değerlerin kurumu ve amaçlarını tümüyle yansıtamaması nedeniyle öğrencilerin bu değerlerle özdeşleşme konusunda kararsız oldukları ama var olan değerleri yine de ihlal etmedikleri belirlenmiştir. Öğrencilerin kişisel gelişimlerini sağlayacak eğitimlerin ve fayda sağlayacak araştırma projelerinin örgüt yöneticileri tarafından desteklediği söylenebilir. Örgütte hatalı hareketler ceza olarak karşılık bulurken, ödül sisteminin okul yöneticileri tarafından yeterince kullanılmadığı belirlenmiştir. Bunun yanında, örgütte sevgi saygı ve güvene dayalı bir iletişim ortamı oluşturma noktasında başarı sağlandığı söylenebilir. Ayrıca 1. ve 4. Sınıftaki öğrencilerin örgütün mevcut durumu ile ilgili farklı düşündükleri belirlenmiştir.

Öğrencilerin örgütteki olumsuzlukları gidermede sosyal aktivite değişimlerinin arkadaşlık ve dayanışma duygularını güçlendireceğine inandığı belirlenmiştir. Ayrıca öğrencilerin örgütün hızla değişen teknoloji yakalayamadığı ve etkin bir eğitim öğretim ortamı oluşturmak adına eksik kaldığını düşündükleri görülmektedir. Örgüt yöneticilerinin ulaşmak istediği hedefleri dolayısıyla vizyon iletimini sıkça dile getirmesinin yanında, örgütte belirli aralıklarla değişime ihtiyaç olup olmadığının araştırılması konusunda yetersiz kaldıkları ve ancak ortaya

çıkan sorunlar ve farklılaşan ihtiyaçlar karşısında plansız değişim yolunu seçtikleri belirlenmiştir. Değişim yönetiminde, istenilen sonuca ulaşılabilme adına tüm unsurların desteğine ihtiyaç olmasına karşın örgütte değişim kararlarını üst yönetimin verdiği belirlenmiştir. Ayrıca öğrencilerin örgütün gelecekte başarısını arttırabilmesi için yenilikleri ve değişimi gerekli gördükleri yani değişime açık ve gerekli olduğunun bilincinde oldukları görülmektedir.

Bunun yanında öğrencilerin değişim sürecinde oluşacak direncin kişisel ilişkiler ve arkadaşlıklar yoluyla çözümleneceğini ayrıca bu süreçteki en önemli rollerinin değişim kararına katılmak olduğunu düşündükleri belirlenmiştir.

Nihayetinde, öğrencilerin değişimin gücüne ve gerekliliğine inandıklarını, okulda gerçekleştirilmek istenen değişimin organize ve planlı bir biçimde yönetilmesi ve gerçekleştirilmesi halinde, bütün paydaşların olumlu etkileneceğini ve başarıya ulaşılacağını, değişim sonucu olarak gelecekte örgüt kalitesinin artacağını ve gelişeceğini düşündükleri sonucuna varılmıştır.

Buradan hareketle, Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nun değişim ihtiyacı olduğu söylenebilir.

Elde edilen bu sonuçlar çerçevesinde öneriler;

- Örgüt yöneticilerinin kurumun ortak değerleri, sembolleri, inançları ve davranışlarının bütünü olan örgüt kültürü yerleştirmede daha özverili davranması,
- Motivasyonu arttırıcı etkisinin olduğu düşünülen ödülün okul yönetimi tarafından yeterince kullanılması,
- İleride huzursuzluk doğuracak, takım çalışmalarını olumsuz etkileyecek, informal iletişimin artmasına sebep olacak ve değişim sürecinde aksamalar meydana getirecek birçok olumsuz etkiyi ortadan kaldırmak adına örgütte arkadaşlık ve dayanışma duygularını güçlendirmeye yönelik sosyal aktivite değişimlerine daha fazla önem verilmesi,
- Okulun gelecekte daha başarılı olabilmesi, eğitim öğretim ortamının kalitesinin yükseltilmesi ve çağdaş bir örgüt oluşturulabilmesi adına örgüte gerekli teknolojinin sağlanması,
- Örgütte belirli aralıklarla değişime ihtiyaç olup olmadığının araştırılması,
- Değişim kararlarında ve bu süreçte öğrencilerin fikirlerinden yararlanılması önerilir.

7. ÖZET

Bu araştırma, spor eğitimi veren öğrenim kurumlarının değişim ihtiyacının belirlenmesi ayrıca bu konuda bundan sonra yapılacak çalışmalara yol göstermek amacıyla yapılmıştır İki aşamadan oluşan araştırma için öncelikle ilgili kaynaklar taranmış ve gerekli bilgiler toplanmıştır. İlk aşamada, Türkiye’de spor örgütlerindeki değişim ihtiyacının ölçülebileceği bir ölçek bulunamadığından bu konuda araştırmacı tarafından bir ölçek geliştirilmiştir. Ölçeğin geliştirilmesinde izlenen istatistiksel süreç ve analiz sonuçları ile ilgili bilgilere bu bölümde yer verilmiştir. İkinci aşamada ise geliştirilen ölçek yardımıyla çalışmanın evrenini oluşturan örgütün değişim ihtiyacı belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın evrenini, Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği, Spor Yöneticiliği ve Antrenörlük Eğitimi bölümlerinde 2009_2010 yılları arasında öğrenim gören 1265 öğrenci oluşturmaktadır. Örneklem grubunu ise, tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçilmiş ve araştırmaya gönüllü olarak katılan 190 erkek ve 167 kadın öğrenciden oluşan toplam 357 katılımcı oluşturmaktadır.

Bu çalışmada kullanılan ölçeğin (Değişim için durum belirleme ölçeği) ilk kısmında katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, bölümleri ve sınıfları gibi genel demografik özelliklerine ait bilgilerin elde edilmesine yönelik sorulara yer verilmiştir. İkinci kısmında ise, değişim için durum belirleme ölçeği ile ilgili sorular yer almaktadır. Değişim için durum belirleme ölçeği 4 alt boyuttan oluşmaktadır; mevcut durum alt boyutu (1-14. sorular), değişim ihtiyacı alt boyutu (15-26. sorular), değişim süreci alt

boyutu (27-31. sorular) ve değişimin sonucu alt boyutu (32-33. sorular). Katılımcılardan ölçeekte yer alan ifadeleri, 1(kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasındaki ifadelerle değerlendirmeleri istenmiştir. Değerlendirme sonucunda yüksek puan oluşması durumu katılımcıların ölçeğe genelde ve alt boyutlarda katılma eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Bir sonraki aşamada ise, ölçeğin geçerliğini test etmek için KMO (Kasier-Meyer-Olkin), Barlett ve Temel Bileşenler (Faktör) Analizi uygulanırken, güvenilirlik düzeyini belirlemek için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ($\alpha=0,938$) ölçek genelinde ve alt boyutlarda uygulanmıştır. Pilot çalışmada 35 sorudan oluşan ölçek geçerlik güvenilirlik analizinden sonra 33 soruya indirilmiş ve analizler ölçek genelinde ve alt boyutlar bazında 33 sorudan oluşmuştur.

Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik düzeyinin test edilmesinden sonra ise, elde edilen ölçek aracılığıyla katılımcıların demografik değişkenlerine göre frekans, yüzde, t-testi, F-testi, Scheffe testi (Çoklu Karşılaştırma Testi) ve İlişki Katsayısı Testi gibi istatistiksel işlemler yapılmıştır.

Nihayetinde, öğrencilerin değişimin gücüne ve gerekliliğine inandıklarını, okulda gerçekleştirilmek istenen değişimin organize ve planlı bir biçimde yönetilmesi ve gerçekleştirilmesi halinde, bütün paydaşların olumlu etkileneceğini ve başarıya ulaşabileceğini, değişim sonucu olarak ta gelecekte örgüt kalitesinin artacağını ve gelişeceğini düşündükleri sonucuna varılmıştır.

Buradan hareketle, Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nun değişim ihtiyacını olduğu söylenebilir.

8. SUMMARY

The aim of this research is to determine the variation necessity of education institutions giving sports training and also to assist the works on this issue. For this research, consisting of two stages, firstly, related resources were searched and required information was collected. In the first stage, a scale was developed by the investigator on this issue because it wasn't seen a scale measuring the variation necessity in sports organization in Turkey. The information included in this section related to the results of statistical analysis of the process followed in developing scale.

1265 students who study between 2009-2010 years at Gazi University Physical Education and Sports College, Physical Education and Sports Teacher, Sports Management and Trainer Education Departments form the universe of the research. Also, 357 participant being formed 190 men and 167 women students who were chosen in the way of random sample and participated voluntarily form the sampling group.

In the first part, the scale which is used as data collecting device (Determining Station Scale for Change) in this work, there are questions to get information about general demographic characteristics such as the participant genders, ages, departments and classes. In the second part, there are questions regarding with variation necessity scale. Variation necessity scale is formed 4 subsection; the available state subsection (1-14.questions), the variation necessity subsection (15-26.questions), the variation process subsection (27-31.questions) and the conclusion of the variation subsection (32-33.questions).

Participants were asked to evaluate with expressions between 1 (strongly disagree) and 5 (strongly agree) expressions in the scale. As a results of the evaluation, formation of the high points , showed that participants tend to scale in general and subsection.

In other stage, while KMO (Kasier-Meyer-Olkin), Barlett and Essential Constituent Factor Analysis was carried out in order to test the prevalence of the scale, Cronbach Alfa inner consistency coefficient ($\alpha=0,938$) was carried out in general of the scale and subsections in order to determine the authenticity level. In pilot work, after the scale prevalence authenticity analysis which included 35 questions, it was reduced to 33 questions and analyses were formed from 33 questions in the general of the scale and in the base of subsections.

After the prevalence and the authenticity of the scale had been tested, some statistical procedures were done such as frequency, percent, t-test, F-test, Scheffe test (Multi Comparison Test) and Relation Coefficient Test according to demographic variations of the participant.

As a result, it is come to the conclusion that students believe in the power and the necessity of the variation, and they think that if the variation which is wanted to be realized in the school is managed and realized with organization and plan, all the shareholders will be affected positively and will be able to reach the success, and as a result of the variation, in the future, the quality of organization will increase and develop.

So, it can be said that Gazi University Physical Education and Sports College need to the variation.

9. KAYNAKLAR

1. Aktan CC. Değişim Çağında Yönetim. 2.Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık; Ekim 2005. s.1-3.
2. Bayraktar BB. Organizasyonlarda Değişimi Yaratma ve Yönetme Süreçlerinde Liderlerin Rolü, Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası Dergisi 2003; 285: 40-41.
3. Yeniçeri Ö. Örgütsel Değişimin Yönetimi. Ankara: Nobel Yayıncılık; 2002. s. 6-121.
4. Argüden Y. Değişim Noktalarını Yakalayabilmek. Executive Excellence Dergisi Aralık 2004; 8(93): 5-6.
5. Çelebioğlu F. Davranış Açısından Örgütsel Değişim. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları; 1990. s.25-34.
6. Dicle A, Dicle Ü. Örgütsel Değişim ve Verimlilik Dergisi 1975; 2: 12-15.
7. Özkan Y. İşletmelerde Örgütsel Değişime Direnme ve Bu Sorunun Çözülmesi Üzerine Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı; 2002.
8. Uludağ B. Değişim, Değişim Yönetimi ve Yönetim Stratejilerinde Yeniden Yapılanma. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 1998.

9. Barutçu E. Örgütsel Değişim Yönetimi ve Denizli Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama. Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü; 2000.
10. Hussey DE. Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi. İstanbul: Timaş Yayınları; 1998. s.11-12.
11. Koçel T. İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları; 1995. s.274-514.
12. Erkut H. Değişimi Başarıya Dönüştürme. İstanbul: MESS Yayınları; 2001. s. 13.
13. Ülgen H. İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması. İstanbul: İ. Ü. İşletme Fakültesi Yayınları; No: 258, 1996. s.167.
14. Wolff A. Organizasyonel Değişimde Eğitim Teknolojilerin Rolü ve Önemi. The Turkish Online Journal Of Educational Technology (TOJET) 2005; 4(1): 13-20.
15. Eren E. Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş; 1993. s.38.
16. Tevruz S. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Ankara: Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını; 1996. s.105.
17. Düren AZ. 2000'li Yıllarda Yönetim. İstanbul: Alfa Yayınları; 2000. s.223-230.
18. Aktan CC. 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, İstanbul: TÜGİAD Yayınları; 1999. s.48.

19. Serinkan C. Dönüşümcü ve Etkileşimci Tarzları ve Tepe Yöneticiler İçin Önemi. Maltepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Analiz Dergisi 2002; 3: 14-16.
20. Kocabaş F. Değişime Uyum Sürecinde İç ve Dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği (internette). 2006.(05.02.2010) [Http://Www. Manas.Kg/ Pdf/ Sbdpdf13/ Makaleler/22.Pdf](http://www.Manas.Kg/Pdf/Sbdpdf13/Makaleler/22.Pdf).
21. Tosun K. İşletme Yönetimi. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fak. Yayını; 1990. s.72.
22. Tabancalı E. Örgütsel Değişme, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar. Ankara: Anı Yayıncılık; 2000. s. 313-324.
23. Oluç M. İşletme Organizasyonu ve Yönetimi. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını; 1978. s.215.
24. Davis K. İşletmelerde İnsan Davranışı, Örgütsel Davranış. Tosun K. (Çev.) İstanbul: İstanbul İşletme Fakültesi Yayını; 1984, s.195.
25. Kuvan H. Örgütsel Değişim ve Değişime Direnme Olgusunun Kamu ve Özel Sektörde Algılanması Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
26. Özkalp E, Kirel Ç. Globallesen Örgütler Ve Örgütsel Davranışın Bu Süreçteki Yeri ve Yeni İlgi Alanları. Nevşehir: 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 25-27 Mayıs 2000. s.447-462.
27. Akdemir A. Global Normlu İşletme Yönetimi. Kütahya: YKY; 1996. s. 28.

28. Aksu A. Değişim Mühendisliğinin Boyutları ve Antalya Yöresindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Değişim Mühendisliği Uygulamaları. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* Mart-Haziran 2000; 11:44-56.
29. Özkara B. Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim. Afyon: İleri Ofset Matbaacılık; 1999. s.121.
30. Birkan İ. Bilgisayar Teknolojisindeki Gelişmelerin Turizm Pazarlaması Üzerindeki Etkileri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi* Eylül-Aralık 1998; 9: 26-33.
31. Çilesiz RK. Örgütsel Değişimin Çalışanlar Üzerindeki Sosyal Psikolojik Ekonomik Etkileri ve Bir Uygulama Çalışması. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.
32. İlhan E. İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış. İstanbul: İstanbul İşletme Fakültesi Yayınları; No:226, 1996, s.114.
33. Sabuncuoğlu Z, Tüz M. Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayını; 1995. s.268-270.
34. Nihat A. Yönetim Sanatı, Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri. Ankara: ED. Yay; 1990, s. 36.
35. Chaleff I. Değişmesine Değişelim, Ama Nasıl? *Executive Excellence Dergisi* 2001; 5(52): 3-4.
36. Kılınç T. Değişimi Kim Yönetmeli, *Executive Excellence Dergisi* 2001; 5(49): 21.
37. Allen D. Doğal Değişimin Sonuçları. *Executive Excellence Dergisi* 2001. 5(49): 24.

38. Ateş Ö. Aile Şirketleri: Değişim ve Süreklilik. Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayınları; 2005. s.104.
39. Taştan S. Değişim ve Değişen İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkileri ve Rolü (internette). 2009 (05.02.2010) [Http://www.Humanresourcesfocus. Com/Makale012.Asp](http://www.Humanresourcesfocus.Com/Makale012.Asp),.
40. Akat İ, Budak G. İşletme Yönetimi. İzmir: Barış Yay; 2002. s.58-62.
41. Lansısalı H, Kıvımkı M. Factors Associated With Innovative Climate: What Is The Role Of Stress Stress Med. 15; 1999.
42. Durna U. Stratejik İşletme Yönetimi Sürecinde Stratejik Kontrol. Standart Dergisi 2001; 40(480): 25-26.s
43. Dülger Ö. Örgütsel Değişim Yönetimi ve Gıda Sektöründe Örgütsel Değişim Uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, S:21, 44, 50-60.
44. Güzel, T., Değişim Yönetimi ve Planlı Değişim. Yüksek Lisans Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.
45. Dinçer Ö. Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler. İstanbul: İz Yayınları;1994. s.34-39.
46. Richard MH. Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama. Mutlu EC, Çetin C. (Çev). İstanbul: Beta Yayınları; 1999, s. 203.
47. Duygu A. Toplam Kalite Yönetim Anlayışı İçinde Örgütsel Davranış. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları; 1997. s.127-128.
48. Macit M. Kişilerin Değişime Karşı Tutumlarının Anlaşılmasında İdrak Tarzı Yaklaşımı, Journal Of Faculty Of Business 2001; 2 (1): 69-80.

49. Lawler EE. Değişimi Yönetmek, Executive Excellence Dergisi 2003; 7 (80): 12-13.
50. Özgen H, Ferit Ö. Türkiye’de Sanayi İşletmelerinde Örgütsel Değişime Karşı Direnme Sorununun Çözümlemesi Üzerine Bir Alan Araştırması, Amme İdaresi Dergisi 1996; 29 (3): 141-166.
51. Özkalp E, Sabuncuoğlu Z. Örgütlerde Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları; 1995. s. 215.
52. Güven C. İşgörenlerin Değişim Yönetimini Algılama Düzeylerinin Belirlenmesi ve Kamuda Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
53. İbicioğlu H. Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi 2000; 15(1): 14.
54. Atak M. Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
55. Harrison D. Kalıcı Değişim. Executive Excellence Dergisi 2001; 49: 11.
56. Walinskas K. Başarılı Bir Değişimi Engelleyen Unsurlar, Executive Excellence Dergisi 2002; 6 (61): 21.
57. Leadership Change Management: How To Teach It, How To Control It. (2004). HR Focus. s:3-4.
58. Erdil O, Keskin H. Örgütsel Değişim Sürecinin Özellikleri, Enformasyon Sisteminin Etkinliği, İş Değişimlerini Uygulama Etkinliği, Rekabet Stratejileri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler. Yönetim Dergisi 2004; 47: 3-14.

59. Türkdogan O. Değişme, Kültür ve Sosyal Çözülme. İstanbul: T.D.A.V.Yayını; 1988. s.781.
60. Onal G. İşletme ve Organizasyonu ve Yönetimi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları; 1983. s.27.
61. Sağlam M. Organizasyon ve Yönetim. İstanbul: Der Yayınları, 1998, s. 59.
62. Ömer D. Örgütsel Geliştirme. İstanbul: Timaş Yayını; 1992. s.63.
63. Gibson R. Geleceği Yeniden Düşünmek. İstanbul: Sabah Yayınları; 1997. s. 57.
64. Hazır K. Değişim Yönetimi Etkinliğinde Vizyon Belirginliğinin Önemi. Kara Harp Okulu Bilim Dergisi 1996; 21:80.
65. İbicioğlu H, Turunç Ö. Süreç Yenilemenin Çalışan Tatminine Etkileri: SDÜ Tıp Fakültesi Hastanesinde Bir Araştırma. Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi 2004; 9(1): 27-41.
66. Töremen F. Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 2002, 12(1): 185-202.
67. Dolaşır S. Değişim Yönetimi ve Spor Örgütleri, Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi 2005, 3 (1): 11-15.
68. Büyükoztürk S. Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Ankara: Pegem Yayıncılık; 2007.s.43.
69. Sipahi B, Yurtkoru ES, Çinko M. Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi. İstanbul: Beta Basım, 2006. s.35.

70. Çalışkan A. Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama. Doktora Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, 2007.
71. Özençel E. Örgütsel Değişimin ve Değişime Direnme Olgusunun Algılanması Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı. 2007.
72. Aksoy İ. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Okulda Değişim Yönetiminin Gerçekleştirilmesinde Örgütsel İletişimin Rolüne İlişkin Algıları. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı, 2005.
73. Senge P. Beşinci Disiplin. İldeniz A, Doğukan A. (Çev) İstanbul: YKY; 2002. s.165.
74. Erdoğan İ. Değişim Yönetimi: Ders Geçme ve Kredili Sistem Üzerine Bir Araştırma. M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi 2001; 14: 73-98.

10.EKLER

Ek 1: Değişim İçin Durum Belirleme Ölçeği

Değerli katılımcı;

Teknoloji ağının yaşıandığı ve değişim öneminin giderek arttığı günümüzde, tüm örgütlerde olduğu gibi spor örgütlerinde de donanım ve yeterlilikleri belirlemede değişime yönelik tutumlar önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, "Spor Eğitimi Veren Öğrenim Kurumlarının Değişim İhtiyacının Belirlenmesi" başlıklı çalışmamızın amacı, sizlerin görüşleri ile bu ihtiyacın belirlenmeye çalışılmasıdır. Araştırmanın sonucunda elde edilecek bilgiler, kişisel değerlendirme amacıyla kullanılmayacağından isim belirtmenize gerek yoktur. Bu nedenle, istenen bilgileri içtenlikle cevaplamanız, araştırmanın sağlıklı ve doğru sonuç vermesi açısından oldukça önemlidir. Destek ve katkılarınız için şimdiden çok teşekkür ederim.

Dilek TUFAN

Gazi Üniversitesi

Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

BİLGİ FORMU

1. Cinsiyet: a.() Bayan b.() Bay

2. Yaş Grubunuz: a. () 18 yaş altı b. () 19-21 yaş c. () 22-24 yaş d. () 25 ve üstü

3. Bölümünüz: a. () Spor Yöneticiliği b. () Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği

c. () Antrenörlük Eğitimi

4. Sınıfınız: a. () 1 b. () 2 c. () 3 d. () 4

DEĞİŞİM İÇİN DURUM BELİRLEME ÖLÇEĞİ

33 Maddelik ölçekte bulunan her ifadede, size uygun olan görüş için ilgili kutucuğu doldurunuz.

		Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1.	Öğrenciler kariyer planlama ve gelecek kaygıları konularında okul yönetimi tarafından bilgilendirilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.	Okul yönetimi, öğrencilerin değişen ihtiyaçları ve sorunları konusunda duyarlıdır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.	Okul yönetimi, çalışan ve öğrencilerin hemen hemen tamamı okulun ortak değerleriyle özdeşleşmişlerdir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.	Örgüt unsurları (okul yönetimi, çalışanları, öğrencileri) genelde okulun benimsenmiş olan değerlerini ihlal etmezler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.	Okul yönetimi kişisel gelişimi sağlayacak eğitim (iletişim, liderlik, takım çalışması) anlamında öğrencilere destek olur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.	Öğrencilerin bilgi birikimi ve beklentilerini arttırmak konusunda her türlü kaynak örgüt tarafından sağlanmıştır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.	Öğrencilerin kendi bölümleri ve diğer bölümlerle olan eşgüdümse çalışmaları okul yönetimi tarafından desteklenir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.	Okul yönetimi, öğrencilerin hatalı hareketlerine gereken tepkiyi verir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.	Değişimi destekleyenler mükafatlandırılır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.	Okulumuzda öğrencilere adil ve dürüst davranılır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.	Örgüt unsurları arasında sevgi, saygı ve güvene dayalı bir iletişim ortamı mevcuttur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.	Örgütte ekip çalışması anlayışı hakimdir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.	Örgütün devamlı olarak bir değişim içinde olduğuna inanılır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	Okul yönetimi fayda sağlayacak araştırma projelerini destekler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	Örgütte arkadaşlık ve dayanışma duygularını güçlendirmeye yönelik sosyal aktivite değişimlerine ihtiyaç vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	Okul yönetimi değişimi gerçekleştirmek için öğrencilerin düşüncelerinden azami yararlanır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.	Okulumuzun ulaşmak istediği hedefler sıkça dile getirilir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.	Okulumuzun gelecekte arzuladığı hedeflere ulaşabilmesi için geliştirdiği stratejiler, herkesin anlayabileceği şekilde açıkça ifade edilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.	Öğrenciler okulda değişim gerekliliğine inanır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.	Okuldaki değişim teknolojik eskime nedeni ile gereklidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21.	Okulumuzda belirli aralıklarla değişime ihtiyaç olup olmadığı araştırılır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22.	Okulumuzda yapılması gerekli değişiklikler ancak zorunlu hale geldiği zaman uygulanır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23.	Okulumuzda farklılaşan ihtiyaçlar karşısında değişim kararı alınır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24.	Okulumuzda değişim kararını üst yönetim verir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25.	Öğrencilerin okul yönetimine iletilen değişim istekleri dikkate alınır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26.	Başarılı bir değişim süreci için örgütü oluşturan tüm unsurların desteği gereklidir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27.	Okul yönetimi, öğrencileri okulun değişim hedefleri doğrultusunda motive etmek için yeterli çabayı harcar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28.	Okul yönetimi değişim sürecinde öğrencilerin sorun, öneri ve görüşlerinin kendilerine iletilmesi konusunda yeterli çabayı harcar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29.	Değişim sürecinde ortaya çıkan sorunlar, kişisel ilişkiler ve arkadaşlıklar aracılığıyla çözümlenir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30.	Okulumuzda değişim süreci bilgi akışını sağlamaya yönelik araçlar (duyuru, raporlama, toplantı vs.) etkin bir şekilde kullanılır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
31.	Okulumuzdaki öğrencilerin değişim sürecindeki en önemli rolü, değişim kararlarına katılmak olmalıdır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32.	Planlı organizasyonel değişimin okulu olumlu yönde etkileyeceğine inanılır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
33.	Değişimin bir sonucu olarak örgüt kalitesinin önümüzdeki yıllarda artacağına ve gelişeceğine inanılır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. ÖZGEÇMİŞ

Adı: Dilek

Soyadı: TUFAN

Doğum Yeri ve Tarihi: Kastamonu _ 1980

Eğitimi:

2007_ ... Yüksek Lisans: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

2002_2006 Lisans: Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor
Yüksekokulu Spor Yöneticiliği Bölümü

1994_1998 Lise: Göl Anadolu Öğretmen Lisesi / Kastamonu

1986_1994 İlköğretim: Miralay Halit Bey İlköğretim Okulu/
Kastamonu

Yabancı Dili: İngilizce