

Subject Area  
Education Management

Year: 2022

Vol: 8 Issue: 106

PP: 4662-4670

Arrival

13 November 2022

Published

31 December 2022

Article ID Number

67006

Article Serial Number

20

Doi Number

<http://dx.doi.org/10.2922/8/sssj.67006>

#### How to Cite This Article

Eke, A., Duru, C., Tekin, T., Tekin, T., Canöztürk, S. & Yıldırım, G. (2022).

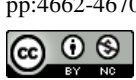
“Örgütsel Değişmeye İlişkin Yapılan Çalışmaların Analizi: Bir İçerik Analizi Çalışması”

International Social Sciences Studies Journal,

(e-ISSN:2587-1587)

Vol:8, Issue:106;







pp:4662-4670



Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

## Örgütsel Değişmeye İlişkin Yapılan Çalışmaların Analizi: Bir İçerik Analizi Çalışması

### Analysis of the Studies on Organizational Change: A Content Analysis Study

Ayşegül Eke<sup>1</sup>  Canat Duru<sup>2</sup>  Taşkın Tekin<sup>3</sup>  Tark Tekin<sup>4</sup>  Saime Canöztürk<sup>5</sup>   
Gürsel Yıldırım<sup>6</sup> 

<sup>1</sup> Öğretmen., MEB, Antalya, Türkiye

<sup>2,4,5</sup> Okul Müdürü., MEB, Antalya, Türkiye

<sup>3</sup> Müdür Yardımcısı., MEB, Ankara, Türkiye

<sup>6</sup> Müdür Yardımcısı., MEB, Antalya, Türkiye

#### ÖZET

Modern dünya toplumsal hayatımıza birçok yeniliği, gelişmeyi ve değişimi armağan etmiştir. Ortaya çıkan tüm bu gelişmeler insanların günlük hayatındaki gereksinimlerini ve beklentilerini değiştirmiş ve günün koşullarına uygun şekilde yaşamını düzenlemesini mecbur kılmıştır. Tüm bu gelişmelerden insanlar kadar toplumsal faaliyetler ve toplumda faaliyet göstermekte olan örgütler de nasibini olmaktadır, Örgütlerin günün koşullarına göre gerekli değişimleri ve gelişmeleri hayata geçirmeleri, hayatta kalabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için çok önemli bir sorunsaldır.

Yapılan bu çalışma 2000-2020 yılları arasında örgütsel değişim konusunda hazırlanmış makale, tez gibi çalışmaların bütüncül ve kapsamlı bir şekilde analiz edilmesi, belli standartlarda ayrıştırılarak örgütsel değişim ve değişme konusunda gerekli çalışmaların yapıp yapılmadığının, bu konuda hangi değişkenlerin öncelikli olarak ele alındığının ve yapılan araştırmalarda kullanılan yöntemlerin ortaya konmasına hizmet etmektedir. Bu çalışmaya kaynak olarak Tr Dizin veri tabanı ve Yök Tez Ulusal veri tabanı kullanılmıştır. Burada konu ile ilgili olarak tespit edilen 35 adet tez ve 24 adet makaleye ulaşılmıştır

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, Değişim, Örgütsel Değişim

#### ABSTRACT

The modern world has given many innovations, developments and changes to our social life. All these developments have changed the needs and expectations of people in their daily life and forced them to organize their lives in accordance with the conditions of the day. In all these developments, social activities and organizations operating in the society have their share as well as people.

This study conducted a comprehensive and comprehensive analysis of studies such as articles and theses on organizational change between the years 2000-2020, whether the necessary studies were carried out on organizational change and change by separating them in certain standards, which variables were primarily addressed in this subject and It serves to reveal the methods. Tr Index database and Yök Thesis National database were used as sources for this study. 35 theses and 24 articles related to the subject have been reached here.

**Keywords:** Organization, Change, Organizational Change

## 1. GİRİŞ

### 1.1. Problem Durumu

Değişim ve süreklilik kavramları ayrılmaz bir bütün gibidirler, bir örgütün hedeflerine ulaşması ve varlığını devam ettirebilmesi için etrafında hızla esen değişim rüzgarlarını gözlemleyip, buna ayak uydurması gerekmektedir. Örgütün yaşamına devam edebilmesi açık sistem olarak kurulmalarına ve süreklilik arz etmelerine bağlıdır. Açık sistem olmaları çevreleri ile sürekli bir etkileşim haline olmaları durumunu beraberinde getirmektedir. (Daft 2001: 278; Koçel, 2005; Yeniçeri, 2002).

Örgütsel değişimin yukarıda sayılan boyutları nedeniyle ilgi çekici bir nitelik kazanması, örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmek için değişime ayak uydurma zorunlulukları gibi bir çok nedenden ötürü literatürde bu konuyu odağına almış çok sayıda araştırma ve çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların incelenmesi, içerik yönünden analiz edilmeleri, konuya farklı temellerde bakış açısı geliştirilmesi açısından önem arz etmektedir.

Örgütsel değişim konusu hakkında Türkiye’de 2000-2020 yılları arasında hazırlanmış araştırmaların literatürden taranması sonucu, bulunan çalışmaların içerik analizinin yapılması çalışmanın amacını teşkil etmektedir.

### 1.2. Örgütsel Değişim

Planlı değişim en eskisi gibi sık kullanılmasa da kullanılmaya devam edilen planlı değişim süreçleri ile alakalı olarak Burnes (2004), yapısal olarak örgütsel değişim hayata geçirmeye çalışan örgütlerde planlı değişimin

mecburen kullanılmaya devam edildiğini, bunun nedeninin bu tarz bir değişim için uzun süreli olarak yapılması gereken planlama süreçleri olduğunu bildirmiştir. Buna benzer başka araştırmalarda bu duruma ek olarak örgütte devam eden iletişimin ve etkileşimin üst düzeyde yarar sağlaması ve değişimin başarıya ulaşması ihtimalinin yükseltilmesi arzu ediliyorsa, planlı örgütsel değişimin araç olarak kullanılması gerekliliğinden bahsedilmektedir (Cummings & Worley, 2009).

Sürekli örgütsel değişim dönem olarak uzun zaman dilemlerinde gerçekleşen, yapısal bir takım değişimlerin yerine iç ve dış çevre ile ilgili durumlar ve süreçleri dikkate alarak örgütsel değişimin belirli bir düzen içinde sık bir şekilde gerçekleştirilmesinin şart olduğunu iddia eden tarzdır (Bamford, 2003). Bu tarzdaki yaklaşımlar planlı yaklaşıma alternatif oluşturmak için ortaya çıkmıştır, zira sürekli yaklaşıma göre planlı yaklaşım, yöneticiye davranış kalıplarına aşırı bağımlı, hızlı olmayan ve iç çatışmalar sebebiyle yanlış hesaplanan bir yaklaşımdır. Sürekli değişim stratejileri ile planlı değişim stratejilerin birbiryle karşılaştırılmalarında temel alınan başka bir kıstas da yöneticilerin süreç üzerindeki etkiledir. Sürekli değişim planının aksine örgütsel değişim süreçlerinde liderin kişisel insiyatifi değil, tümüyle hedefleri ve amaçları hayata geçirmeyi arz ettikleri pazara, iç ve dış çevreye göre yönelim göstermelerinin gerekli olduğunu savunur. Bu durumdan ötürü de yöneticilere büyük oranda bağımlı olan planlı örgütsel değişim eleştirilmektedir (Burnes, 1996).

Durumsal yaklaşım ise örgütlerin tek başına bir stratejiyi değil de durumlara göre birden fazla modeli kullanmalarının lazım geldiğini, ortaya çıkan durumların bir çok açıdan incelenmesi gerektiği savunulmuştur (Pettigrew, Woodman, Cameron, 2001). Durumsallık yaklaşımı da süreklilik yaklaşımı gibi dar ve sık görüşlü yöneticilerin yerine örgüt sistem ve yapılarının sürekli olarak değişim göstererek, çevre merkezli olması gerektiğini savunmaktadır. Günümüzde yaşanan yakıcı rekabet ortamı sebebiyle örgütlerin çevrelerine ayak uydurma ihtiyaçlarının çoğalmasında durumu ortaya çıkmış bu durum da durumsallık yaklaşımına olan gereksinimi arttırmıştır (Orlikowski, Yates, 2002). Spor yönetiminde gerçekleştirilen değişim araştırmalarında uygulamaya konulan teorilerin ve süreçlerin birbirleri ile benzerlik içinde olmaları sorunsalı, değişim sonuçlarının farklılaşmasına neden olmaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak, spor örgütlerinin doğrusal olmayan ve çok sayıda farklı değişkeninin olmasının, sonuçların tahmin edilmesini ve planlanan girişimlerin sonuçlandırılmasını bir kat daha zorlaştırmaktadır. Spor örgütlerinde bulunmakta olan bu orijinal yapılar, kendilerini mecburen durumsal yaklaşımı kullanmaya itmiştir (Skirstad, Chelladurai, 2011). Spor örgütlerindeki değişim araştırmaları bir takım farklı örnek durumlar bünyesinde değerlendirilmektedir, araştırmalar bu örgütlerde amatörlükten profesyonel düzeye atlama, iş potansiyeli ve geliştirmelerin meydana getirilmesi için bir farklı bir takım spor kuruluşlarının ortak olması, üst örgütlerde gönüllülük esasına dayalı sistem meydana getirilmesi ve kulüplerde farklılaşmış mantıkların aynı zamanda kullanılması gibi durumlarda çeşitlilik gözlemlenmektedir (Skirstad, Chelladurai, 2011).

### 1.3. Örgütsel Değişim Türleri

Değişimin ne olduğu, nasıl işlediği, hangi yapılarda devam ettiği konularının iyi anlaşılması ve yönetilmesi için değişim olgusu ile ilgili yapılagelmiş farklı sınıflandırmaların anlaşılması önem arz etmektedir. Bazı araştırmacılar (Koçel, 1999) tarafından değişim kavramı planlı-plansız, makro-mikro, zamana yayılmış-ani, öngörücü-tepkisel, geniş kapsamlı-dar kapsamlı ve aktif-pasif şeklinde sınıflandırılmıştır.

Burada örgütlerde değişim süreçlerinin alt sınıfları ve bu sınıfların ne olduğu çalışmanın konularından birisidir. Yapılan araştırmalarda örgütlerdeki değişim çeşitleri 4 ana başlık altında toplanmıştır. Bu değişim türleri teknolojik değişimler, üretimdeki değişimler, yönetim alanındaki değişimler ve insan kaynakları alanında ortaya çıkan değişimlerdir (Buchanan, 1991). Benzer şekilde başka bir araştırmacı örgütsel değişim türlerini teknoloji, üretim veya hizmet, yönetim ve insan kaynakları şeklinde dörde ayırmıştır. (Daft, 1989).

Örgütsel yapı sıklıkla bu türlerden birine diğerlerine oranla daha fazla kolaylık sağlar. Örneğin, oyuncak üretimi gibi hızlı değişimin olduğu örgütlerde, bir örgüt sıkça yeni ürünler üretmek zorundadır. Diğer yandan devlet kurumları ise, politika ve yöntemlerde yönetsel değişimleri sıkça yapmak zorundadır. Doğru örgüt yapısının kurulması için, örgüt tarafından ihtiyaç duyulan değişimde bu beş ögenin tanımlanıp yönetilmesi gereklidir.

#### 1.3.1. Teknolojik Değişim

Bu değişim türünün kaynağı üretim etkinliklerinin arttırılmasıdır. Bu tarzda bir değişim üretim ve hizmet süreçlerinde kullanılan teknikleri içine alır. Bu teknikler ise çalışma yöntem ve şekillerini, işe dair akışları, ve teçhizatları da kapsamaktadır. Hareket ve zaman etidleri, yöntem analizleri gibi bir takım çalışmalar ile iş ve insan ilişkileri bütünü düzenlenerek bireylerin iş yaparken verimliliğinin çoğaltılmasına yardımcı olmak esas amaçtır (Daft, 1989). Bu değişime tarzında hali hazırda iş ilişkileri ya kısmen ya da tamamen terkedilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Teknolojik değişimler bilgisayar, ayakkabı tamiri, robot yapımı veya kapı yapımı olabilir, örneğin üniversitedeki teknoloji değişimleri, öğretim tekniklerindeki değişimi ifade eder.

### 1.3.2. Üretimde Değişim

Bu değişim tarzı örgütlerin üretim ve hizmetleri ile ilgili çıktılarını kapsar, yeni üretilen ürünler, halihazırda bulunan ürünlerin küçük ölçekli uyarlamalarını ya da tamamen yeni ürün bir takım markalara girme mevzuunu kapsar. Yeni üretilen ürünlerin oluşturulma amacı pazardaki pay miktarını çoğaltmak, yeni pazarlara açılabilme ve örgüte müşteri kazandırmayı hedefler (Draft, 1989). Bu değişim tarzı örgütlerin hayatta olmalarının amacını anlatmaktadır, örneğin bu, bisküvi ve gemi üretmek de olabilir, hastalara bakmak da olabilir. Bir üniversitenin, bilgi üretmek ve yaymak gibi iki ana görevi vardır.

### 1.3.3. İnsan Kaynakları Değişimi

Bu değişim tarzına örgüt içindeki tüm işgörenler ve yöneticiler dahildir (Huczynski ve Buchanan, 1991), işgörenlerin davranış kalıpları, kabiliyetleri, hedef ve umutları, inançları becerileri veya tarzları ile alakalı bir değişim tarzıdır. İnsan kaynakları değişimi yönetimin baştan itibaren yeniden kurgulanmasını gerekli kılar. Bu tarzdaki değişimler örgüt yöneticilerinin planlama, etkileşim, iletişim, kabiliyet gibi örgütsel becerilerinin geliştirilip artırılmasını amaçlamaktadır. Üretim safhasında işgörenlerin yeniden eğitime tabi tutulması bu değişim tarzlarında görülmektedir (Draft, 1989).

### 1.4. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Değişim

Devletlerin, milletlerin ve ulusların kültürel ve iktisadi bağlamda hayatta kalmaları eğitim örgütlerinin kullanılması ile mümkündür. Eğitim örgütlerinin en önemli kuruluşları okullardır, okullarda bireyler sosyalleşmeyi öğrenir, toplumun kültürünü, günün koşullarına ayak uydurabilmeyi, liderlik vasıfları bulunan çocukların bulunup yetiştirilmesi, kaliteli beşeri sermaye kaynağının oluşturulması, nitelikli insan kaynağı yaratma gibi kullanım amaçları bulunan okullar toplumsal düzlemde özel bir yere sahiptir (Bursalıoğlu, 2000). Okullar birer sistemdirler, bu özelliklerinden ötürü yaşamlarını devam ettirebilmek için çevredeki değişen koşullara ve ihtiyaçlara ayak uydurmak ve bu gerek iç gerek dış çevre ile dinamik bir ilişki ağına sahip olmak durumundadırlar (Aydın, 1992). Ortaya çıkan bilimsel gelişmeler sonucu meydana gelen bilgi alanındaki büyük patlama toplumları büyük dönüşüme uğratmıştır, ortaya çıkan bu değişim döngüsü iktisadi, kültürel, sosyal ve teknolojik değişmeden etkilenmiş olan eğitimi değişimi etkileyen bir kurum olarak evrilmesine olanak sağlamıştır (Özdil, 1981).

Gelişmiş teknolojik imkanlar eğitim ve öğretimde bilgisayardan, deftere, ders kitabından diğer tüm materyallere kadar uzanan ve de öğrenci durumlarının itina ile göz önünde bulundurulduğu büyük ve çeşitli öğretim ortamları meydana getirmektedir. Bu ortamlar ilk kaynaklardan bilgi kazanılması, nitelikli ve verimli bir eğitim, fırsat eşitliği, kitlesel ve kişisel eğitim gibi olanaklar sağlamaktadır. Buna ek olarak teknolojik verilerden faydalanarak eğitim süreçlerinin öğretim, değerlendirme ve yönetim şeklindeki üç alanı da daha etkin ve verimli bir şekilde çalışabilir (Alkan, 1984).

Eğitim-öğretim ve yönetim ile ilgili tekniklerde ortaya çıkan yenilik ve değişimler, verimliliği getirecek teknolojik değişimlere dahildir. (Tezcan, 1980), bir araştırmaya göre çevredeki eğitim ve öğretim ile ilgili gereksinim ve ihtiyaçları görmezden gelen eğitim kurumları, girdileri sağlama yönünden kendilerini sağlama alsalar bile toplumun eğitsel ihtiyaçlarını karşılama anlamında eksik örgütlerdir (Başaran, 1992).

Alkan (1992), yöneticilerin okulu örgütsel anlamda iyi tanımlarının, okul örgütü hakkında bilgi sahibi olmalarının, öğretimde başarının yakalanması ve örgütsel değişimin ve yenilenmenin sağlanması için büyük önemi olduğunu vurgulamaktadır. Okulda bulunan ve değişimi sağlayan dinamiklerin iyi bilinmesi de örgüt yöneticilerinin, nitelikli bir değişim yaratmadaki en büyük silahlarından biridir (Kaya 1993).

Eğitim faaliyetleri, bireyleri içinde yaşadıkları toplumun ve çağdaş dünyanın bir bireyi haline getirmesiyle toplumsal görevlerini, iyi ve ahlaklı yurttaşlar yetiştirmek suretiyle siyasal görevlerini, üreten, ya da kaliteli tüketen bireyler yetiştirerek de iktisadi görevlerini yerine getirir (Kaya, 1993). Eğitimin bu görevlerini hayata geçirmede başarıyı yakalamaması durumunda, toplumun eğitim-öğretim işlerine olan güveni sarsılır, bu sebeple eğitim sistemine olan güven sorunsalını aşabilmek amacıyla, okulların sürekli ve hızlı bir şekilde değişim göstererek, çevreye ayak uydurmaları gereklidir, bu da örgütsel değişimin ne denli önemli olduğu durumu ortaya çıkarır.

Eğitim sisteminde ve faaliyetlerinde iki yaklaşımın birisinin takip edilmekte olduğu gözlemlenmektedir. Birinci yaklaşım okulu odak noktası olarak gören yerel bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım eğitim-öğretim ve değerlendirme tarzlarının, öğretim programları ve ders kitaplarının daha iyi hale getirilmesi şeklindeki konulara eğilmektedir. İkinci yaklaşım ise bu hususların daha makro bir bakış açısı ile ele alındığı yaklaşım tarzıdır. Bu makro bakış açısı oluşturmanın bir takım yolları bulunmaktadır, genel anlamda, öğretmenlerin üstlenmiş oldukları rollerin daha da zengin hale getirilmesi, okul örgütüne dayalı bir yönetim anlayışı, karar verme, bir takım yeniliklerin entegre

edilmesi, eğitim işlevlerinin en baştan gözden geçirilmesi, okul örgütünün lideri, okulun vizyon ve misyonu ve bunların tüm eğitim paydaşları tarafından paylaşılması şeklindeki konularla ilgilenir (Özdemir, 1997).

Okullarda sarf edilen planlı bir şekilde örgütsel değişme çabalarında, çalışanların yeni teknolojik gelişmelere ayak uydurması, daha yüksek düzeyde çalışan güdülemesi, yüksek seviyede çalışan davranışı şeklindeki amaçlar vardır. Fakat okullarda planlı örgütsel değişimin esas amacı etkinlik, verimlilik ve örgütsel düzeyde uyumdur (Güneş, 1996). Değişim örgütte vücut bulacağı zaman eğitim örgütlerindeki yapılardan kaynaklı olarak süreçlere öğrenci, aileler, öğretmenler, eğitim yöneticileri başkaca bir takım gruplar da dahil olur. Örgütsel değişime bu sayılanların tamamının dahil olması mecburdur ve değişme süreci en üstten en alta sirayet edecek şekilde örgütü içine almalıdır (Elma ve Demir, 2003).

Eğitim örgütleri olan okullarda örgütsel değişim gayretleri içinde, öğretmenlerin davranış kalıplarındaki örüntülerin de değişim göstermesi önem arz etmektedir. Okul çalışanları hem işleriyle hem de diğer çalışanlarla kurdukları ilişkilerinde fark yaratacak şekilde davranmadıkça, okullar çevrelerine ayak uyduramazlar ayrıca örgütsel etkililik meydana gelmez. Değişme yönündeki gayretlerin etkileri okulun her yerinde gözlemlenmelidir, bunun için yeni bir takım davranış kalıplarının meydana gelmesi şarttır. Bu süreç de örgütteki insan unsurunun bireysel olarak değişmesini örgütün değişmesi için şart koşmaktadır (Güneş, 1996)

Süratini ve boyutlarını örgütün tüm yapılarında duyumsadığımız örgütsel değişimin, eğitim kurumları üzerindeki bir takım etkilerinin dikkate alınmayıp önemli görülmemesi, çok ciddi problemleri beraberinde getirir. Çünkü okullarda değişimin daha etkili hale gelmesi, yeni gelişim olgularına kapılarını açmaları ve yaratıcı bir yapıya bürünmeleri yönündeki büyük baskıları ortaya çıkarmaktadır. Bu sebeple okullar etkili ve verimli bir yapıya kavuşmak için çevresi ile uyumlu hareket etmeli ve değişmelidir (Dicle, 1977).

Başaran (1992), okulun toplumun bir parçası olduğu fikrinin yayıldığını, ancak öğrencilerin toplumdaki kopuk bir şekilde eğitilmesi fikrinin fazla yandaş bulamadığını açıklamakta, yeni eğitim programlarında okulların toplum sorunlarına eğilmesi ve her kuşaktan yurttaşın yetiştirilmesi yönündeki beklentiler, okulları değiştirmeye zorlayan toplumsal dinamikler olarak değerlendirilmektedir. Eğitimde önemli değişimler olmaktadır. Okul ile sanayinin el ele verip çalışması, teknolojiden yararlanma, özel eğitim gibi alanlarda devamlı olarak gelişmeler ortaya çıkmaktadır (Özdemir, 1997), önemli olan bu gelişme ve değişmelerin okulda belirlenen hedefleri en verimli bir şekilde hayata geçirirken ne şekilde gerçekleşeceğine dönük olarak yapılan araştırma ve çalışmalardır. Teftiş kavramı eğitim kurumlarında değişimi etkisi altına alan olgulardan birisidir. Bu kavram kısaca kişileri, olay ve durumları ya da ilişkileri etkileme şeklinde tanımlanabilir. Okulu yöneten kişilerin yaşadıkları problemler ve ilişkilerin dikkate alınmadığı ve önemsenmediği hallerde okullardaki örgütsel değişim gayretleri boşa çıkar. Teftişin yapılmaması gibi, dikkatli bir şekilde özen gösterilmeden yapılması da örgütsel değişimi durduran ya da yavaşlatan bir sorun olabilir. Bu gibi hallerde değişimin başarı kazanması amacıyla okulda etkin bir teftiş süreci, denetleme ve değerlendirme sistemi oluşturulmalıdır (Erdoğan, 1997).

Bilgi toplumu tüm üyelerinin salt olarak okuma yazma ve matematik kabiliyetleri ile değil, politik, sosyal, kültürel ve tarihsel boyutta donanımlı bir takım sistemler ile tanışık olmalarını mecbur kılmaktadır, ayrıca bilgi toplumu mensupları öğrenmenin usul ve şekillerini de bilmek zorundadırlar (Drucker, 1993).

### 1.5. Örgütsel Değişimin Amaçları

Yapılan bir araştırmaya göre örgütsel değişimin birincil amacı etkinlik seviyesine arttırmak, yapılan işi en verimli ve etkin bir şekilde hayata geçirmek ve işin gereklerine uygun olarak niteliğini kurgulamaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995). İşleri yürütenler ile işin gerekleri arasında uyum olmadığı, açıklar ortaya çıktığı vakit örgütsel etkinliğin düştüğü ve örgütsel değişime olan ihtiyaçların çoğaldığı söylenebilir. Etkinlik için gerekli olan şartları değiştiren bir örgütsel değişim stratejik olarak anlamlı bir değişimdir ve bu durum örgütün dış çevresi ile alakalıdır (Köktür, 1984). Yürütülen işler, işi yapma şekilleri, işte kullanılan materyaller, örgüt içi etkileşim ve ilişkiler örgütsel değişimin etkisi altına aldığı durumları göstermektedir. Örgüte hizmet veren işgörenler bir zamandan sonra çalışma şekillerindeki tekdüzelikten sıkılıp, hayatlarının monoton olduğu fikrine kapılırlar. İşler örgütte yolunda olsa bile bu durumlar insanları sıkıp bunaltabilir. Bu durumda çalışanların değişime ihtiyaçları artar. Değişimin amaç ve hedeflerinden biri de tatmin motivasyon seviyesini arttırmaktır (Morgan 1972).

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden doküman analizi tekniği kullanılmıştır (Kıral, 2020).

## 2.2. Çalışma Materyali

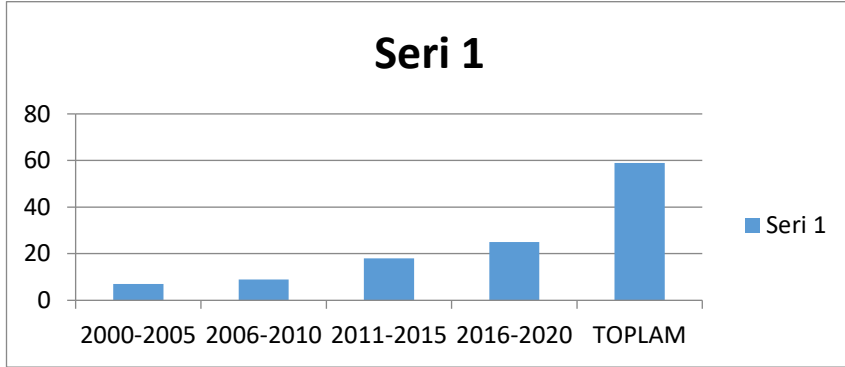
Çalışma materyalini Tr Dizin veri tabanı ve Yök Tez Ulusal veri tabanı kullanılmıştır. Burada konu ile ilgili olarak tespit edilen 35 adet tez ve 24 adet makale incelenmiştir.

## 2.3. Veri Çözümleme Tekniği

Bu çalışmada da okul yöneticilerinin ders denetimi yapmalarına ilişkin araştırma sonuçlarının incelenmesi konusundaki alanyazın araştırmaları taranmış ve doküman analizi gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte yapılan çalışmalar; yöntem, veri toplama prosedürü, bulgular ve öneriler bölümleri bakımından ayrı ayrı incelenerek temalara ayrılarak konular verilmiştir.

## 3. BULGULAR VE YORUMLAR

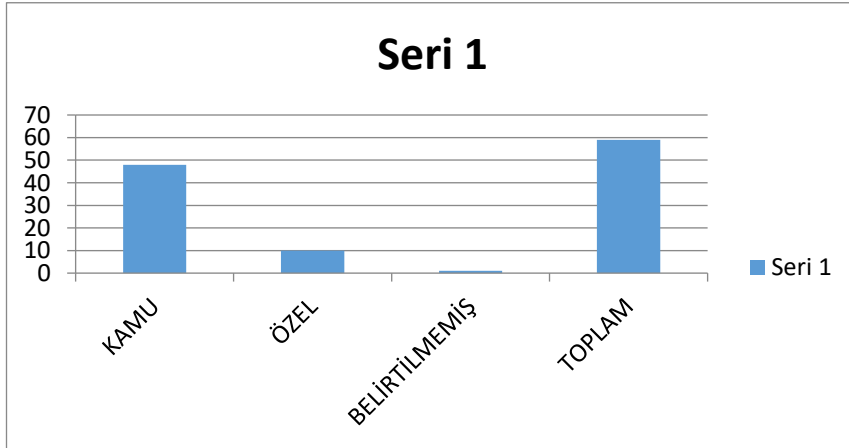
### 3.1. Örgütsel Değişim Konusunda Yapılan Araştırmaların Yayın Yıllarına Göre Dağılımı



Grafik 1: Çalışmaların Yayın Yılları

Grafik 1 incelendiğinde, örgütsel değişim ile ilgili hazırlanan araştırmaların 2016-2020 yılları (n= 25, %42,37) arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Konunun son yıllarda önem kazanması çalışmaların da son yıllarda sayılarının artmasının bir sonucu olarak yorumlanabilmektedir.

### 3.2. Örgütsel Değişim Konusunda Yapılan Araştırmaların Üniversite Türüne Göre Dağılımı

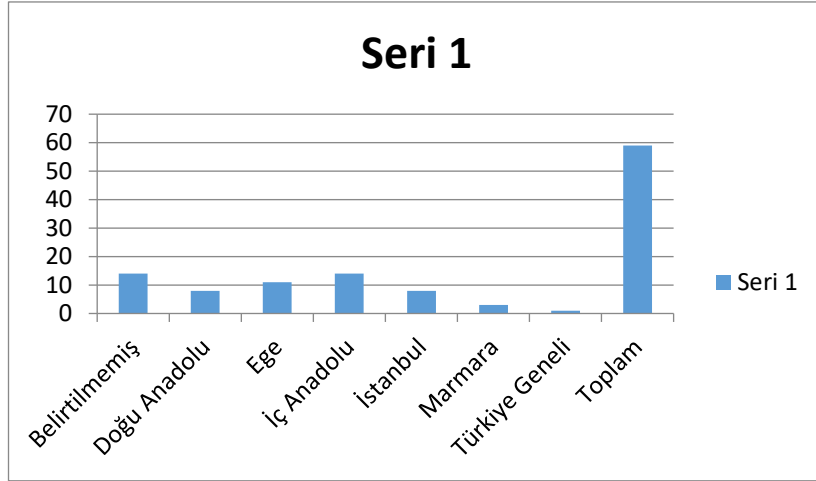


Grafik 2: Çalışmaların Yapıldığı Üniversite Türleri

Grafik 2 incelendiğinde, örgütsel değişim konusunda hazırlanan çalışmaların (n=48) büyük oranda kamu üniversitelerinde hazırlandığı, özel üniversitelerde de (n=10) araştırma konusu olarak çalışıldığı görülmüştür.



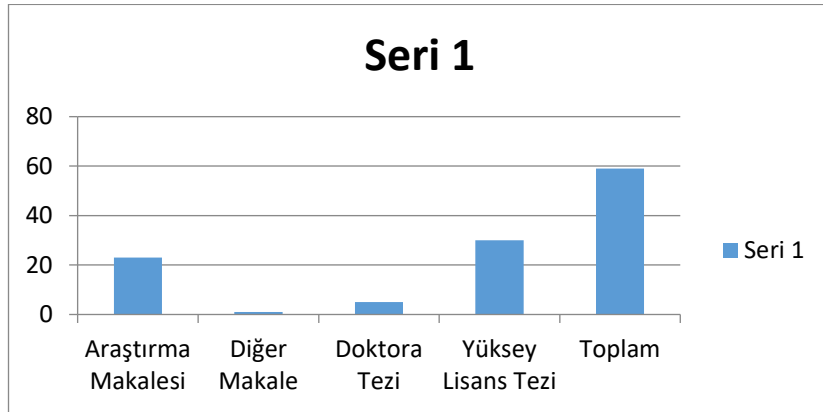
### 3.3. Örgütsel Değişim Konusunda Yapılan Araştırmaların Örneklem Bölgelerine Göre Dağılımı



Grafik3: Çalışmaların Örneklem Bölgeleri

Grafik 3 incelendiğinde, örneklem bölgelerinin örgütsel değişim konusunda yapılan çalışmaların örneklem bölgelerine göre dağılımı incelendiğinde İç Anadolu (n = 14), Ege (n=11), Doğu Anadolu (n=8) bölgelerinin sıklıkla örneklem olarak belirlendiği görülmektedir.

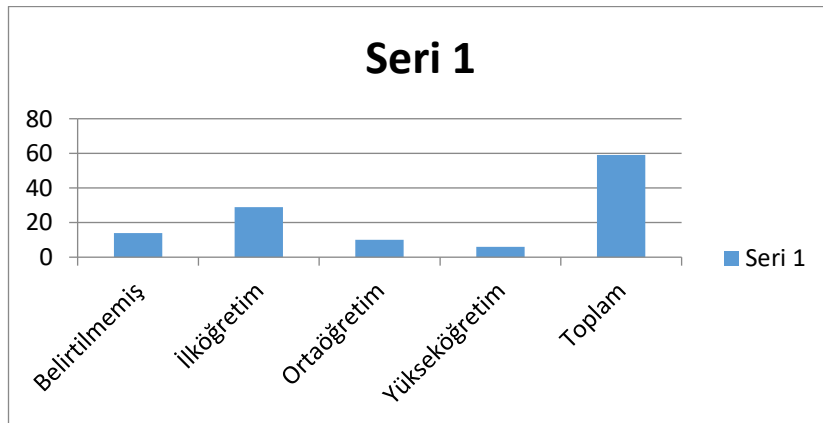
### 3.4. Örgütsel Değişim Konusunda Yapılan Araştırmaların Yayın Türlerine Göre Dağılımı



Grafik 4:Çalışmaların Yayın Türleri

Grafik 4 incelendiğinde, örgütsel değişim konusunda yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunun yüksek lisans tezleri (n= 30) ve araştırma makalesi (n= 23) şeklinde çalışıldığı görülmektedir. Doktora tezlerinde ise n= 5 çalışma görülmüştür.

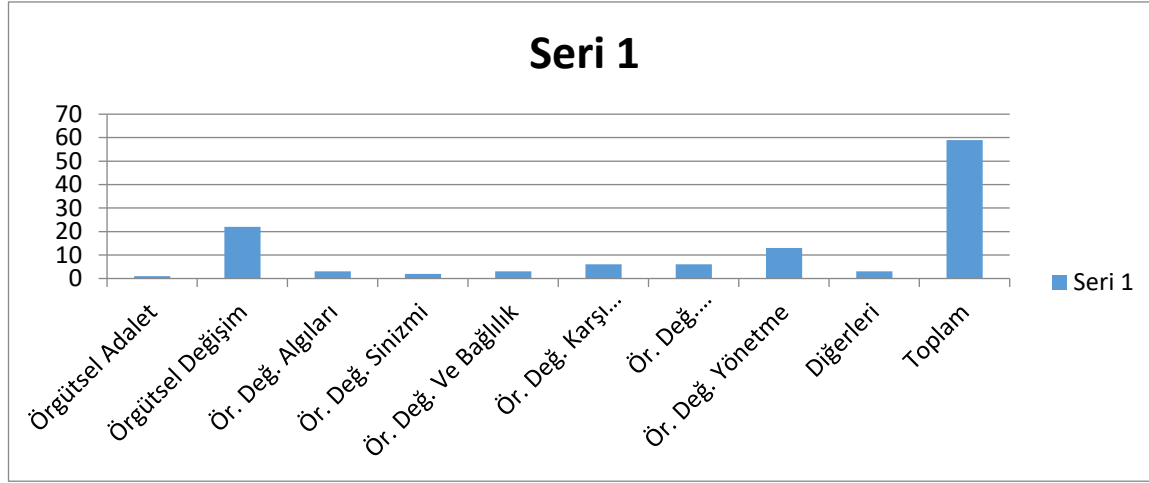
### 3.5. Örgütsel Değişim Konusunda Yapılan Araştırmaların Eğitim Kademesine Göre Dağılımı



Grafik 5: Çalışmaların Eğitim Kademesi

Grafik 5 incelendiğinde, örgütsel değişim konusunda yapılan çalışmaların çoğunlukla ilköğretim kurumunda (n = 29) yapıldığı, daha sonra ise ortaöğretim kurumunda (n = 10) çalışıldığı görülmektedir. Ancak okulların dışında yapılmış araştırmalarda (n = 14) bulunmaktadır.

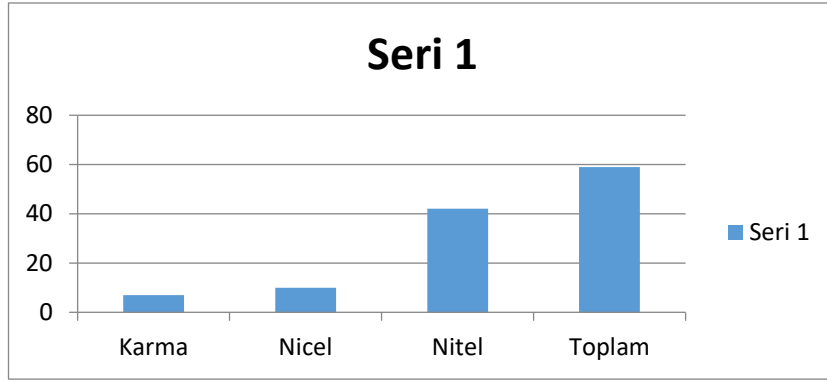
### 3.6. Örgütsel Değişim Konusunda Yapılan Araştırmaların Konu Alan Değişkenlere Göre Dağılımı



Grafik 6:Çalışmaların Konu, Alan ve Değişkenleri

Grafik 6 incelendiğinde, örgütsel değişim konusunda yapılan çalışmalarda çoğunlukla eğitim ortamı değişkenlerinin (n = 22) bağımlı değişken olarak çalışıldığı görülmüştür.

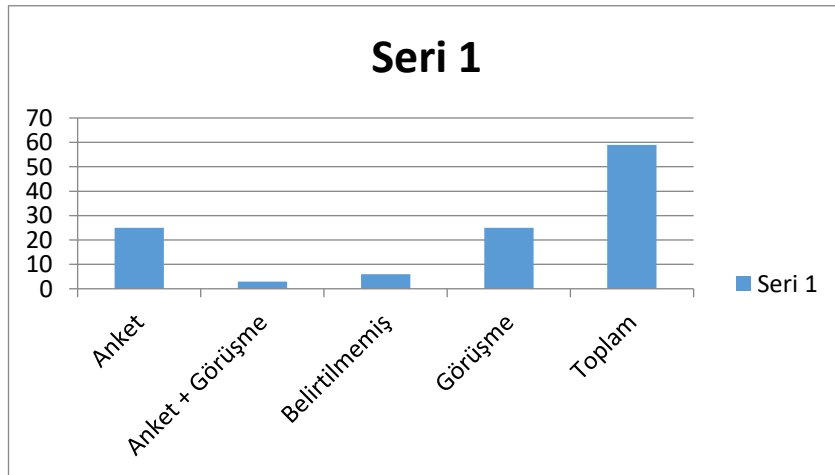
### 3.7. Örgütsel Değişim Konusunda Yapılan Araştırmaların Yöntemlerine Göre Dağılımı



Grafik 7: Çalışmaların Araştırma Yöntemleri

Grafik 7 incelendiğinde, örgütsel değişim konusunda yapılan çalışmaların genellikle nitel yöntemlerle (n=42) yapıldığı, nicel yöntemlerle de (n = 10) çalışmaların gerçekleştirildiği görülmektedir. Bazı çalışmalarda (n = 7) karma yöntemi kullanıldığı görülmüştür.

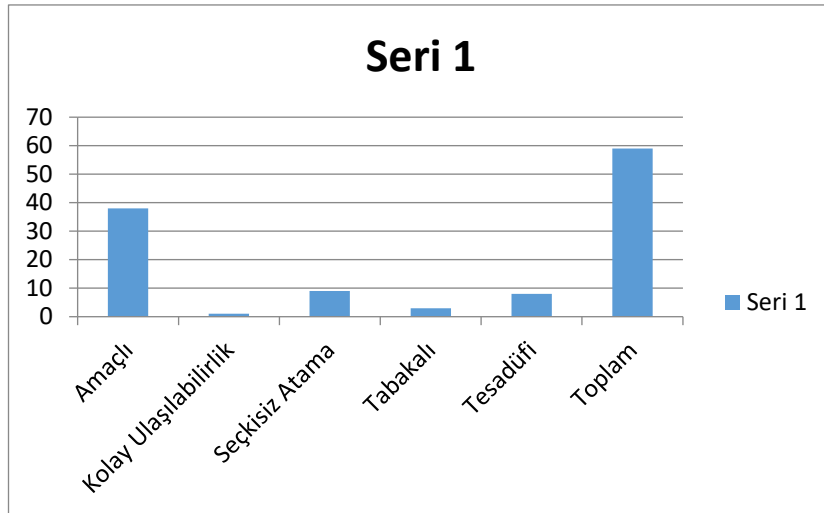
### 3.8. Örgütsel Değişim Konusunda Yapılan Araştırmaların Veri Toplama Araçlarına Göre Dağılımı



Grafik 8: Çalışmaların Veri Toplama Araçları

Grafik 8 incelendiğinde, örgütsel değişim konusunda yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda veri toplama aracı olarak görüşme ve anket tekniğinin (n = 25), daha sonra ise karma tekniğinin (n= 3) kullanıldığı görülmektedir.

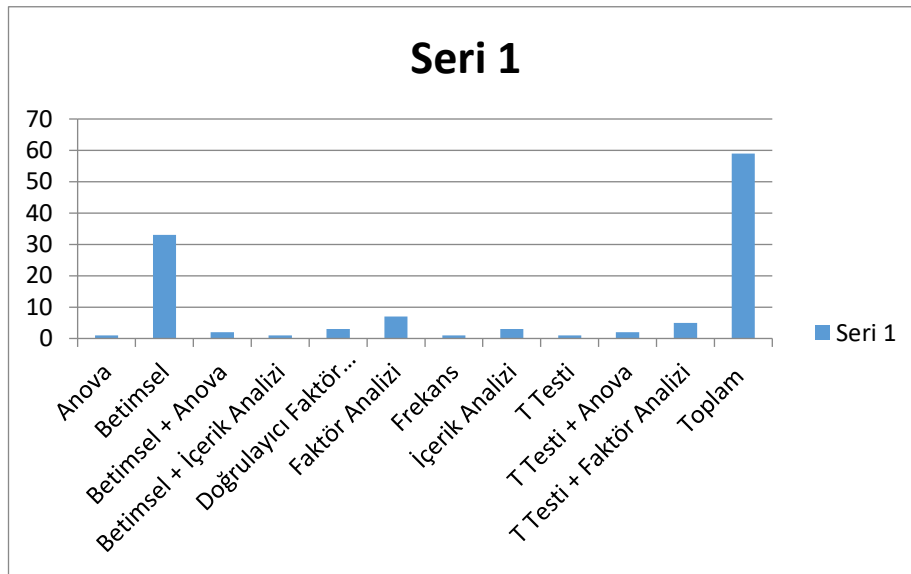
### 3.9. Örgütsel Değişim Konusunda Yapılan Araştırmaların Örneklem Belirleme Yöntemine Göre Dağılımı



Grafik 9: Çalışmaların Örneklem Belirleme Yöntemi

Grafik 9 incelendiğinde, örgütsel değişim konusunda yapılan çalışmalarda örneklem belirlenirken çoğunlukla amaçlı yöntemlerle (n = 38) belirlendiği, daha sonra ise seçkisiz atama (n = 9) ve tesadüfi (n = 8) örnekleme yöntemleriyle örneklemin belirlendiği görülmektedir.

### 3.10. Örgütsel Değişim Konusunda Yapılan Araştırmaların Örneklem Belirleme Yöntemine Göre Dağılımı



Grafik 10: Çalışmaların Analiz Yöntemleri

Grafik 10 incelendiğinde, örgütsel değişim konusunda yapılan çalışmalarda analiz yöntemi olarak çoğunlukla betimsel (n = 33), daha sonra ise Faktör analizi (n = 7), T Testi ve Faktör Analizi (n = 5), ve içerik analizinin (n = 3) analiz yöntemi olarak kullanıldığı görülmektedir.

## 4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Çalışmanın temeli örgütsel değişim ve eğitim kurumlarında örgütsel değişimin anlamının açıklanmasıdır. Değişim bireyler, toplumlar ve örgütler açısından kaçınılmaz bir olgudur, değişimin etkilemediği hiçbir unsur yoktur. Değişimle baş edebilmek ve ona uyum sağlamak amacıyla yönetim bilimi bir takım stratejiler geliştirmek durumunda kalmıştır. Bu stratejilerden faydalanmadan değişim ile başa çıkabilmek pek mümkün değildir. Bu durum konu hakkında yapılan tüm araştırmalardan ve geçmiş yaşantılarda edinilen deneyimlerden kazanılmış mutlak bir bilgidir. Yöneticilerin örgütsel değişimin gerektirdiği tüm özelliklere sahip olmasını beklemek yanlış olacaktır, bu sebeple örgütsel değişime ayak uydurmak konusunda yöneticilere yardımcı dokunacak uzman kişilerden konu hakkında destek beklenmelidir. Değişime ayak uydurmak konusunda başarıyı yakalamak isteyen bir yönetici değişim ile ilgili modellemeleri bilmeli, bu modellemelerin hangi durumlarda fayda sağlayacağını öğrenmelidir. Gerektiğinde bu modellerin örgüte en uygun olanını kullanmaktan çekinmemelidir. Kendisinin yetemediği durumlarda konunun uzmanı insanlar ile örgüte ait enformasyonları paylaşmalı, değişim süreçlerinde



işgörenlerin ihtiyaç ve gereksinimlerini ve de güvenlik kaygılarını göz önünde bulundurmalıdır. Daft'un (1989) bu sayılanlardan birisinin bile eksik yapılmasının örgütsel değişimi sekteye uğratacağı yönündeki beyanı bu durumu destekler niteliktedir.

Aynı şekilde yöneticiler örgütsel değişim süreçlerinde karşlarına çıkan problemlerden ve sorunlardan ötürü yılmınlığa düşmemeli, konu hakkında cesur ve tutarlı kararlar almalıdırlar. Takım çalışması, iletişimin işlevlerinden faydalanma, işgörenlerin motive edilmesi, çevreden gelecek geri bildirimlere ve taleplere cevap verebilme, toplumsal çıktıların analiz edilmesi, politik davranış kalıpları sergilemek, danışmanlık ve öğütler ile işgörelere yardımda bulunma gibi becerilerin yöneticilerde bulunması büyük gerekliliktir. Marşap'ın (1995) bu durumla ilgili açıklamaları çalışma sonuçları ile örtüşmektedir.

## KAYNAKÇA

1. Alkan, C. (1984). Eğitim Teknolojisi, Ankara.
2. Aydın, M., (1994). Eğitim Yönetimi, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara
3. Bamford DR, (2003). Forrester PL. Managing Planned and Emergent Change Within An Operations Management Environment. International Journal of Operations & Production Management.
4. Basım, N. ve Şeşen, H. (2008). "Örgütsel Değişim ve Değişim Yönetimi", Çağdaş Yönetim ve Örgütsel Başarım, (Ed. M. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik), Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.
5. Başaran, İ.E. (1992). Yönetimde insan ilişkileri, Yönetimsel davranış. Ankara: Gül Yayınevi.
6. Başaran, İ. E. (2004). Yönetimde İnsan İlişkileri, 3. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
7. Burnes B. (1996). No such thing as ... a "one best way" to manage organizational change. Management Decision.
8. Burnes B. (2004). Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? Journal of Change Management.
9. Bursalıoğlu, Z. (2000). Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
10. Cummings TG, Worley CG. (2009). Organization Development and Change. Designing Interventions. 9th ed. Mason, Ohio: Thomson/South-Western.
11. Daft, L. R. (1989). Organization theory and design. (Third Edition). San Fransisco: West Publishing Company.
12. Daft, Richard L., (2001), Organization Theory and Design, 7th Edition, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.
13. Demers C. (2007). Organizational change theories: A synthesis. 1st ed. Alberta: Sage Publications.
14. Dicle, Ü., Dicle, A. (1973). Örgütsel Değişim, Verimlilik Dergisi.
15. Drucker, Peter F. (1999); "Gelecekte İşlerin Alacağı Şekil", Ed: Frances Hesselbein, Paul M. Cohen, Çev: Salim Atay, MESS Yayınları,
16. Erdoğan, İ. (1996). İşletmelerde Davranış, İstanbul: Dönence Basım .
17. Kocel, T. (1999). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayıncılık.
18. Koçel, T. (2005), İşletme Yöneticiliği, No: 45, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
19. Koçel, T., (2010), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, Genişletilmiş 12. Baskı, İstanbul.
20. Huczynski, A. ve Buchanan, D. (1991). Organizational behaviour. Prentice Hall, UK.
21. Marşap, A. (1995). Yönetim Kontrol Sistemleri, Ankara: KHO Basımı.
22. Pettigrew AM, Woodman RW, Cameron KS. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. Academy of Management Journal.
23. Robbins, S.R., & Judge, T.A. (2013), Organizational Behavior, 15th Ed., Pearson, US.
24. Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). Örgütsel psikoloji. Bursa: Alfa Yayınları.
25. Skirstad B, Chelladurai P. (2011). For "Love" and Money: A Sports Club's Innovative Response to Multiple Logics Theoretical Framework: Journal of Sport Management.
26. Orlikowski WJ, Yates J. (2002). It's About Time: Temporal Structuring in Organizations. Organization Science.
27. Yeniçeri, Ö. (2002), Örgütsel Değişiminin Yönetimi, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.