

## ÖĞRETMENLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ İLE DEĞİŞİME DİRENÇ ARASINDAKİ İLİŞKİ: EĞİTİM KURUMLARINA YÖNELİK BİR ALAN ÇALIŞMASI

Mine ELAGÖZ\* Canan Gamze BAL\*\* Ömer Volkan ERCİYAŞ \*\*\*

**ÖZ:** Bu çalışmanın amacı farklı eğitim kurumlarında öğretmenlik yapan bireylerin demografik özellikleri ile değişime direnç arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Çalışmada öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla 8 soruluk "Kişisel Bilgi Formu" ve Oreg (2006) tarafından geliştirilen, üç boyuttan oluşan "Değişime Direnç Ölçeği" kullanılmıştır. Çalışmada değişkenler arasında bir ilişkinin olup olmadığının belirlenebilmesi için Pearson Korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, öğretmenlerin görev yaptıkları kurumun türü ile değişime direnç arasında zayıf düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin görev yaptığı kurumun türü ile değişime direncin alt boyutlarından olan bilişsel direnç ve duygusal direnç arasında da zayıf düzeyde, pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda öğretmenlerin değişime karşı gösterdikleri direncin demografik özellikleri ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Değişim, Değişim Türleri, Direnç, Değişime Direnç, Eğitimciler

**Makalenin türü:** Araştırma

**Jel Sınıflandırması:** I2,I20,M0

**DOI:** 10.54969/abuijss.1374737

**Geliş tarihi:** 13.10.2023 / **Kabul Tarihi:** 02.11.2023 / **Yayın Tarihi:** 06.11.2023

**Etik kurul onayı:** Tarih/Sayı/Onay kodu: 29.09.2023/ 37/ E. -0248025

## THE RELATIONSHIP BETWEEN TEACHERS' DEMOGRAPHIC CHARACTERISTICS AND RESISTANCE TO CHANGE: A FIELD STUDY FOR EDUCATIONAL INSTITUTIONS

**ABSTRACT:** The aim of this study research to the relationship between the demographic characteristics of individuals teaching in different educational institutions and resistance to change. In order to determine the demographic characteristics of teachers, the 8-question "Personal Information Form" and the "Resistance to Change Scale" consisting of three dimensions developed by Oreg et al., (2006) were used in the study. In the study, Pearson Correlation analysis was used to determine whether there was a relationship between the variables. According to the results, a weak, positive relationship was found between the type of institution where teachers work and resistance to change. It has been observed that there is a weak, positive relationship between the type of institution where teachers work and the cognitive dimension and emotional dimension, which are the sub-dimensions of resistance to change. In this regard, it was concluded that teachers' resistance to change is related to their demographic characteristics.

**Key Words:** Change, Types of Change, Resistance, Resistance To Change, Types Of Resistance, Educators

**Type of article:** Research

**Jel Classification:** I2,I20 M0

**DOI:** 10.54969/abuijss.1374737

**Received:** 13.10.2023 / **Accepted:** 02.11.2023 / **Published:** 06.11.2023

\* Yüksek Lisans Öğrencisi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Kahramanmaraş, mineelagoz8@gmail.com **ORCID:** 0000-0002-5780-9009

\*\* Prof. Dr. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, cgbal@ksu.edu.tr **ORCID:** 0000-0003-1031-2588

\*\*\* Uzman Öğretmen, Kahramanmaraş Milli Eğitim Bakanlığı, Kahramanmaraş, omervolkanericiyas@gmail.com **ORCID:** 0009-0006-4557-4288

**Kaynak gösterimi için:** ELAGÖZ, M., BAL, C. G., ve ERCİYAŞ Ö. V. (2023). Öğretmenlerin Demografik Özellikleri ile Değişime Direnç Arasındaki İlişki: Eğitim Kurumlarına Yönelik Bir Alan Çalışması. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3(1), 71-90, DOI: 10.54969/abuijss.1374737

## 1. GİRİŞ

Yenilenme ve değişim, geçmişten günümüze sürekli devam eden bir süreçtir. Değişim mevcut durumundan farklı bir duruma geçişi ifade etmektedir. Günümüzde sürekli gelişme nedeni ile bireylerin ve örgütlerin çevrelerine ayak uydurabilmeleri ve uyum sağlayabilmeleri için değişimin etkili bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Küreselleşme ile birlikte toplumsal, ekonomik, siyasal ve örgütsel alanda değişim kaçınılmaz bir hale gelmiştir.

Sabuncuoğlu ve Tüz (2013), örgütlerin açık sistemlerden oluştuğunu ve bu nedenle çevrelerinde oluşan gelişim ve değişimi dikkatli bir şekilde takip etmenin gerekliliği üzerinde durmaktadır. Teknolojinin hızlı gelişmesi ile birlikte küreselleşme ve toplum beklentilerine yönelik değişime ayak uyduramayan örgütlerin varlıklarını devam ettirmede sorun yaşayacağı bilinmektedir.

Değişime karşı gösterilen direncin çoğunluğu bireysel faktörlerden kaynaklanmaktadır. Değişim bireyler açısından bir bilinmezlik ifade etmekte ve bu duruma karşı bireylerin doğası gereği bu bilinmezliğe karşı negatif bir tutum sergilemektedir. Değişim uygulamalarına yönelik hem örgütsel hem de bireysel açıdan sergilenen bu negatif tutum değişime direnci ifade etmektedir.

Değişime karşı gösterilen direncin birden fazla nedeni olabilmektedir. Bireylerin belirsizlik ile karşılaşma, iş yapma süreçlerindeki farklılık, sahip oldukları işi kaybetme korkusu, örgüt içerisinde gelişebilecek kültür çatışması, ekonomik kayıp yaşama korkusu gibi birçok neden değişime direnç oluşturabilecek faktörler arasında gösterilir. Bu noktada örgüt yöneticilerinin bu durumu etkili bir şekilde tespit ederek konu hakkında önlem alması gerekmektedir.

Örgütlerde yöneticilerin görevi değişime direnci azaltmada son derece önemlidir. Kurum içerisinde uygulanacak değişimin gereksiz olduğunu düşünen, bu durumu kendilerine yönelik bir tehdit olarak algılayan çalışanlar tarafından geliştirilen direnç etkili bir iletişim ve ikna yoluyla engellenebilecektir. Bu nedenle değişimi bir sorun olarak algılayan çalışanlara yönelik iletişim, eğitim, karara katılma gibi uygulamaların kullanılması direnç davranışını azaltacak faktörler arasında sayılabilmektedir (Küçük ve Günaydın, 2021).

Hemen hemen her örgütte karşılaşılabilecek değişime direnç davranışı eğitim kurumlarında da yaygın bir şekilde görülmektedir. Özellikle 2019 yılında gelişen Covid 19 salgını nedeniyle eğitimin uzaktan eğitime taşınması ile birlikte hem öğrencilerde hem de öğretmenlerde değişime karşı direnç davranışı sergilendiği bilinmektedir. Öğretmenlerin alışmış oldukları düzene, ders işleme şekline, kullanılan materyallerin değişimine ve örgüt kültüründe meydana gelecek bir takım farklılıklara yönelik direnç davranışlarının görülmektedir (Genç, 2020; Keleş, 2020).

Değişime direnç konusuyla ilgili eğitim kurumlarına yönelik yapılan bir diğer çalışma da ise genellikle sınıf öğretmenlerinde direnç davranışının yüksek olduğu görülmüştür. Bu direncin sebebinin ise alışılmış örgüt kültürünün değişmesi, kullanılan alet ve sistemlerde değişikliğin oluşması, mevcut yeniliğe uyum sağlamada ön yargılı davranışların sergilenmesi olduğu bilinmektedir (Bottery,2016; Akman,2017).

Bu çalışmanın amacı; farklı eğitim kurumları ve farklı kademelerde görev yapan öğretmenlerin demografik özelliklerinin değişime direnç arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Çalışmanın literatür kısmında, değişim kavramının tanımı, değişim türleri, nedenleri, değişime direnç kavramının tanımı, türleri, değişime direncin boyutları ve değişime direncin önlenmesine yönelik stratejiler hakkında bilgi verilmiştir.

Metodoloji kısmında ise çalışmanın örneklemini oluşturan 226 öğretmenden elde edilen veriler SPSS 22 programı ile analiz edilerek sonuçlar değerlendirilmiştir. Çalışmanın farklı eğitim kurumlarında ve farklı kademelerdeki eğitimcilere yönelik yapılmasının nedeni literatürde yapılan araştırmaların genellikle tek bir eğitim kurumuna veya tek alandaki öğretmenlere yönelik yapılmış olması olarak belirlenmiştir.

## **1. Kuramsal Çerçeve**

### **1.1. Değişim Kavramının Tanımı**

Genel olarak değişim; herhangi bir şeyin önceki durumundan farklı bir konuma getirilmesi anlamına geldiği gibi, aynı zamanda kişilere ait bilgi, beceri ve kabiliyetlerin bir düzeyden başka bir düzeye getirilmesi anlamını taşır (Taşlıyan & Karayılan 2011). Başka bir tanıma göre ise değişim; bir düzenin planlı veya plansız bir şekilde bir durumdan farklı bir duruma dönüştürülmesi sürecini kapsar (Sabuncuoğlu, 2008). Planlı ya da plansız olarak gerçekleşen bu değişim, olumlu olabileceği gibi olumsuz sonuçlar da doğurabilir. Olumlu bir şekilde sonuçlanan değişim organizasyonun gelişmesini sağlayarak her alanda daha etkili bir hale gelmesine neden olur. Olumsuz bir şekilde sonuçlanan değişim ise, etkinlik ve verimliliğin azalmasına yol açtığı için örgütün hedeflerinden sapmasına neden olmaktadır.

Örgütte meydana gelen değişim ise; organizasyonun alt birimleri arasında oluşabilecek bütün değişiklikleri kapsar. Bu açıdan bakıldığında örgütsel değişim; yaratıcı girişimler, her türlü yeniliğe açık olma, büyüme ve gelişme sağlayan her türlü olgunun tamamını bünyesinde barındırabilecek biçimde geniş bir yapıya sahiptir (Dinçer, 2008). Bu anlamda örgütsel değişimin; organizasyonu geleceğe yönelik hazırlama, örgüt üyeleri arasında güvene dayalı işbirliği sağlama, iletişim kanallarını açık tutma, problemlere çözüm önerileri geliştirme gibi amaçlarla birlikte; örgütün bütünlüğünün ve devamlılığının gözetilmesi, örgütsel büyüme ve gelişme konularına da katkı sağlar (Töremen, 2002).

Değişim kişiye hayatındaki eski alışkanlıklarını terk ederek yeni alışkanlıklar edinmeyi de öğretir. Ancak kişinin eski alışkanlıklarından kurtulması yeni alışkanlıklar edinmesinden çok daha zor gerçekleşebilir. Diğer bir açıdan, çalışan önceki davranış ve yargılarından sıyrılarak yenilerini öğrenip pekiştirir. Bu süreç başarılı bir şekilde gerçekleşmedikçe, çalışanlar yeni öğrendikleri uygulamalarla önceki alışkanlıklarını birbiriyle karıştırırlar ve değişimden faydalı bir sonuç alamazlar (Davis, 1988). Günümüzde değişimin artık neredeyse zorunlu görüldüğü bu ortamda ısrarla geçmişteki uygulamalara göre çalışmayı sürdüren bir örgütün, devamlı değişen ve gelişen çevresiyle ciddi manada uyumlu bir ilişki içerisinde olması muhtemel gözükmemektedir (Toffler, 1989).

Çevresinde olup biten tüm değişikliklere karşı duyarlı ve öğrenmeye açık bir biçimde uyum gösterme çabası içerisinde olan; kurumsal bakış açısı, yaratıcı fikir üretme, önüne çıkan fırsatları iyi kullanma kabiliyeti ve finansal kaynaklarını verimli bir şekilde değerlendirme

yeteneği gösteren örgütler yaşamlarını sürdürebilirler (Yazıcı 2001, 39). Fakat örgütler açısından değişimi başarılı bir şekilde yönetmek bir hayli güçtür. Çünkü organizasyon içerisinde yapılan söz konusu bir değişikliğin, tüm birimler üzerinde kalıcı veya geri dönüşü zor olan etkileri olabilir (Schumacher, 2010).

## 1.2. Değişimin Nedenleri ve Türleri

Örgütsel değişimi ortaya çıkaran sebeplerin hepsi örgüt içerisinde aynı etkileri göstermeyebilir. Çünkü bu değişimi ortaya çıkaran nedenlerin bazıları fırsat oluştururken, bazıları ise tehdit anlamına gelebilir. Örgütler önlerine çıkan fırsat ve tehditleri iyi analiz ederek başarılı olabilir ve örgütsel değişimi doğru bir biçimde gerçekleştirebilir (Coroğlu, 2003). Değişimin sistemdeki etkileri çok kısa bir süre içerisinde kendisini gösterdiğinden, örgütün geleceğini pozitif ya da negatif anlamda etkileme potansiyeli oldukça yüksektir. Değişimi meydana getiren nedenler dışsal ve içsel nedenler başlığı altında incelenebilir (Kinicki & Williams, 2008; Tüz, 2004).

Dışsal nedenler; Teknolojik, Siyasal, Ekonomik, Toplumsal ve Doğal Koşullar başlıklarında örgütlerde farklı biçimlerde kendini gösterebilir. Dünyada meydana gelen küresel gelişmeler hukuk, demokrasi ve insan hakları gibi terimlerin de küresel boyuta taşınmasına ve yönetim anlamında farklılıklar yaşanmasına neden olmuştur. Bu kavramlar insana ait değer yargılarına daha fazla önem verilmesini ve hak, hukuk gibi kavramların yaygınlaşmasını sağlamıştır. İnsan hakları kişiye ait özgürlük anlayışının diğer insanlar tarafından tanınarak, dış etkenlere karşı koruma altına alınmasını gerektirmiştir (Selçuk, 1999).

İnsana ait hak ve hürriyet kavramları küreselleşmenin de etkisiyle demokrasi anlamında daha gelişmiş ve etkili bir zemin yaratmıştır (Dahl, 2001). Örgütün dış çevresinde meydana gelen değişimlere açık olması, destek vermesi veya içselleştirmesi örgütsel değişim olgusuna direkt olarak etki etmektedir. Örgüt dış çevresine kapalı olarak bir tutum sergilediğinde ise, değişim sürecini verimli bir şekilde yönetemez ve başarılı olamaz (Aykaç, 1991).

İçsel Nedenler; Büyüme, küçülme, kurum birleşmeleri, tepe yönetimin değişmesi, örgütsel yetersizlikler ve çalışanların değişim talepleri başlıkları altında farklı biçimlerde kendini gösterebilir. Örgütler standart seviyelerine kadar kendi kendilerine yetebilmekte, ancak bu seviyenin üstüne çıkılması durumunda değişim zorunlu bir hal almaktadır (Tüz, 2004).

Örgütlerin her yıl giderek hızlı bir şekilde büyümeleri örgütün normal dengesinde değişimlere sebep olabilir. Örgüt içinde bu sebeplerden dolayı yetki verme, sorumluluk alma, karar mekanizması ve denetimle ilgili hususlarda problemler yaşanabilir. Bu yüzden de değişim kaçınılmaz bir durum haline gelir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998). Örgütlerde küçülme değişim odaklı olup, örgüte fayda sağlamayan etkenlere son verilmesi ve bu sayede örgüte yük getiren, örgütsel etkinliğe katkısı olmayan unsurların ortadan kaldırılmasıdır. Yönetimin aldığı karar doğrultusunda örgütteki işleyişi daha iyi bir duruma getirmek için, işletme içinde zarara yol açan unsurların elenerek bilinçli bir şekilde küçülmeye gidilmesidir (Ölçer, 2008). Bir örgütün tepe yönetiminde yaşanan değişiklik sonucunda bazı farklılıklar ortaya çıkabilir. Yeni başlayan yöneticinin çalışma şekli, görev alanı, kontrol becerisi, çalışanlarla bağlantıları, kişisel özellikleri kendisinden önceki yöneticiden değişimi zorunlu kılacak kadar başka şekilde olabilir (Çetin, 2008). Örgütteki yeni yönetim anlayışında yaşanan bu değişimlerden dolayı şirket yapısında birçok değişikliğe gidilebilir (Tüz, 2004).

Örgütte değişim gerektiren unsurlara hangi alanlarda daha çok ihtiyaç duyulduğu ve değişimi gerçekleştirecek birim olan insan kaynaklarının performansı bu durumda tercih edilecek değişim yaklaşımını ortaya koyar. Örgütteki değişim türleri, Planlı-Plansız Değişim, Makro-Mikro Değişim, Proaktif – Reaktif Değişim, Anî-Zamana Yayılmış Değişim, Evrimci-Devrimci Değişim başlıkları altında incelenebilir.

## 2. Değişime Direnç, Türleri ve Boyutları

Günümüzde işletmeler, teknolojinin hızlı ilerlemesi ve hızla değişen şartlara uyum sağlamak amacıyla bünyelerinde birçok farklılık yapmaktadır. Gerçekleştirilecek bu değişim bireylerin yaşamlarını kolaylaştıracak faktörler arasında değerlendirilebilir. Fakat insanların doğasından gelen tutucu davranış, karşılaşacakları her değişimi reddetme ve direnme eylemine neden olabilmektedir. Eski çalışma düzeninden vazgeçmek istemeyen iş gören yenilik ve değişimlere karşı korku duyar. Pozisyonunu kaybetmekten korkan çalışan kendisini huzursuz hissetmekte ve bu durumdan rahatsızlık duymaktadır (Koçel, 2015; Çalışkan, 2019; Beger, Özmen, 2020; Karayaman, 2023).

Çalışan açısından olumsuz duygular yaratan ve tehdit oluşturan değişime karşı verdiği her tepki veya davranış direniş olarak tanımlanmaktadır. Yeniliklere karşı gösterilen bu direniş, değişimlerin başarılı bir şekilde gerçekleşmesini engellemektedir. Bu konuda yapılan araştırmalara bakıldığında, kurumsal değişim çabalarının bir kısmının olumlu sonuçlanmadığı görülmektedir (Toribio, 2011).

Bazı çalışanlarda görülen örgütsel değişime karşı direncin başlıca sebepleri; güvenilir çalışma ortamını kaybetme korkusu, pozisyonunu yitirme kaygısı, mevcut çalışma koşullarının daha da zorlaşacağı düşüncesi, denetim endişesi, kendini baskı altında hissetme duygusu ve konu hakkında bilgisiz olma durumudur (Töremen, 2002). Bu sebeplerin dışında; yenilik ve değişimlerle ilgili yetkin olmama, yöneticinin çalışanda güven duygusu oluşturmaması ve duygularla hareket etme gibi etkenler sayılmaktadır (Argon ve Özçelik, 2008). Örgütsel değişim sürecinde işletme dışından profesyonel destek almak ve çalışanlarda bulunan özellikleri verilen eğitimlerle kuvvetlendirmek, bu aşamanın daha kolay bir şekilde gerçekleşmesi için oldukça önemli bir unsur olarak görülmektedir (Erdoğan ve İraz, 2019; Balcı, 2022).

Örgütlerde gerçekleşecek değişimin planlanması ve uygulanması ile birlikte kurumda bulunan bireylerin değişime yönelik tepkileri farklılık göstermektedir. Uygulanacak değişime yönelik geliştirilen tepkilerin olumlu ve olumsuz tepkiler olmasının yanı sıra aktif ve pasif tepki çeşitleri de gösterilmektedir. Tepki olarak ifade edilen direnç türleri değişimin şekline, değişimi uygulayan liderin yönetim tarzına, değişimin örgüt içerisine duyurulma tarzına ve bireylerin kişisel özelliklerine göre değişiklik göstermektedir. Değişime direnç çeşitleri, genelde aktif direnç, pasif direnç, akılcı direnç ve akıl dışı direnç şeklinde dört kısımda toplanmaktadır (Tüz, 2001).

Akılcı Direnç; Kurumlarda uygulanmasına karar verilen değişimin kurum içinde yeterince duyurulmaması veya bu uygulama için alınan karar aşamasına çalışanların dâhil edilmemesinden kaynaklanan direnme türüdür. Bu direnç türünde, çalışanlar karar

aşamasına dâhil edilmeği için kendilerini önemsiz hissetmekte ve örgüte ait olmadıklarını düşünmektedirler. Değişime yönelik akılcı ve mantıklı bir açıklama arayışı içerisindeydirler. Bu direncin gücü; yönetim kadrosunun çalışanları karara katılımlarını sağlaması, değişimin örgüt içerisinde tanıtılması ve etkili liderlik davranışları ile azaltılabilmektedir. Çalışanlar değişimin gerekliliklerinin net bir şekilde anlatılması ve kendilerinin de sürece dâhil edilmesi ile birlikte değişimi benimsemeye başlamaktadır (Tüz, 2001).

**Akıl Dışı Direnç;** Çalışanlar, değişime karşı olumlu bir duygu beslememekte ve ikna olmaktan oldukça uzak durumdadırlar. Yönetim tarafından uygulanacak değişim ile ilgili yapılan açıklamaları, gereklilikleri ve değişimi gerektiren durumları görmezden gelmektedirler. Bu durumda gösterilen direncin gücü de oldukça fazladır. Çalışanların şiddetli bir şekilde göstermiş oldukları bu direncin nedenlerinin ise; yeni uygulamalar karşısında başarısız olacakları endişesi, bilgi ve becerilerinin yetersiz olduğu düşüncesi, mevcut kaynaklarının eksik olduğu ve bir kayıp yaşayacakları endişesi olduğu bilinmektedir (Cummings ve Worley,1997).

**Pasif Direnç;** Kurumlarda yöneticiler tarafından belirlenen değişimi kabul etmeyen ve değişimin uygulanması konusunda endişeleri olan bireylerin bu uygulamalara göstermiş olduğu bir tepki türüdür. Pasif dirençte çalışanlar değişim oluşturulan çalışmalara ilgi göstermemekte, konu ile ilgili gelişmeleri öğrenme ve katılım sağlama isteğinde bulunmamaktadır. Genellikle üst yönetimden gelen bildirim ve sorumluluklara ilgisiz ve kayıtsız kalma davranışı içerisinde bulunmaktadır. Çalışanlar değişime yönelik yapılan olumsuz eleştirileri destekler ve bilinçli bir şekilde işin yavaşlatılmasını amaçlar. Örgütsel değişimin etkili bir şekilde bireylere aktarılması ile birlikte çalışanlarda değişime yönelik olumlu duygular geliştirilebilirse pasif değişime direnç aktif katılıma dönüşebilir (Timurturkan, 2010).

**Aktif Direnç;** Aktif direnme türünde kurumda bulunan bireyler uygulanacak olan değişimin gerçekleşmemesi adına aktif davranışlarda bulunmaktadır. Çalışanlar değişimi engellemek için protesto etmekte, verilen sorumlulukları bilinçli bir şekilde yerine getirmemekte, işleri yavaşlatmakta, performans düşürmeye yönelik eylemler içerisinde bulunmakta, değişime yönelik eleştiri ve şikâyetleri açık bir şekilde dile getirmektedir. Bu durum pasif direnişin davranışa geçirilmiş şekli olarak da tanımlanmaktadır (Helvacı,2011).

Değişime direnç ile alakalı yapılan çalışmalarda direncin farklı boyutları ele alınmaktadır. Değişime direnç; değişim ihtiyaçlarına inanmamak, hedeflerin ulaşılabilirliğine inanmamak, değişimin amacı üzerinde fikir birliğine ulaşmamak ve değişim liderine duyulan güven eksikliği boyutları altında değerlendirmiştir. Yaygın olarak kullanılan değişime direnç boyutlarının ise Duygusal Direnç, Bilişsel Direnç ve Davranışsal Direnç olarak üç boyut şeklinde ifade edildiği görülmüştür (Henry,1997; Dent ve Goldberg,1999; Oreg, 2006).

**Bilişsel Direnç;** bireylerin değişime yönelik inançlarını ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu boyutta bireylerin değişim için olumlu ifadeleri yer alırken “ değişim örgütü mahvedebilir” şeklinde olumsuz ifadeler de yer almaktadır. Değişimi uygulamaya geçmeden önce bireylerde oluşan düşünce ve inanç kısımları olarak ifade edilir. Kurumda bulunan bireylerin değişim hakkında ilk olarak ne düşündüklerini, değişimin örgüte ve bireylere ne kazandırıp ne kaybettireceğini ortaya çıkarmaktadır. Diğer bir ifade ile oluşacak

değişim için meydana gelen sorgulamaların ilk aşamasını oluşturmaktadır (Piderit,2000; Oreg,2006).

Duygusal Direnç; değişime yönelik olumlu ve olumsuz değerlendirmeleri içermektedir. Bu boyutta ele alınan asıl konu bireylerde örgütsel değişime karşı oluşan heyecan, mutluluk, enerji, istek ve hırs gibi pozitif duygular ile korku, endişe, isteksizlik, kızgınlık gibi oluşan negatif duygulardır. Örgütte bulunan çalışanların değişime yönelik duygusal tepkilerinin ölçülmesi amacıyla kullanılmaktadır. Bireylerde oluşan duygusal direncin, değişimin çalışanlara etkili bir şekilde iletilmemesi veya yetersiz bilgilendirilme sonucunda ortaya çıkabileceği ifade edilmektedir (Oreg,2006; Uslu,2017).

Davranışsal Boyut; bireylerin değişim konusunda zihinlerinde meydana gelen sorgulamalar, olumlu ve olumsuz düşüncelerin ifade edilmesinden sonraki boyut olarak yer almaktadır. Davranışsal boyut, örgütte bulunan çalışanların değişime yönelik davranışları ve nasıl davranılması gerektiğini ortaya çıkaran bir boyuttur. Başka bir ifade ile değişime olan direncin davranışa dönüşmüş hali olarak ifade edilebilir. Gösterilen bu davranışlarda örgütlerde geliştirilen değişime yönelik sabotaj, engel olma gibi çeşitli davranışlara yönelik ifadeler yer almaktadır (Van Dam,2008; Singh,2012).

Oreg (2006) değişime direnci oluşturan bu üç boyutun tamamen birbirinden bağımsız olarak düşünülmemesi gerektiğini, örgütlerde meydana gelebilecek değişim hakkında neler düşünüldüğünü, neler ifade ettiğini ve nasıl bir davranışa dönüştüğünü anlamak için bu üç boyutunda birbiriyle ilişkili olarak ele alınması gerektiğini belirtmektedir.

### **3. Demografik Özelliklerinin Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi Ve Değişime Direncin Önlenmesi**

Örgütlerde gerçekleşen değişim ve bu değişime karşı geliştirilen direnç hareketi çalışanlardan bağımsız olarak düşünülemez. Çalışanların yaş, eğitim, cinsiyet meslekte geçirdikleri süre gibi faktörlere bağlı olarak personel devir hızı, performans, tatmin durumlarında farklılıklar olduğu gibi değişime karşı tutumlarında da farklı davranışlar sergilenebilmektedir. Örneğin yaşça büyük ve uzun süredir aynı kurumda görev yapan bireylerin değişime karşı gösterdikleri direncin, yeni ve genç bireylere göre daha yüksek olduğu ifade edilmektedir. Yöneticiler herhangi bir değişim hareketi başlatacağı zaman bu farklı demografik özellikleri göz önünde bulundurmalı ve değişime yönelik stratejileri bu faktörlere göre geliştirmelidir (Ülgen ve Mirze,2013).

Örgütlerde değişimin gerçekleştirilmesi ile birlikte etkinliğin ve verimliliğin artırılması hedeflenmektedir. Değişimin amacı olumlu olsa da çalışanlar, bu değişimin gerçekleşmemesine yönelik davranışlar sergileyebilmektedir. Değişime karşı geliştirilen bu direnç uygulamaları değişimi başarılı bir şekilde uygulanmasını engellemektedir. Örgütün üst yönetimi tarafından değişimin yönetilmesi kolay bir süreç değildir. Değişimden beklenen faydanın sağlanabilmesi için oluşan direncin de etkili bir şekilde önlenmesi gerekmektedir (Hitt, Black, Porter ,2009).

Örgütler çevrelerine uyum sağlaması için uygulamaya çalıştığı değişime yönelik stratejilerin başarı elde etmede temel faktör olduğunu düşünmektedir. Değişimin başarılı bir

şekilde uygulanması için çalışanların gösterdikleri direnç davranışını azaltacak uygulamalar geliştirmeleri gerekmektedir böylece çalışanların karşılaştıkları yeni uygulamalar karşısında kendilerini daha iyi hissetmesi sağlanacaktır (Şen ve İrge,2022).

Örgütlerde değişime direnci önlemek amacıyla çeşitli stratejiler geliştirilmektedir. Başaran (1982) bu stratejileri; çalışanlara gerçekleştirilecek değişimi tanıtmak, değişimin deneme amaçlı kullanılması, çalışanların karara katılımını sağlamak, değişime yönelik eğitim ve iletişimin düzenlenmesi ve etkili liderlik uygulamaları geliştirmek şeklinde sıralamıştır. Stoner ve Wankel (2011) ise yukarıda sayılan stratejilere; zorlama (tehdit ve baskı), ikna, manipülasyon ve kooptasyon geliştirme stratejilerini eklemiştir.

Değişimin Planlanması ve Tanıtılması; Planlama, değişimin uygulanması ve değişime karşı gelişecek direncin azaltılması için mutlaka gerçekleştirilmesi gereken bir uygulamadır. Planlama aşamasının, değişim uygulamasında ve değişime karşı oluşan dirençlerin farkına varılmasında en önemli strateji olduğu ifade edilmektedir (Pritchard, 2010; Sönmez,2023).

Değişimin Deneme Amaçlı Uygulanması; Değişimin tüm örgütte uygulanmasının yerine, kurumun bir bölümünde veya küçük bir bölgede denenmesi, elde edilen sonuçların gözden geçirilmesi oldukça önemli bir faktördür. Böyle bir uygulama sonucunda örgütte bulunan çalışanların değişime karşı duygu ve düşünceleri, davranışları ve fikirlerinin ne yönde olduğu önceden fark edilecek ve oluşan direncin önüne geçilebilecektir (Hitt, vd., 2009).

Eğitim ve İletişim; Kurumlarda değişimin etkili bir şekilde yönetilmesi ve uygulanması için çalışanlar ile birlikte etkili bir iletişim sağlanması gerekmektedir. Çalışanların değişime yönelik fikirleri alınmalı, değişimi destekleyen ile desteklemeyen fikirler birbiriyle karşılaştırılmalıdır. Bu sayede değişime yönelik ön yargı ve bilinmezliğin ortadan kaldırılması sağlanmaktadır (Werkman,2009).

Çalışanların değişime karşı oluşturdukları direnç davranışının azaltılmasında iletişimin rolü oldukça büyüktür. Çalışanların memnuniyetini sağlamak, mevcut sürece dâhil etmek etkili bir iletişim ile gerçekleştirilebilecektir. Fakat bu aşamada uygulanan iletişimin hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından açık bir kanal olarak ele alınması gerekmektedir (Yener,2021).

Kooptasyon uygulamasında ise çalışanların eğitime katılmasında uygulanan stratejilere benzer uygulamalar kullanılmaktadır. Direnç gösteren çalışanların belirlenip, bu bireyleri meydana gelen sorun ve çözümlerin bir parçası haline getirerek direnç davranışının azalması hedeflenmektedir (Şimşek, Akın, 2008; Karaboğa, 2018).

Karara Katılımın Sağlanması ve Destekleme; Karar aşamasına gelene kadar, kurumda değişime direncin yüksek olduğu çalışanların belirlenmesi ve bu grubun karar aşamasına dâhil edilmesine yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi örgütün yararına sonuçlar doğuracaktır (Özkan,2002; Çilesiz,2015).

Zorlama (Tehdit ve Baskı); Örgütlerde değişimin acilen uygulanması gerektiği veya değişime olan direncin etkisini azaltacak uygulamaların olumlu cevap vermediği durumlarda kullanılan bir stratejidir. Örgütte değişime karşı direnç gösteren bireylere yönelik değişimin uygulanması ve kabul edilmesi adına yapılan baskı, zorlama, emir verme ve bu uygulamaların



gerçekleşmesi için güç ve yetkilerin kullanıldığı durumudur. Bu strateji örgütlerde değişimin geliştirilmesi ve uygulanması bakımından hızlı bir süreç olduğu için olumlu bir strateji olarak görülmektedir. Fakat çalışanlar açısından bakıldığında bu zorlama; performans düşüklüğü, işten çıkma, örgüte ve lidere karşı negatif duygular besleme ve bağlılığın düşmesi gibi olumsuz davranışları artırebileceği için dikkatli uygulanması gereken bir strateji olarak ifade edilmektedir (Yalçın,2002).

Manipülasyon; Kurumlarda uygulanacak değişimin çalışanlara tanıtılması ve aktarılması aşamasında gerçekleri olağan durumdan saptırarak aktarmak oluşabilecek direnci azaltabilir. Fakat bu strateji tehdit ve zorlama da olduğu gibi oldukça riskli bir durum olarak değerlendirilir. Çalışanların yöneticileri tarafından manipüle edildiğini ve aldatıldığını fark etmesi durumunda kurumlarda istenilmeyen sonuçlar oluşabilmektedir Bu nedenle bu strateji yöneticilerin ve liderlerin mecbur kalmadıkça kullanmayı istemediği bir durumdur (Koçel,2003).

#### **4. Araştırma**

##### **4.1. Yöntem**

Çalışmanın örnekleme ilişkisel tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modeli ikiden fazla değişken arasındaki ilişkinin ve değişimin belirlenmesine yönelik bir yöntemdir (Karasar, 2011).

Çalışmada farklı okullarda görev yapan öğretmenlerin demografik özellikleri ile değişime direnç arasındaki ilişkinin araştırılması hedeflenmektedir. Bu doğrultuda çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

- 1) Öğretmenlerin demografik özellikleri ile değişime direnç arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- 2) Öğretmenlerin demografik özellikleri ile değişime direncin bilişsel boyutu arasında bir ilişki var mıdır?
- 3) Öğretmenlerin demografik özellikleri ile değişime direncin duygusal boyutu arasında bir ilişki var mıdır?
- 4) Öğretmenlerin demografik özellikleri ile değişime direncin davranışsal boyutu arasında bir ilişki var mıdır?

##### **4.2. Veri Toplama Araçları**

###### **Kişisel Bilgi Formu**

Araştırmada öğretmenlerin demografik bilgilerinin belirlenmesi amacıyla 8 soruluk kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Bu form aracılığıyla katılımcıların cinsiyetleri medeni durumları, eğitim durumları, görev yaptığı kurum ile ilgili bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

###### **Değişime Direnç Ölçeği**

Katılımcıların değişime direnç konusuna yönelik algılarını ölçmek amacıyla Oreg (2006) tarafından geliştirilen “Değişime Direnç Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek 15 ifade ve “Bilişsel boyut, Duygusal boyut, Davranışsal boyut” olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Güvenilirlik katsayısının ise 0,869 olduğu görülmüştür.

##### **4.3. Verilerin Analizi**

Bu çalışmada nicel araştırma yönetimi olan anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın örnekleme farklı kurumlarda öğretmenlik yapan 226 bireyden oluşmaktadır.

Çalışmada kullanılan anket formu elektronik ortama aktarılarak Google Forms aracılığıyla uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analiz edilmesi için SPSS 22 programından yararlanılmıştır.

Anket aracılığı ile elde edilen verilerin normal dağılım sağlayıp sağlamadığını belirlemek amacı ile normallik analizinden yararlanılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen değerlere Tablo 1’de yer verilmiştir. Değişime direnç ölçeğinin hem genel boyutu hem de alt boyutlarına ait Skewness ve Kurtosis değerlerinin -1,5 ve +1,5 arasında olduğu görülmüş ve normal dağılım şartlarını sağladığı belirlenmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2015). Bu doğrultuda çalışmaya parametrik analiz yöntemleri ile devam edilmiştir.

**Tablo 1. Verilerin normal dağılım analiz tablosu**

Ölçek		Skewness	Kurtosis
Değişime Direnç		,368	-,457
Değişime Direnç (Alt Boyutlar)	Bilişsel Boyut	,375	,068
	Duygusal Boyut	,528	-,215
	Davranışsal Boyut	,496	,123

#### 4.4. Çalışmanın Örnekleme

Çalışmada basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklem farklı kurumlarda görev yapan 226 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine Tablo 2’de ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir. Öğretmenlerin %59,7’si (135 Kişi) kadın ve %88,9 oran ile evli bireylerden oluştuğu görülmüştür. Öğretmenlerin eğitim durumları göz önüne alındığında ise büyük çoğunluğun %77,4 oran ile lisans mezunlarından oluştuğu görülmektedir. Görev yaptıkları kurum ise %95,6 oran ile kamu kurumundan oluşmaktadır. İlkokulda görev yapan öğretmenlerin oranının %46,5 olduğu ve %28,3 oran ile ise sınıf ve branş öğretmenlerinin bulunduğu görülmektedir. Sektörde çalışılan süre göz önüne alındığında ise çoğunluğun %52,7’si oran ile 15 yıl ve üzerinde olduğu görülmüştür.

**Tablo 2. Katılımcıların demografik özellikleri**

Demografik Özellikler		Toplam	Yüzde	Geçerli
Cinsiyet	Kadın	135	59,7	60,0
	Erkek	90	39,8	40,0
	Toplam	225	96,9	100
	Eksik veri	1	,4	
Medeni Durum	Evli	201	88,9	89,3
	Bekâr	24	10,6	10,7
	Toplam	225	99,6	100
	Eksik veri	1	,4	
Eğitim Durumu	Lisans	175	77,4	78,5
	Yüksek Lisans	46	20,4	20,6
	Doktora	2	,9	,9
	Toplam	223	98,7	100
	Eksik veri	3	1,3	
Çalıştığınız Alan	Kamu Kurumu	216	95,6	96,9
	Özel Kurum	7	3,1	3,1

	Toplam	223	98,7	100
	Eksik veri	3	1,3	
<b>Çalışılan Kurum</b>	Anaokulu	7	3,1	3,2
	İlkokul	105	46,5	47,9
	Ortaokul	95	42,0	43,4
	Diğer	12	5,3	5,5
	Toplam	219	96,9	100
	Eksik veri	7	3,1	
<b>Görev Yapılan Alan</b>	Özel Eğitim	62	27,4	28,8
	Sınıf Öğretmeni	64	28,3	29,8
	Branş Öğretmeni	64	28,3	29,8
	Diğer	25	11,1	11,6
	Toplam	215	95,1	100
	Eksik veri	11	4,9	
<b>Sektörde Çalışılan Süre</b>	0-5 Yıl	16	7,1	7,2
	6-10 Yıl	35	15,5	15,7
	11-15 Yıl	53	23,5	23,8
	15 Yıl ve Üzeri	119	52,7	53,4
	Toplam	223	98,7	100
	Eksik veri	3	1,3	

#### 4.5. Bulgular

Çalışmada kullanılan değişime direnç ölçeğine ve alt boyutlarına yönelik güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen değerlere Tablo 3'te yer verilmiştir. Değişime Direnç Ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısının ,839 ( $\alpha > ,070$ ) olduğu görülmektedir ve kullanılan ölçeğin güvenilir bir ölçüm aracı olduğu söylenebilir (Kayış,2006).

Değişime Direnç ölçeğinin alt boyutlarına ait güvenilirlik katsayılarının ise Bilişsel boyut ,731 Duygusal boyut ,820 ve Davranışsal boyutun ,760 olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. Ölçeklerin güvenilirlik analizi tablosu**

Değişime Direnç Ölçeği	Madde Sayısı	Alpha ( $\alpha$ )
Değişime Direnç	15	,839
<b>Alt Boyutlar</b>		
Bilişsel Boyut	5	,731
Duygusal Boyut	5	,820
Davranışsal Boyut	5	,760

Araştırma sorularının değerlendirilmesi için Pearson Korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Değişkenlere ait yapılan korelasyon analizinde elde edilen değerlere Tablo 4'te yer verilmiştir. Yapılan bu çalışmada demografik özellikler ile değişime direnç arasında bir ilişkinin olduğu düşünülmektedir. Literatürde yer alan çalışmalar, bireylerin demografik özelliklerinin değişime karşı gösterdikleri direnç davranışını etkilediğini ve bu değişkenlere bağlı olarak direncin şiddetinin artıp azabileceğini belirtmektedir (Ülgen ve Mirze,2013).

Korelasyon analizi sonucunda öğretmenlerin görev yaptıkları kurumun türü ile değişme direnç arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmüştür ( $r = ,131$ ,  $p = ,053$ ,  $p < 0,05$ ) (Carver ve Nash, 2011). Bu ilişkinin düzeyi ise  $0,-0,29$  aralığında zayıf,  $0,30-0,70$  aralığında orta ve  $0,70-1$  aralığının mükemmel ilişkiyi ifade ettiği bilinmektedir (Cevahir,2020). Bu bakımdan öğretmenlerin görev yaptıkları kurumun türü ile değişme direnç arasında oluşan ilişkinin zayıf düzeyde olduğu görülmüştür.

Helvacı ve arkadaşlarının (2013) yapmış olduğu bir çalışmada devlet okullarında görev yapan eğitimcilerin, özel okuldaki eğitimcilere göre değişme direnç davranışının daha fazla olduğunu belirtmişlerdir. Bu durumun nedeninin ise bireylerin veya örgütün kapasite yetersizliğinden kaynaklandığı belirtilmektedir.

**Tablo 4. Değişkenler arasındaki korelasyon analizi**

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>1.Görev Yaptığınız Kurum</b>	Korelasyon (r)	1								
	P									
	n	219								
<b>2.Çalışılan Alan</b>	Korelasyon (r)	,167	1							
	P	,013								
	n	218	223							
<b>3. Görev Yaptığınız Alan</b>	Korelasyon (r)	,178	-,018	1						
	P	,009	,790							
	n	213	215	215						
<b>4.Sektörde Çalışılan Süre</b>	Korelasyon (r)	-,093	-,070	,071	1					
	P	,172	,295	,300						
	n	218	223	215	223					
<b>5.Eğitim</b>	Korelasyon (r)	,083	-0,93	-,011	-,099	1				
	P	,223	,169	,873	,142					
	n	218	222	214	222	223				
<b>6.Değişime Direnç</b>	Korelasyon (r)	,131	,012	,032	,056	-,003	1			
	P	,053	,858	,640	,404	,962				
	n	218	223	215	223	223	225			
<b>7.Bilişsel Boyut</b>	Korelasyon (r)	,148	,016	,013	,128	,047	,790	1		
	P	,029	,817	,855	,057	,484	,001			
	n	218	223	215	223	223	225	225		
<b>8.Duygusal Boyut</b>	Korelasyon (r)	,165	-,035	,108	,013	,000	,769	651	1	
	P	,015	,603	,114	,846	,996	,001	,001		
	n	223	223	215	223	215	223	225	225	
<b>9.Davranışsal Boyut</b>	Korelasyon (r)	,065	,015	-,026	-,010	-,030	,785	,408	,404	1
	P	,342	,829	,700	,882	,654	,001	,001	,001	
	n	218	223	215	223	223	225	225	225	225

1: Çalışılan Kurum, 2: Çalışılan Alan, 3: Görev Yaptığınız Alan, 4: Sektörde Çalışılan Süre,5 Eğitim, 6: Değişime Direnç, 7: Bilişsel Boyut, 8: Duygusal Boyut, 9: Davranışsal Boyut

Değişime direncin alt boyutlarından, bilişsel boyut ile öğretmenlerin çalıştıkları kurum arasında zayıf düzeyde, pozitif yönlü bir ilişkinin ( $r = ,148$ ,  $p = ,029$ ) olduğu görülmektedir. Ayrıca bilişsel boyut ve öğretmenlerin sektörde çalıştıkları süre arasında da zayıf düzeyde, pozitif yönlü ( $r = ,128$ ,  $p = ,057$ ) bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Duygusal boyut ile ilişki olduğu görülen demografik özellik ise eğitimcilerin görev yaptığı kurumun türü değişkenidir. Bu iki değişken arasında zayıf düzeyde, pozitif yönlü ( $r = ,165$ ,  $p = ,015$ ) bir ilişki bulunmuştur.

Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin yaşı, medeni durumu, sektörde çalışmış oldukları süre, sahip oldukları kıdem ve görev yaptıkları alana bağlı olarak meydana gelecek değişime karşı bakış açıları ve direnç davranışları farklılık göstermektedir. Örneğin; eğitimcilerin sektörde çalıştıkları süreye bağlı olarak değişime karşı gösterdikleri direncin de şiddetinin arttığı söylenebilir. Uzun süre sektörde çalışan bir öğretmenin, alışmış olduğu kültür, kurallar veya kullanılan yöntemlerin değişmesine karşı güçlü bir direnç davranışı gösterdiğini belirtmektedir (Pritchard, 2010; Yenen, 2015).

Literatürde Helvacı (2013), Yenen (2015) ve Dalin (1993) tarafından yapılan çalışmalarda bu çalışmanın sonuçlarına benzer sonuçlar elde ettikleri görülmüştür. Öğretmenlerin görev yaptıkları kurumun türü, görev yaptıkları süre, sahip oldukları kıdeme göre değişime karşı gösterdikleri direncin seviyesinin de etkileyeceğini belirtmektedir.



## Sonuç

Değişim, günümüzde hem sosyal hem de örgütsel alanda çevreye ayak uydurmak adına kaçınılmaz faktör olarak ele alınmaktadır. Örgütlerde değişimin etkili bir şekilde uygulanması için bir denge durumunun oluşması gerekmektedir. Fakat bu denge kurumlar tarafından kolay bir şekilde elde edilememektedir. Örgütte bulunan çalışanlar, alıştıkları kurum kültüründe farklılık olması, yeteneklerin değişim karşısında yetersiz kalacağı, ekonomik sıkıntılarla karşılaşacağı düşüncesi ve konumlarını kaybetme korkusunda dolayı değişime karşı direnç göstermektedir.

Örgütlerde çalışanlar tarafından oluşan değişime direnç davranışı, dikkate alınması ve önlenmesi gereken bir durum olarak değerlendirilmelidir. Bireyler açısından değişime karşı geliştirilen bu ön yargının nedeninin belirlenmesi, bu konuda çalışanlara yönelik eğitim ve iletişim programlarının geliştirilmesi, değişimin etkili bir şekilde çalışanlara aktarılması, değişimle ilgili alınacak herhangi bir karar aşamasına çalışanların dâhil edilmesi direnç davranışını önleyebilecek stratejiler arasında yer almaktadır (Güllük, 2022).

2019 döneminde ortaya çıkan Covid 19 salgını nedeni örgütsel süreçlerde birden çok değişim meydana gelmiştir. Bu durumdan en çok etkilenen sektörün ise eğitim kurumları olduğu bilinmektedir. Hızla yayılan bu salgın karşısında eğitim sisteminin elektronik ortama aktarılması ile birlikte eğitim kurumlarında uygulanan birçok sistemde de değişim kaçınılmaz bir hale gelmiştir. Bu durumda eğitim kurumlarında görev yapan bireylerin mevcut kapasitelerinin yetersiz kalması, uygulanacak yeni sisteme hakim olmamaları, alıştıkları düzenin değişmesi gibi faktörlerin değişime yönelik direnç davranışını meydana getirdiği bilinmektedir (Aslan, Bal, Akbulut ,2022).

Eğitim kurumlarında gelişen direnç davranışlarının, bu kurumlarda çalışan bireylerin sahip olduğu demografik özellikler ile de ilişkili olduğu düşünülmektedir. Örneğin; eğitim kurumlarında meslektaşlarına göre daha yüksek kıdeme sahip olan bir öğretmenin alışmış olduğu kurum kültürünün değişmesine yönelik daha fazla direnç davranışı göstereceği bilinmektedir. Bu durumun yanı sıra eğitimcilerin cinsiyetleri, görev yaptıkları kurumun türü, görev yaptıkları alan, girmiş oldukları ders saati ve sektörde geçirdikleri süreye bağlı olarak değişime karşı göstermiş oldukları direncin seviyesinde artış ve azalma meydana gelmektedir (Limon, 2020; Okar,2018; Kurt, 2010).

Bu çalışmada farklı kurumlarda görev yapan öğretmenlerin demografik özellikleri ile değişime direnç arasındaki ilişkinin araştırılması hedeflenmiştir. 226 öğretmenden elde edilen verilerin analizi için SPSS 22 programı kullanılmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre öğretmenlerin görev yaptığı kurumun türü ile değişime direnç arasında zayıf düzeyde, pozitif yönlü ( $r = ,131$ ,  $p = ,053$ ) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Çalışılan kurumun türü ve değişime direnç ölçeğinin alt boyutunu oluşturan bilişsel direnç ( $r = ,148$ ,  $p = ,029$ ) ile de zayıf düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki elde edilmiştir. Ayrıca bilişsel direnç ile öğretmenlerin sektörde çalıştıkları süre arasında da ( $r = ,128$ ,  $p = ,057$ ) zayıf düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Değişime direncin duygusal

boyut ile de öğretmenlerin görev yaptıkları kurumun türü arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. ( $r = ,165$ ,  $p = ,008$ )

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, değişime direncin alt boyut olan davranışsal direnç ile herhangi bir demografik özellik arasında ilişkinin olmadığı görülmüştür. Bu durumun nedeninin; eğitimcilerin değişime karşı direnç gösterebilecek duygu ve düşünceye sahip olmasına rağmen, bu direnci kurumsal kültürde bulunan kural ve prosedürlerden dolayı davranışa dönüştürmedikleri görülmektedir. Çalışanların görev aldıkları bazı kurumlarda bulunan kültürün değişime karşı gösterilen direnç davranışını engellediği söylenebilir.

Eğitimcilerin demografik özelliklerine bağlı olarak gösterdikleri bu direncin sebebini literatürde yapılan çalışmalar şu şekilde açıklamaktadır. Kurumun ve öğretmenlerin kapasitesinin yetersiz kalması, iş yükünün artacağı düşüncesi, sektörde uzun süre çalışan öğretmenlerin kurum kültüründe, alet veya teçhizat, uygulanan kurallarda oluşacak değişimin negatif bir durum olarak algılanması şeklinde ifade edilmektedir. Öğretmenlerin sektörde geçirdiği süreye bağlı olarak değişecek uygulamaların zaman ve enerji kaybı oluşturacağı düşüncesi de direnç davranışını oluşturabileceği belirtilmektedir (Helvacı,2013; Dalin 1993).

Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre bireylerin demografik özelliklerin değişime direncin bilişsel ve duygusal boyutu ile ilişkili olduğu söylenebilmektedir. Fakat bu bilişsel ve duygusal direncin çalışanlar, tarafından davranışa geçirilmediği ve bu nedenle demografik özelliklerin değişime direncin davranışsal boyutu ile ilişkili olmadığı söylenebilir. Bu çalışmanın sınırı, farklı kurumlarda görev yapan öğretmenlere yönelik nicel yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmesidir. Sonraki çalışmalar için eğitim kurumlarında gösterilen değişime direnç sebeplerinin nitel yöntemler ile araştırılmasının etkili sonuçlar oluşturabileceği düşünülmektedir.



## Kaynakça

- Akman, A. (2017). Sınıf öğretmenlerinin değişime direnç nedenlerinin incelenmesi (Doktora Tezi), İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Aslan, H., Bal, A., Akbulut, S., & Çetin, B. (2023). Öğretmenlerin Öz-Yeterlikleri İle Değişime Hazır Olma Durumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Scientific Educational Studies*, 7(1), 1-32.
- Argon, T. & Özçelik, N. (2008). "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri", Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 8 (16), 70-89.
- Aykaç, B. (1991). Yönetimin iyileştirilmesi ve örgütsel değişim. *Amme İdare Dergisi*, (24) 2, 81-122.
- Balcı, B., & Yıldız, K. (2022). Spor yöneticisi adaylarının değişime direnç eğilimleri ve girişimcilik davranışları üzerine bir araştırma. *International Journal of Social Science Research*, 11(1), 88-96.
- Başaran, E. (1982). Örgütsel davranış yönetimi, Sevinç Yayınevi, Ankara.
- Beger, G. A. (2020). Değişime Direnç ve Çalışan Yaratıcı Davranışı Arasındaki İlişkide Stresin Aracı Rolü. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 34-50
- Bottery, M. (2016). Education and globalization: Redefining the role of the educational professional. *Educational Review*, 58 (1), 95-113.
- Carver, R. H., & Nash, J. G. (2011). *Doing data analysis with SPSS: version 18.0*. DuxburyPress.
- Cevahir, E. (2020). SPSS ile nicel veri analizi rehberi. Kibele
- Coroğlu, C. (2003). İş dünyasında geleceğin yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (1997). *Organization change and development*. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Çalışkan, A. (2019). Değişime Direnç: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 237-252
- Çetin, C. (2008). Yöneticilerin liderlik stilleri: değişim yönetimi ve ekip çalışması arasındaki ilişkilerin çok yönlü olarak değerlendirilmesi, İstanbul Ticaret Odası Yayınları İstanbul.
- Çilesiz, R. (2015). Örgütsel değişiminin çalışanlar üzerindeki sosyal psikolojik ekonomik etkileri ve bir uygulama çalışması. (Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi, Türkiye.
- Dalin, P., Rolf, H.G., & Kleekamp, B., (1993). *Changing the school culture*. New York: The Imtec Foundation.
- Dahl, R. A. (2001). *Demokrasi Üstüne*, (Çev. Betül Kadioğlu), Phoenix Yayınları, Ankara.
- Davis, K. (1988). İşletmede insan davranışı: örgütsel davranış, (çev. Kemal Tosun, Tomris Somay, Fulya Aykar, Can Baysal, Ömer Sadullah, Semra Yalçın), 3. Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "resistance to change". *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25 – 41.
- Dinçer, Ö. (2008). *Örgüt geliştirme: teori, uygulama ve teknikleri*, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Erdoğan, P. & İraz, R. (2019). Örgütsel vatandaşlık, örgütsel sinizme ve tükenmişliğe pozitif psikolojik sermaye etkisi, Konya: Eğitim Yayınevi

- Genç, E., (2020). Üniversite öğrencilerinin değişime direnç düzeylerinin uzaktan eğitime yönelik tutumlarına etkisi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9(5), 3774-3801.
- Güllük, F. (2022). Öğretmenlerin Negativizmi İle Okul Müdürlerinin Değişime Direnişleri Giderme Yaklaşımları Arasındaki İlişkide Liderlik Stilllerinin Düzenleyici Etkisi (Yüksek Lisans Tezi), Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Helvacı, M. A. (2011). Değişime karşı direniş nedenlerini belirleme ölçeği. *E Journal of New World Sciences Academy*, 6 (3), 2033-2047.
- Helvacı, M. A., Çankaya, İ., & Bostancı, A. B. (2013). Reasons and levels of teachers' resistance to change at schools According to inspectors' perspectives. *Journal of Theoretical Educational Science*, 6 (1), 120-135.
- Henry, P. K. (1997). Overcoming resistance to organizational change. *Journal of the American Dietetic Association*, 97 (10), 145-147.
- Hitt, M. A., Black, J. S., Porter, L. W. (2009). *Management (2.nd ed.)*, New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Karaboğa, C, N, E (2018). Yönetim bilişim sistemleri kullanımı açısından kurumsal değişime direnç algılamalarının iç müşteri memnuniyeti üzerine etkisi: üniversite hastaneleri üzerinde bir araştırma. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karayaman, S. (2023). İyimserlik ve değişime direncin endüstri 4.0 uyum yeteneği üzerindeki etkisi. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(10), 1329-1347
- Kayış, A., Kalaycı, E (Eds.) (2006). *Güvenilirlik analizi, SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Keleş, M. (2020). İlkokul yöneticilerinin değişim eğilimlerinin yaşam boyu öğrenme becerilerine etkisi (Doktora Tezi), Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü.
- Kinicki, A., & Williams B K. (2008). *Management: A Practical Introduction, Third Edition, McGraw-Hill International Edition*, New York.
- Koçel, T., (2003). *İşletme yöneticiliği*, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T., (2015). *İşletme yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Kurt, C. (2010). Examination of relationships between teachers' epistemological beliefs and attitude of resist to organizational change (Master's Thesis) Gazi University
- Küçük, B. A., & Günaydin, C. (2021). Lider İle Örgüt Düzeyindeki Güven Duygusunun Yenilikçi Çalışma Davranışı Üzerindeki Etkisi: Değişime Direncin Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(2), 540-576.
- Limon, İ. (2020). Turkish adaptation of change fatigue scale: A study of reliability and validity. *Sakarya University Journal of Education*, 10(2), 292-311.
- Okar, M. (2018). Öğretmenlerin örgütsel iklim algıları ile değişime direnme tutumları arasındaki ilişki. (Yüksek Lisans Tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (1), 73-101.
- Ölçer, F. (2008). Örgütsel Küçülme. İçinde A. Özyılmaz & F. Ölçer (Eds.) *Güncel Yönetim ve FOrganizasyon Yaklaşımları*. Seçkin Yayınları, Ankara.

- Özkan, Y., (2002). İşletmelerde örgütsel değişime direnme ve bu sorunun çözümlenmesi üzerine bir uygulama. Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25 (4), 783 – 794.
- Pritchard B., (2010). Change management from an engineers perspective *Change Management*.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1998). Örgütsel psikoloji, 3. Baskı, Alfa Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, T. E., Serinkan., (Eds.) (2008). Liderlik, değişim ve yenilik. Ankara: Nobel Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M., (2013). Örgütsel psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Schumacher, Wolf D. (2010). Change management intervention models Cont. managing barriers to business .*Reengineering Success: Chapter 4b*.
- Singh, S., Darwish, T. K., Costa, A. C., & Anderson, N. (2012). Measuring HRM and organisational performance: concepts, issues, and framework. *Management Decision*, 50 (4), 651-667.
- Sönmez, N. (2023). Orta öğretim okulu yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin, değişime olan direnç üzerindeki etkilerinin araştırma bulgularının değerlendirilmesi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (28), 113.
- Stoner, J. A., & Wankel, C. (2011). How business, resources, and people fit together in a sustainability model. *Global Sustainability as a Business Imperative* 3-15.
- Selçuk, S. (1999). Demokrasiye Doğru, Yeni Türkiye Yayınları, Ankara.
- Şen, E., & İrge, N., (2022). Çalışanların değişime dirençlerinin örgütsel çevikliğe etkisinde personel güçlendirmenin aracı rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20(43), 119-148
- Şimşek, M. Ş., & Akın, H. B. (2008). Teknoloji ve örgütsel değişim. Konya: Çizgi Yayınları.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S., M. Baloğlu (Çev.) (2015). Using multivariate statistics ço değişkenli istatistiklerin kullanımı Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Taşlıyan, M., & Karayılan, D. (2011). Organizasyonlarda değişim ve yönetimi. İçinde İ. Bakan (Eds.) *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları içinde*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Timurturkan, K. (2010). Örgütsel yapının örgütsel değişime direnç üzerindeki etkisi: İzmir Tapu ve Kadastro Bölge Müdürlüğü'nde Bir Uygulama (Doktora Tezi), DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Toffler, A., Güneri., Y (Çev.). (1989). Uyumlu şirket, (çev.), İstanbul.
- Toribio., C. (2011). Coping with Resistance to Change in Organization, (Master Thesis), Linnaeus University.
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1), 185–202.
- Tüz, M. (2001). Örgütsel Küçülme ve seçenekleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2 (2).
- Tüz, M. (2004). Değişim ve kaos ortamında işletme davranışı, Alfa Akademi Yayınları, Bursa.
- Uslu, Ö, Büyüköztürk, Ş., & Akbaba Altun, S. (2017). Değişim eğilimleri ölçeğinin öğretmenler için uyarlanması. *Kastamonu Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 3 (25), 1071-1082.

- Ülgen, H. & Mirze, K. (2013). İşletmelerde stratejik yönetim, toplam kalite yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader–member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied Psychology*, 57 (2), 313-334.
- Werkman, R. A. (2009). Understanding failure to change: a pluralistic approach and five patterns. *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (7), 664-684.
- Yalçın, İ., & Özulucan, M. N. (2002). Özel ve kamu yönetiminde değişim mühendisliği. İÇİŞLERİ BAKANLIĞI.
- Yazıcı, S. (2001). Öğrenen Organizasyonlar, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Yenen, A. (2015). Ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okullardaki değişime karşı direnme nedenlerinin incelenmesi Kayseri ili örneği (Yüksek Lisans Tezi), Kayseri Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yener, S. (2021). Düzenleyici Odakların Değişime Direnç Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İletişimin Aracı Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (30), 197-210