

T.C.
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI



ÖĞRETMENLERİN ALGILARINA GÖRE OKULLARDA
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM
AÇIKLIĞINA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MUHAMMET ÜNLÜ

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Şenay SEZGİN NARTGÜN

BOLU, TEMMUZ- 2023

KABUL VE ONAY SAYFASI

Muhammet ÜNLÜ tarafından hazırlanan “**Öğretmenlerin Algılarına Göre Okullarda Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Değişim Açıklığına Etkisi**” adlı tez çalışması jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliğiyle kabul edilmiştir. 27/07/2023

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman
Prof. Dr. Şenay SEZGİN NARTGÜN
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

.....

Üye
Prof. Dr. Türkan ARGON
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

.....

Üye
Prof. Dr. Süleyman GÖKSOY
Düzce Üniversitesi

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. İbrahim KÜRTÜL
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu bildirir,

aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Teze ilişkin Turnitin adlı programında enstitü müdürlüğünce belirlenen filtrelemeler uygulanarak alınmış, olan benzerlik raporuna göre, tezin benzerlik oranı %30'u geçmemektedir.

Bu çalışma için Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'ndan Protokol No: 2021/18 sayısı ile etik izin alınmıştır. Ankara Valiliği'nden 07.06.2021 tarihli ve E-14588481-605.99-2611483 sayılı evrak ile araştırma izni alınmıştır.

.....
MUHAMMET ÜNLÜ

ÖZET

**ÖĞRETMENLERİN ALGILARIN GÖRE OKULLARDA
FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM
AÇIKLIĞINA ETKİSİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
MUHAMMET ÜNLÜ
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI
(TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. ŞENAY SEZGİN NARTGÜN)
BOLU, TEMMUZ - 2023
XIV + 138 SAYFA**

Bu araştırmanın amacı öğretmenlerin algılarına göre okullarda farklılıkların yönetiminin örgütsel değişim açıklığına etkisini belirlemektir. Araştırmada öğretmen görüşlerinin cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, öğretim kademeleri, mesleki kıdem değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırmanın evrenini 2020-2021 eğitim-öğretim yılında, Ankara ili Çubuk İlçesinde 73 kamuya ait ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan 1382 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma verileri 328 öğretmenin çevrimiçi katılımıyla elde edilmiştir. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Veri toplama aracında kişisel bilgi formu, farklılıkların yönetimi ölçeği, değişime açıklık ölçeği yer almaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği”, Smith ve Hoy (2007) tarafından geliştirilen ve Demirtaş (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan “Okulların Değişime Açıklığı Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 22.0 programı kullanılmıştır. İki kategori içeren değişkenlere göre ölçek puanlarının karşılaştırılmasında Mann Whitney U testi, üç ve daha fazla kategoriye sahip değişkenlere göre ölçek puanlarının karşılaştırılmasında Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişki için Spearman korelasyon analizi ile basit doğrusal regresyon analiz yöntemleri kullanılmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular şu şekildedir: Çalışmaya katılan öğretmenlerin farklılıkların yönetimi algıları “katılıyorum” düzeyinde; ölçeğin alt boyutları olan bireysel tutum ve davranış, örgütsel değer ve normlar, yönetsel uygulama ve politika algıları da “katılıyorum” düzeyindedir. Öğretmenlerin okulların değişime açıklık algıları, “orta düzeyde katılıyorum”; öğretmenin değişime açıklığı ve okul çevresinin değişim baskısı alt boyutlarında “orta düzeyde katılıyorum”, müdürün değişime açıklığı alt boyutunda ise “çoğunlukla katılıyorum” düzeyindedir. Farklılıkların yönetimi ölçeği ve alt boyutlarını tümü ile değişime açıklık genel düzeyleri ve tüm alt boyutları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde ve anlamlı ilişki elde edilmiştir.

ANAHTAR KELİMELE: Farklılıklar, Farklılıkların Yönetimi, Örgütsel Değişim, Değişime Açıklık

ABSTRACT

THE EFFECT OF MANAGEMENT OF DIVERSITY IN SCHOOLS ON ORGANIZATIONAL CHANGE OPENNESS ACCORDING TO TEACHERS' PERCEPTIONS

MSC THESIS

MUHAMMET ÜNLÜ

BOLU ABANT İZZET BAYSAL UNIVERSITY

INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

EDUCATION MANAGEMENT AND SUPERVISION

(SUPERVISOR: PROF. DR. ŞENAY SEZGİN NARTGÜN)

BOLU, JULY 2023

XIV + 138 PAGES

The aim of this study is to determine the effect of diversity management in schools on organizational openness to change according to teachers' perceptions. In the study, it was examined whether teachers' views differed according to gender, marital status, education level, education levels, and professional seniority variables. The population of the study consists of 1382 teachers working in 73 public primary, secondary and high schools in Çubuk District of Ankara province in the 2020-2021 academic year. Research data were obtained with the online participation of 328 teachers. Relational survey model was used in the study. The data collection tool includes personal information form, diversity management scale and openness to change scale. "Management of Diversity Scale" developed by Balay and Sağlam (2004) and "Schools' Openness to Change Scale" developed by Smith and Hoy (2007) and adapted into Turkish by Demirtaş (2012) were used as data collection tools. SPSS 22.0 program was used to analyze the data. Mann Whitney U test was used to compare scale scores according to variables with two categories, and Kruskal Wallis H test was used to compare scale scores according to variables with three or more categories. Spearman correlation analysis and simple linear regression analysis methods were used for the relationship between the scales. The findings obtained as a result of the research are as follows: The diversity management perceptions of the teachers participating in the study are at the level of "agree"; the perceptions of individual attitudes and behaviors, organizational values and norms, administrative practices and policies, which are the sub-dimensions of the scale, are at the level of "agree". Teachers' perceptions of schools' openness to change are at the level of "moderately agree"; "moderately agree" in the sub-dimensions of teacher's openness to change and school environment's pressure for change, and "mostly agree" in the sub-dimension of principal's openness to change. A statistically positive and significant relationship was found between the management of diversity scale and all of its sub-dimensions and the general level of openness to change and all of its sub-dimensions.

KEYWORDS: Differences, Diversity Management, Organizational Change, Openness to Change

İÇİNDEKİLER

Sayfa

KABUL VE ONAY SAYFASI	iii
ETİK BEYAN.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xi
TABLO LİSTESİ	xii
KISALTMA VE SEMBOL LİSTESİ.....	xiii
TEŞEKKÜR	xiv
1. GİRİŞ	1
1.1 Problem Durumu	1
1.2 Araştırmanın Amacı	4
1.3 Alt Problemler	4
1.4 Araştırmanın Önemi	4
1.5 Varsayımlar	6
1.6 Sınırlılıklar	6
1.7 Tanımlar	6
2.ARAŞTIRMANIN KURAMSAL TEMELİ VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	7
2.1 Farklılık Kavramı	7
2.1 Fark (Diverge)	7
2.2 Farklılık (Diversity).....	7
2.2 Farklılığın Boyutları	9
2.2.1 Faktör Yaklaşımı	10
2.2.1.1 İki Kategorili Faktör Yaklaşımı	10
2.2.1.1.1 Birincil ve İkincil Farklılıklar	10
2.2.1.1.2 Gözlenebilen ve Gözlenemeyen Farklılıklar.....	12
2.2.1.1.3 Yüzeysel ve Derin Düzeyde Farklılıklar.....	13
2.2.1.1.4 İşle Yüksek ve Düşük Düzeyde İlgili Olan Farklılıklar	14
2.2.1.2 Çok Kategorili Faktör Yaklaşımı.....	15
2.2.1.2.1 Farklılığın İç Boyutları.....	18
2.2.1.2.1.1 Yaş	18
2.2.1.2.1.2 Cinsiyet	19
2.2.1.2.1.3 Etnik Köken	20
2.2.1.2.1.4. Irk	21
2.2.1.3. Farklılığın Dışsal Boyutları	22
2.2.1.3.1 Kültür	22
2.2.1.3.2 Kişilik.....	23
2.2.1.3.4 Eğitim.....	24

2.2.1.3.5 Din.....	25
2.2.1.3.6 Engellilik.....	25
2.2.1.4 Farklılığın Örgütsel Boyutları.....	26
2.2.1.4.1 Çalışma Biçimi	26
2.2.1.4.2 Örgütsel Rol ve Statü.....	26
2.2.1.4.3 Gelir Seviyesi.....	27
2.3 Oranlar Yaklaşımı	27
2.4 Farklılıkların Kuramsal Temelleri.....	27
2.4.1 Sosyal Kimlik Kuramı	28
2.4.2 Sosyal Karşılaştırma Kuramı.....	29
2.4.3 Sosyal Kategorileşme Kuramı	30
2.4.4 Benzer Çekim Yaklaşımı	31
2.4.5 Bilgi İşlem ve Problem Çözme Yaklaşımı	32
2.4.6 Örgütsel Demografi	33
2.4.7 İlişkisel Demografi	34
2.5 Farklılıkların Yönetimi.....	35
2.6 Farklılıkların Yönetiminin Tarihçesi	37
2.7 Farklılıkların Yönetiminde Modeller	38
2.7.1 Farklılıkların Yönetiminde İlk Modeller	38
2.7.1.1 R. Roosevelt -Thomas Modeli (1991).....	38
2.7.1.2 Taylor Cox İlk Modeli (1991)	39
2.7.1.3 Gary Powell Modeli (1993).....	40
2.7.1.4 Robert Golembiewski'nin Modeli.....	40
2.7.2 Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Ara Modeller.....	41
2.7.2.1 Thomas ve Ely'nin Modeli.....	41
2.7.2.2 Taylor Cox'un Gözden Geçirilmiş Modeli.....	43
2.7.2.3. Richard Allen ve Kendyl Montgomery'nin Modeli	44
2.7.2.3 Agars ve Kottke'nin Tam Bütünleşme Modeli	45
2.7.2.5. Mor Barak'ın Kapsayıcı Modeli.....	46
2.7.3 Örgüt Fonksiyonlarına ve Çıktı Değişkenlerine Odaklanan Modeller:	47
2.7.3.1 Gilbert, Stead ve Ivancevich Modeli	47
2.7.3.2 Jackson, Joshi ve Erhardt'ın Modeli	48
2.7.3.3 Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky'nin Modeli	49
2.7.3.4 Pitts'in Modeli	50
2.8 Eğitim Örgütlerinde Farklılıkların Yönetimi	50
2.9 Değişim	51
2.10 Örgütsel Değişim.....	52
2.11 Örgütsel Değişimin Amaçları.....	54
2.12 Örgütsel Değişimin Nedenleri.....	55
2.12.1 Dış Nedenler.....	56
2.12.2 İç Nedenler	57
2.13 Örgütsel Değişim Türleri.....	58
2.13.1 Planlı ve Plansız Değişim.....	58
2.13.2 Makro ve Mikro Değişim.....	59
2.13.3 Ani Değişim ve Zamana Yayılmış Değişim	59
2.13.4 Reaktif ve Proaktif Değişim.....	59
2.13.5 Pasif Değişim ve Aktif Değişim.....	59
2.13.6 Evrimsel ve Devrimsel Değişim	59
2.14 Örgütsel Değişim Yaklaşımları	60

2.14.1 Geleneksel Değişim.....	60
2.14.2 Örgütsel Değişime Planlı Yaklaşım	60
2.15 Örgütsel Değişim Modelleri	61
2.15.1 Lewin'in Üç Adım Modeli.....	61
2.15.2 Fullan Modeli.....	63
2.15.3 Kotter'in Sekiz Aşamalı Değişim Modeli.....	64
2.15.4 Everard ve Morris'in Sistematiik Değişim Modeli.....	65
2.15.5 Grundy'in Beş Aşamalı Değişim Modeli	67
2.15.6 Cummings ve Worley'in Beş Aşamalı Değişim Modeli	68
2.16 Örgütsel Değişime Direnç	69
2.17 Örgütsel Değişime Direncin Sebepleri.....	71
2.18 Okulda Örgütsel Değişim	72
2.19 Örgütsel Değişim Sürecinde Öğretmen.....	75
2.20 Örgütsel Değişim Sürecinde Okul Müdürü	76
2.21 Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Değişim Açıklığına Etkisi	77
2.21.1 Eğitim Örgütlerinde Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Değişim Açıklığına Etkisi	78
2.22 Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Araştırmalar	80
2.22.1 Yurtiçi Araştırmalar	80
2.22.2 Yurtdışı Araştırmalar.....	82
2.23 Örgütsel Değişim ile İlgili Araştırmalar.....	83
2.23.1 Yurtiçi Araştırmalar	83
2.23.2 Yurtdışı Araştırmalar.....	85
2.24 Değişime Açıklık.....	86
2.25 Okulun Değişime Açıklığı	87
3. YÖNTEM.....	89
3.1 Araştırmanın Modeli.....	89
3.2 Araştırmanın Evren ve Örneklemi	89
3.2.1 Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Ait Demografik Bilgiler.....	89
3.3 Veri Toplama.....	90
3.4 Veri Toplama Araçları Ölçek.....	90
3.4.1 Kişisel Bilgi Formu	90
3.4.2 Farklılıkların Yönetimi Ölçeği	90
3.4.3 Okulların Değişime Açıklığı Ölçeği.....	91
3.5. Veri Analizi	92
4. BULGULAR VE TARTIŞMA	94
4.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	94
4.2 Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarının Bazı Değişkenlere Göre Belirlenmesine İlişkin Bulgular	95
4.2.1 Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Bulgular	95
4.2.2 Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Bulgular	97
4.2.3 Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Bulgular:	98
4.2.4 Öğretmenlerin Öğretim Kademeleri Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Bulgular	100
4.2.5 Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Bulguları	101

4.3 Öğretmenlerin Okulların Değişime Açıklığına İlişkin Algılarının Belirlenmesine İlişkin Bulgular	103
4.4 Öğretmenlerin Okulların Değişime Açıklığına İlişkin Algılarının Bazı Değişkenlere Göre Belirlenmesi ile İlgili Bulgular.....	104
4.4.1 Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Değişime Açıklığına İlişkin Bulgular	104
4.4.2 Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre Okulların Değişim Açıklığına İlişkin Bulgular	105
4.4.3 Öğretmenlerin Eğitim Düzeyine Göre Okulların Değişim Açıklığına İlişkin Bulgular	106
4.4.4 Öğretmenlerin Öğretim Kademelerine Göre Okulların Değişim Açıklığına İlişkin Bulgular	108
4.4.5 Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okulların Değişim Açıklığına İlişkin Bulgular	109
4.5 Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	111
4.6 Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular	112
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	114
5.1 Sonuçlar	114
5.1.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	114
5.1.2. İkinci alt probleme ilişkin sonuçlar	114
5.1.3. Üçüncü alt probleme ilişkin sonuçlar	114
5.1.4. Dördüncü alt probleme ilişkin sonuçlar.....	115
5.1.5. Beşinci alt probleme ilişkin sonuçlar.....	115
5.1.6. Altıncı alt probleme ilişkin sonuçlar.....	116
5.2 Öneriler	116
5.2.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Öneriler	116
5.2.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Öneriler	116
5.2.3. Üçüncü alt probleme ilişkin öneriler	117
5.2.4. Dördüncü alt probleme ilişkin öneriler.....	116
5.2.5. Beşinci alt probleme ilişkin öneriler.....	116
6. KAYNAKÇA	117
7. EKLER	129
EK 1. BAİBÜ Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu İzni.....	129
EK 2. Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü Ölçek Uygulama İzni	130
EK 3. Çubuk İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Ölçek Uygulama İzni	131
EK 4. Veri Toplama Aracı.....	132
EK 5. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği İzni.....	137
EK.6. Okulların Değişime Açıklığı İzni	138

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1. Birincil ve İkincil Farklılıklar.....	11
Şekil 2.2. Görülebilen ve Görülemeyen Farklılıklar.....	13
Şekil 2.3. İşle Yüksek ve Düşük Düzeyde İlgili Olan Farklılıklar	14
Şekil 2.4. Barutçugil Farklılıkların Dört Düzeyi	17
Şekil 2.5. Saloman ve Schork Farklılıkların Boyutları	18
Şekil 2.6. Taylor Cox Gözden Geçirilmiş Modeli	44
Şekil 2.7. Gilbert, Stead ve Ivancevich (1999)'ın Bütünleştirilmiş Modeli	47
Şekil 2.8. Jackson, Joshi ve Edhart Farklılık Modeli.....	48
Şekil 2.9. Dreachslin, Weech- Maldonado ve Dansky 'in Modeli	49



TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 2.1 Farklılık Türleri ve Grupları.....	15
Tablo 2.2 Farklılık Türleri ve Grupları 2 (Gruplandırılmış Farklılık Türleri)	16
Tablo 3.1. Demografik Değişkenlere Göre Dağılım	89
Tablo 3.2. Farklılıkların Yönetimi Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Tablosu.....	91
Tablo 3.3. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Puan Aralığı	91
Tablo 3.4. Okulların Değişime Açıklığı Ölçeğine İlişkin Güvenirlilik Tablosu	92
Tablo 3.5. Okulların Değişime Açıklığı Ölçeği Puan Aralığı	92
Tablo 4.1. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Puanlarına Göre Betimsel İstatistik Tablosu	94
Tablo 4.2. Cinsiyete Göre Farklılık Yönetimi ve Alt Boyut Puanları Arasında Mann Whitney U Testi Tablosu	95
Tablo 4.3. Medeni Duruma Göre Farklılık Yönetimi ve Alt Boyut Puanları Arasında Mann Whitney U Testi Tablosu	97
Tablo 4.4. Eğitim Düzeylerine Göre Farklılık Yönetimi ve Alt Boyut Puanları Arasında Mann Whitney U Testi Tablosu.....	99
Tablo 4.5. Öğretim Kademelerine Göre Farklılık Yönetimi ve Alt Boyut Puanları Arasında Kruskal Wallis H Testi Tablosu.....	100
Tablo 4.6. Mesleki Kademelerine Göre Farklılık Yönetimi ve Alt Boyut Puanları Arasında Kruskal Wallis H Testi Tablosu	102
Tablo 4.7. Okulların Değişime Açıklık Ölçeği Puanlarına Göre Betimsel İstatistik Tablosu	103
Tablo 4.8. Cinsiyete Göre Okulların Değişime Açıklık Genel Düzeyleri ve Alt Boyut Puanları Arasında Mann Whitney U Testi Tablosu	104
Tablo 4.9. Medeni Duruma Göre Okulların Değişime Açıklık Genel Düzeyleri ve Alt Boyut Puanları Arasında Mann Whitney U Testi Tablosu	105
Tablo 4.10. Eğitim Düzeylerine Göre Okulların Değişime Açıklık Genel Düzeyleri ve Alt Boyut Puanları Arasında Mann Whitney U Testi Tablosu.....	107
Tablo 4.11. Öğretim Kademelerine Göre Okulların Değişime Açıklık Genel Düzeyleri ve Alt Boyut Puanları Arasında Kruskal Wallis H Testi Tablosu	108
Tablo 4.12. Mesleki Kademelerine Göre Okulların Değişime Açıklık Genel Düzeyleri ve Alt Boyut Puanları Arasında Kruskal Wallis H Testi Tablosu	110
Tablo 4.13. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği ve Okulların Değişime Açıklığı Ölçeklerinin Puanları Arasında Spearman Korelasyon Yöntemi Tablosu	111
Tablo 4.14. Regresyon Tablosu.....	112

KISALTMA VE SEMBOL LİSTESİ

FYÖ	: Farklılıkların Yönetimi Ölçeği
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı
ODAÖ	: Okulların Değişime Açıklığı Ölçeği
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences / Sosyal Bilimler İçin İstatistikî Paket Programı.
TDK	: Türk Dil Kurumu
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim sürecinde değerli bilgi birikimi ile bana yön veren, ufuk açan, tez çalışmamın her aşamasında emek ve desteğini esirgemeyen, anlayış ve sabrı ile çalışmamın sonlanmasını sağlayan değerli hocam, danışmanım Prof. Dr. Şenay SEZGİN NARTGÜN’e teşekkür ederim. Tez jürisinde yer alan, yüksek lisans eğitim sürecimde bilgi ve uzmanlığıyla bana katkı sağlayan Prof. Dr. Türkan ARGON’a ve tez jüri üyelerim arasında yer alan ve tezimin gelişimine katkıda bulunan Prof. Dr. Süleyman GÖKSOY’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmalarım boyunca hiçbir zaman maddi, manevi desteğini esirgemeyen daima yanımda olan eşim Elif ÜNLÜ ’ye teşekkür ederim.

Araştırmama katılım göstererek zaman ayıran emek veren tüm okul yöneticilerine ve öğretmenlere teşekkür ederim.

1. GİRİŞ

1.1 Problem Durumu

İnsan kaynakları, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi ve üretim sürecinin etkili bir şekilde gerçekleşebilmesi için ihtiyaç duyulan en önemli yapı taşlarından biri olarak görülmektedir. İnsan kaynakları kavramı örgütün en üst kademesinden en alt kademesine kadar var olan tüm çalışanları kapsamaktadır. Örgütte insan kaynaklarına yeterli düzeyde önem verilmemesi başarısızlığa neden olabilir. Çalışanlarının başarı güdüsü düşük ve tatminsiz olduğu bir kurumun verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşması kolay olmayacaktır. Örgütte yer alan üyelerin her biri farklı bilgi, beceri, özellik ve donanıma sahip yapıdadır. İnsan kaynakları yönetimi (İKY), verimliliği artırma ve iş yaşamının niteliğini arttırarak rekabet üstünlüğünü sağlama gibi amaçlar taşır (Sadullah, 2018). İnsan kaynakları yönetimi sayesinde örgütler farklılıklara göre iş dağılımı yapabilmekte, iş gücünden daha üst düzeyde yararlanabilmekte ve örgüt çıktılarının veriminin artmasını sağlayabilmektedir.

Farklılık, bireylerin kendilerini ve çevresindekileri nasıl algıladığını ifade eder. Bir başka tanıma göre ise, bir grubun üyelerinin sahip olduğu kişisel özelliklerin dağılımıdır (Sürgevil, 2008). Bu farklılıklar boyutsal olarak sınıflandırıldığında, birinci boyutta yaş, cinsiyet, ırk, etnik köken gibi değiştirilemez olan özellikler; ikinci boyutta inanç, etik ve ahlaki değerler, yaşam tarzı, sosyal sınıf, ekonomik durum gibi değiştirilebilir olan özellikler yer almaktadır (Demirel ve Özbezek, 2016).

Farklılıklar, ilk gündeme geldiğinde kültürel, dinsel ve ırksal olarak azınlık konumundakileri ve iş dünyasında aktif rol oynamayan kadınları ifade eden yasal bir durumken, günümüzde organizasyonlara değer katan, rekabet ortamında avantaj yaratan bir değer olarak ifade edilmektedir (Taşlıyan vd., 2017). Örgütlerde farklı kültür, değer ve inanç sahip bireylerin artması çeşitliliği arttırmaktadır. Örgütlerdeki farklılık ve çeşitliliğin sunduğu zengin fikirler, rekabet ortamı içinde var olan kurumun diğer kurumların önüne geçmesini sağlayabilecektir. Farklılıkların yönetimi bireylere demokratik ortam içinde düşüncelerini ifade edebilme imkânı sunmakta ve çalışanların örgüte bağlılık duygularının geliştiği düşünülmektedir.

“Farklılıkların yönetimi tüm bireylerin biçimsel olmayan sosyal gruplara ve biçimsel örgüt uygulamalarına dâhil olmasını sağlayan gönüllülük esasına dayalı, bir stratejik örgütsel yaklaşımı ifade etmektedir” (Demirel ve Özbezek, 2016, s. 3). Kişilerin üzerinde yarattığı etkileri göz önüne alarak yapılan bir diğer tanıma göre farklılıkların yönetimi, çalışanların potansiyelini görüp onların güçlendiren ve farklı değerleri ve bakış açılarını ifade etmeleri için cesaretlendiren bir yönetim felsefesidir (Taşlıyan vd., 2017). Farklılıkların yönetiminde, örgütün amaçları doğrultusunda sürece katkı verecek şekilde yönetilmesi ve bu süreçte maliyetin geri planda kalması tutulması söz konusudur (Sürgevil, 2008).

Örgütlerde uygulanan farklılıkların yönetimi yaklaşımları kişilerin örgütte çalışma isteğini arttırarak, çalışanın işe yönelik duygu ve düşüncelerini olumlu yönde etkileyebilir. İşe dair olumlu duygu ve düşüncelere sahip çalışanlar kendilerini iş ortamında güvende hissederler, yeniliklere ve değişime daha açık bir yaklaşım sergileyebilirler.

Değişim kavramı, felsefi ve metafizik boyutta, ilk olarak Aristo sonra Kant ve Hegel tarafından incelenmiştir. Kant’a göre değişme; ya bir şeyin özel niteliklerinin değişikliğe uğraması ya da bir şeyin başka bir şeye dönüşmesidir. Hegel’e göre değişme ise varlığın kendisinde zaten bulunan bir şeydir; varlığın kendi kavramı içinde kendinin ötesine geçmesi ve kendi sonsuzluğuna ulaşmasıdır (Yeniçeri, 2002) Değişim bireysel ve toplumsal boyutta gerçekleşmesinin yanı sıra ekonomik siyasal, kültürel her alanda da gerçekleşebilir. Değişimin örgütsel boyutunda uygulamaya konulması ise küresel rekabetin kaçınılmaz bir sonucudur (Yeşil, 2018).

Örgütsel değişim; örgütlerin yapı, hedef, teknoloji veya çalışmalarında değişiklik gerçekleştirmek için yaptığı girişimlerdir. Siyasi, teknolojik, kültürel, demografik, ekonomik ve pazar gibi dış değişimlerin sonuçları örgütlere de yansır (Alvesson ve Sveningsson, 2008; Carnall, 1986). Örgütsel değişim, örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde, bunlar arasındaki ilişki kalıplarında, örgüt arasındaki ilişkilerde ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişme; örgütün ihtiyaçlarına ve belirsiz, dinamik çevreye karşı yeteneklerini eşleştirip hedeflediği bir deneyim ve adaptasyon sürecidir (Çelik, 2000; akt. Gürsel, 2014).

Değişime açıklık; örgüt üyelerinin bireysel ya da örgütsel olarak örgütün değişim, gelişim ve ilerleme gibi olumlu faaliyetlerine karşı uyumlu ve istekli olma

durumudur (Taşdan, 2013). Diğer bir tanıma göre ise kişinin bilişsel, duyuşsal ve psikomotor olarak kendini hazır hissetmesi, değişimi kabullenerek belirlenen amaç ve planlar çerçevesinde değişimi gerçekleştirmeye istekli olmasıdır (Holt vd., 2007; akt. Kılıç, 2019). Örgütsel değişiminin başarılı olmasında, örgüt üyelerinin değişimin gerekliliğine inanması, değişimin bireysel ve örgütsel düzeyde anlamlı görülmesi, çalışanların örgütün mevcut durumdan ileriye götürüleceğine dair inanç taşınması gibi faktörler etkili olmaktadır (Wheatley, 2006).

Okullarda farklılıkların yönetiminin örgütsel değişime etkisi, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında tüm değişim türlerinde (planlı-plansız, makro-mikro, kademeli-ani, proaktif-reaktif, aktif pasif) olumlu katkı ortaya çıkaracaktır. Farklılıkların yönetimi aracılığı ile örgüt heterojen bir yapıya sahip olacaktır. Örgütün farklılıkları yönetimini örgüt kültürü haline getirmesi örgütün tüm paydaşları için özgür bir ortam sağlayacaktır. Farklılıkların yönetiminin uygulanması örgütün zamana uyumunu, yeniliklere adaptasyonunu hızlandıracak örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasına pozitif katkı sağlayacaktır. Farklılıkların yönetimini ve değişimi gerçekleştirebilen örgütler topluma yön vererek toplumun gelişimine de katkı sunabilecektir.

Kişi yaş, cinsiyet, fiziksel özellikler, din, dil, ırk, kültür, değerler ve yaşam deneyimleri ile diğer insanlardan ayrılmaktadır. Her bir insan varlığı ile tek olma özelliği taşımaktadır. Örgütlerde farklı kişisel özellikler, kültür, inanç ve değerlere sahip bireylerin olmasının yönetimi zorlaştırdığı düşünülebilir. Bu kadar farklı özelliklere sahip bireyleri belli bir amaç için bir araya getirmek ve olumlu bir örgüt iklimi tesis etmek kolay olmayacaktır. Bu noktada, farklılıkların yönetimine dair ortaya konulan kuramlar insan merkezli yaklaşımlar sergileyerek yönetimi kolaylaştırma amacı taşırlar. Kişilerin farklılıklarının örgüte zenginlik sağladığı düşüncesi hakimdir. Farklılıklar örgüte çok çeşitli bakış açıları sunarak örgütün gelişimini hızlandırmaktadır.

Eğitim örgütleri olan okullarda da öğretmenler yaş, cinsiyet, ırk, inanç, yaşam deneyimi, mesleki kıdem ve tecrübe bakımından farklılık göstermektedir. Bu durum öğretmenlerin olaylara yaklaşımını, öğrenciye yönelik tutumunu farklılaştırmaktadır. Okul yönetimlerinin öğretmenlerin farklılıklarına yaklaşımı örgüt iklimi ve örgütteki değişim süreçlerini etkileyecektir. Okullarda farklılıkların yönetimi bazen ihmal edilebilmektedir. Bireylerin farklılıkları çeşitli istek ve talepleri arttıracak düşüncesiyle göz ardı edilmekte ve yok sayılmaktadır.

Farklılıkların iyi yönetilmemesi durumunda örgüt çalışanları kendilerini ifade etme konusunda ve kararlara katılımda çekimser kalabilir. Çalışanların örgütte pasif bir konumda olması değişim ve yeniliklerin benimsenmesini de zorlaştırabilir.

Örgütlerin günümüz şart ve koşullarına uygun, paydaşların ihtiyaçlarını karşılayacak, etkin, etkili ve verimli olmasını gerçekleştirecek önemli süreçlerden biri değişimdir. Değişime yön verecek ve onu anlamlı kılacak olan ise bireysel farklılıklardan ortaya çıkan düşünce çeşitliliğidir. Okul yönetimleri öğretmen farklılıklarını bir zenginlik olarak görmeli ve çalışanların değişime yön vermesini sağlamalıdır (Yeşil, 2018). Örgütlerde değişim uygulamalarının yürütülebilmesi ve başarıya ulaşması için öğretmenlerin farklılıkları ve farklı düşünme biçimleri saygı ile karşılanmalı ve desteklenmelidir.

1.2 Araştırmanın Amacı

Öğretmenlerin okullarda benimsenen farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının örgütsel değişime açıklık algılarına etkisini belirlemeyi ve farklılıkların yönetiminin örgütsel değişime açıklığı yordama özelliğine sahip olup olmadığı tespit etmeyi hedeflemektedir.

1.3 Alt Problemler

- a) Öğretmenlerin okullarda farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ne düzeydedir?
- b) Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerinde; cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, öğretim kademesi değişkenlerine göre anlamlı bir fark var mıdır?
- c) Öğretmenlerin örgütsel değişime açıklık algıları ne düzeydedir?
- d) Öğretmenlerin örgütsel değişime açıklık düzeylerinde; cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, öğretim kademesi değişkenlerine göre anlamlı bir fark var mıdır?
- e) Okullarda farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmenlerin algıları ile örgütsel değişime açıklık algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- f) Okullarda farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmenlerin algıları örgütsel değişime açıklık algılarını yordamakta mıdır? Sorularına cevap aranmıştır.

1.4 Araştırmanın Önemi

Sanayi inkılabı sonrası ortaya çıkan üretim hızı, örgütlerin az kaynakla daha fazla ürün elde etme yarışına dönüşmüştür. Bu dönemde, insan üretim aşamasında

bir nesne olarak görülmekteydi. İnsanın örgüte katkısı üretilen ürün sayısının fazlalığı ile anlam bulmaktaydı. Zaman içinde insan, kişi olarak algılanmaya başlanırken nesne olarak görülen insan özneye evrilmektedir. Modern zaman diliminde örgütlerin en önemli kaynağının insan olduğu anlaşılmaktadır. İnsan düşünceyi temsil etmektedir. Her bir kişi ise farklı bir fikrin temsilcisidir. Günümüzde örgütler rekabet içinde var olmaktadır. Rekabette örgütü öne çıkaran temel unsur farklı düşüncedir. Bireylerin bilişsel farklılıklarının yanı sıra beceri ve yeteneklerinde ki farklılıkları örgüte çeşitlilik ve zenginlik katmaktadır. Örgütte çeşitlilik olması yönetim noktasında karşımıza farklılıkların yönetimini getirmektedir. Küreselleşme, örgütlerde demografik yapıdaki değişiklikler, teknolojik gelişmeler, yasal gelişmeler, organizasyonların yeniden yapılanması ve hizmet sektöründeki büyüme gibi nedenler farklılıkların yönetimine neden olan gelişmelerdir (Çakır, 2022). Farklılıkların yönetimi, bireyin özellikleri, kişilik, bilgi, beceri ve yetkinlikleri ile örgüte eşsiz katkısına verilen değer olarak tanımlanmaktadır (Baker ve Kelan, 2022). Örgütte farklılıklar ilk aşamada değer olarak kabul edilmelidir. Sonraki süreçte ise farklılıkların uyumu ve çalışanlar arasında iş birliği sağlanmalıdır. Örgütte farklılıkların yönetiminin örgüt kültürü haline gelmesi farklılıkların örgütün kazanımı olarak görülmesine katkı sunar. Farklılıkların yönetimi ve değişim bir döngüyü oluşturmaktadır. Çeşitliliklerin oluşturduğu örgüt farklı fikirlerin gelişimine katkı sağlayacaktır. Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmada gerekli olan değişim farklılıklar ile elde edilecektir. Örgüt bünyesindeki farklılıklar örgütün değişim ivmesini arttıracak ve çevre ile rekabet içinde olan örgütün başarıya ulaşmasını sağlayacaktır.

Eğitim örgütlerinde yaş, cinsiyet, bilgi, beceri, yetenek, öğrenme şekilleri, öğretme yöntem ve teknikleri, mesleki deneyim, yaşamsal tecrübe, sosyo-ekonomik geçmişleri gibi farklılıkları olan öğretmenler var olmaktadır (Ateş, 2019). Öğretmenler tüm bu farklılıklarını okula taşımaktadır. Var olan bu çeşitlilik örgütün gelişim ve değişiminin hızlanmasını, örgütün çevre ve zaman ile uyumunun üst düzeye taşınmasını sağlayabilir. Böylece örgüt paydaşlarının kendilerini ifade edebileceği özgür bir ortam inşa edilmesi kolaylaşacaktır. Farklılıkları ve farklı düşünce yapıları zenginlik olarak görülen öğretmenler değişime açık bir anlayışı benimseyerek, okulun gelişimi ve değişimi için daha istekli çalışabilirler.

1.5 Varsayımlar

- a) Araştırmaya katılan öğretmenler, “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” ve “Okulların Değişime Açıklık Ölçeği” formundaki soruları cevaplayabilecek yeterli bilgiye sahiptir.
- b) Ölçeklerdeki sorulara verilen yanıtlar, öğretmenlerin gerçek görüşlerini yansıtmaktadır.
- c) Uygulayıcılar kendilerine yöneltilen ifadeleri içtenlikle cevaplamışlardır.
- d) Örneklem evreni temsil edebilecek büyüklüktedir.

1.6 Sınırlıklar

- a) Araştırma, Ankara ili Çubuk ilçesi sınırları içinde faaliyet gösteren MEB’e bağlı okulöncesi, ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan öğretmen görüşleri ile sınırlıdır.
- b) Araştırma 2020-2021 eğitim-öğretim yılı güz ve bahar dönemi ile sınırlıdır.
- c) Araştırmada elde edilen bilgiler uygulanan ölçek formundaki sorularla sınırlıdır.

1.7 Tanımlar:

Bu araştırmadaki tanımlar aşağıda belirtilen anlamlarıyla kullanılacaktır.

Farklılık: Kişiyi diğer insanlardan ayrı kılan kimlik, geçmiş, deneyim, inanç, yaş, cinsiyet, ırk, etnik grup, milliyet, din, sınıf, iş deneyimi, fiziksel yeterlik, eğitim düzeyi, aile durumu, siyasal ve ekonomik gibi özelliklerdir.

Farklılıkların Yönetimi: Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamak amacıyla iş ortamı ve iş yönetimini çalışanların özelliklerine göre dizayn edilerek insan kaynağından, en iyi performansı elde etme çabasıdır.

Örgütsel Değişim: Örgütün sürdürülebilirliğini sağlamak ve rekabet ortamı içinde varlığının korumak amacıyla günün şart ve koşullarına uygun değişimi sağlamak.

Değişime Açıklık: Kişi ve örgütün değişimi ihtiyaç olarak görerek hazır ve istekli olarak değişime katılmasıdır.

Temel Eğitim: Eğitim sisteminde okul öncesi eğitim kurumları ile ilkokulları kapsayan eğitim basamağıdır.

2. ARAŞTIRMANIN KURAMSAL TEMELİ VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1 Farklılık Kavramı

Roosevelt Thomas, Çeşitlilik için bir ev inşa etmek (Building a house for diversity) adlı kitabında marangoz bir zürafa ile fili konu alan bir fabla yer vermektedir. Zürafa kendi özelliklerine göre inşa ettiği evinde iyi bir ahşap ustası fil ile çalışmak ister. Ancak zürafaya göre dizayn edilmiş bu evde filin de çalışabilmesi için değişikliklerin yapılması gerekir. Zürafa file aerobik kursuna giderek zayıflaması gerektiğini ve bale kursundan hafif basmak için eğitim alması gerektiğini söyler. Filin cevabı ise “Bir zürafa için tasarlanmış bir evin, bazı büyük değişiklikler olmadıkça, bir fil için uygun olacağından emin değilim” olur (Tasa, 2022) Fablda zürafa ve fil karakterleri ile farklılıklar ve farklılıkların önemi anlatılmaya çalışılmıştır. Farklılık literatürde ise anlam ve boyutları ile çeşitlenmektedir. Farklılık kavramının temelini fark kavramı oluşturmaktadır. Fark sözcüğü etimolojik olarak Arapça “frk” kökünden gelmektedir. Fark, Türk Dil Kurumu tarafından “Bir kimse veya nesnenin bir başkasıyla karıştırılmamasını sağlayan ayrılık, benzer şeyleri birbirinden ayıran özellik, başkalık, ayırım, nüans anlamları” olarak tanımlanmaktadır (<https://sozluk.gov.tr/>). Fark kavramı İngilizce “divert” sözcüğü ile eşleşmektedir. “Divert” sözcüğünün anlamı ise şu şekildedir.

2.1.1 Fark (Divert)

1: Bir rotadan dönmek veya başka bir rotaya geçmek için: Saptırmak

2: Özellikle dikkati hangi yükten veya sıkıntıdan uzaklaştırarak zevk vermek (<https://www.merriam-webster.com/dictionary/divert>).

Farklılık sözcüğü Türk Dil Kurumu tarafından “farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık” anlamları ile ifade etmektedir. Türk Dil Kurumu farklılık kavramını felsefe boyutu ile incelediğinde “doğal toplumsal ve bilince dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik” anlamlarını içerdiği gözlenmektedir (<https://sozluk.gov.tr/>). Farklılık kavramının İngilizce karşılığı “diversity” sözcüğü ile ifade edilmektedir.

2.1.2 Farklılık (Diversity)

1: Birçok farklı biçime, türe, düşünceye vb. sahip olma niteliği veya durumu.

2: Bir grup veya organizasyonda farklı ırklardan veya farklı kültürlere sahip kişilerin bulunması durumu (<https://www.merriamwebster.com/dictionary/diversity>).

“Diversity” sözcüğü farklılık kavramının yanı sıra çeşitlilik olarak da anlam bulmaktadır. Kullanılan bağlama, çerçeveye göre ikisinin de daha iyi anlam bulduğu yerler mevcuttur (Memduhoğlu, 2008). Farklılık, kişinin demografik, sosyal, kültürel ve bireysel özelliklerini ortaya koyarken bireyin özgünlüğünü vurgulamaktadır. Tüm bireylerin farklılıkları ise çeşitlilik kavramını oluşturmaktadır. Collins (2006), çeşitlilik kavramını çok geniş aralıkta farklılığın kapsanması olarak tanımlamaktadır. Farklılıkları farklı olarak veya ötekileştirici olarak değil kapsayıcı olarak belirtmektedir. Farklılık kavramına ilişkin birçok tanım yapılmaktadır. Farklılık kavramının tanımı zaman içerisinde derinleşmekte ve kapsamı genişlemektedir. Buna temel oluşturan unsur öznelliğin çeşitlenmesi ve farklılıkların artmasıdır.

Farklılık kavramı birçok kişi tarafından çeşitli yönleriyle ve boyutları ile tanımlanmaktadır. “Farklılık insanların birbirlerine benzer olmadığını belirten bir sınıflandırmadır. Farklılık bireylerin kişisel özelliklerinden fiziksel ve biyolojik özelliklerine, milliyet, din, cinsiyet özelliklerinden tecrübe ve eğitim gibi özelliklere kadar uzanan bir kavramdır.” (Barutçugil, 2004, s. 227). Gümüş (2009), ise farklılığı, bireyleri ayırtıran ve diğerlerinden farklı kılan kişilik türleri, çalışma tarzları, fiziksel unsurlar, ırksal ve etnik kimlikler, kültür ve dini inanış gibi pek çok özelliği kapsayan geniş bir kavram olarak tanımlamıştır.

Çalışma yaşamı içinde farklılıkların avantaj ve dezavantajlarının fark edilmesi ile birlikte kavramın içeriğinde medeni durum, iş deneyimi, eğitim, dil, coğrafi konum, kültür etik, değerler, din siyasi düşünceler gibi birey tarafından değiştirilebilen özellikler yer almaya başlamıştır. Farklılık kavramı genişleyerek yetenekler, cinsel yönelim, örgütsel ilişki ve kişisel özellikleri de barındırmıştır (Carrell vd., 2006 akt. Rengi, 2021).

Thomas’a göre (1996) farklılıklar; çalışanlar, rakip firmalar, örgütsel fonksiyonlar ve ürünler vb. bir karışım içinde yer alan “Bireyler arasındaki benzerlik ve farklılıklara” işaret etmektedir. Buna göre karışımın içindeki bileşenlerin sayısı ve çeşitliliği arttıkça, farklılıklar da artmaktadır. Çalışma yaşamı göz önüne alınarak yapılan bazı farklılık tanımlarında; “İnsanlar arasındaki işe

kabul edilme, iş performansı, iş doyumunu ya da örgütteki ilerleme gibi kararları etkileyebilecek farklar” anlatılmak istenmektedir.

R. Roosevelt-Thomas, (1991) en geniş kapsamlı farklılık tanımlarından birini yapmıştır. Thomas farklılıklar herkesi kapsadığını belirtir. Thomas farklılığı yaş, kişisel geçmiş / alt yapı (background), kurumsal geçmiş, eğitim, kişilik, yaşam tarzı, cinsel yönelim, coğrafi köken, yönetimde olma / olmama durumu olarak ifade etmektedir. Thomas (1996) “Farklılıklar; farklar ve benzerliklerle nitelendirilen unsurların bir karmasını yansıtmaktadır” ifadesiyle farklılık tanımını geliştirmiştir (Weaver vd., 2003). Thomas’a (1996) göre farklılık; rakip firmalar, çalışanlar, örgütsel fonksiyonlar ve ürünler vb. yapı içinde yer alan bireylerin arasındaki benzerlik ve farklılıklara vurgu yapmaktadır. Örgütlerde bileşenlerin sayısı ve çeşitliliğin artması farklılıkların artmasını sağlamaktadır. Hays-Thomas (2004), iş yaşamını göz önüne alarak yaptığı farklılık tanımında; “İnsanlar arasındaki işe kabul edilme, iş performansı, iş doyumunu ya da örgütteki ilerleme gibi kararları etkileyebilecek farklar” ön plana çıkmaktadır. Örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik farklılık ve benzerliklerin oluşturduğu ortak mücadeleyi öne çıkarmaktadır. Tanım kişilerin benzerlik ve farklılıklarının, sahip oldukları kişilik özelliklerinin örgütün içinde bulunduğu küresel rekabet ortamında çeşitlilik oluşturduğunu belirtmektedir (Hubbard, 2004).

2.2 Farklılığın Boyutları

Yaşam boyunca insan farklı düzeylerde bulunmaktadır. Farklı yaş dönemlerinden, farklı eğitim kurumlarından, farklı coğrafi bölgelerden, farklı kültürel özelliklerden, yaşadığı toplumda var olan tüm farklılıklardan etkilenmektedir. Kişinin hayatına aldığı farklılıklar, kişinin deneyiminin artmasını, özgürleşmesini ve özgünleşmesini sağlayacaktır. Bir insanın toplumdaki ve organizasyondaki rolleri ve ilişkilerinin artmasıyla farklılıklarının boyutu da artacaktır (Barutçugil, 2011).

Örgütte problem çözme, karar verme, fikir üretme gibi düşünsel eylemlerde de farklılık büyük ölçüde katkı sunmaktadır. Farklılıklar örgütün iş gücü hızını bazen arttırırken bazen de azaltmaktadır. Örgüt üyelerinin farklılığı örgütün görevlerinin yerine getirmesinde olumlu katkı sağladığı gibi görevin yerine getirmesini zorlaştırdığı durumlar ile karşı karşıya kalılabilmektedir. Olumsuz tablonun oluşmasını önlemek için yöneticilerin örgütün birlikte hareketini sağlayacak faaliyetler planlaması gerekmektedir (Çakır, 2022).

2.2.1 Faktör Yaklaşımı

Farklılığın üzerindeki etkilerini belirlemek için araştırmacılar iki temel model üzerinde çalışma yapmıştır. Çalışmalardan biri faktör yaklaşımı bir diğeri ise oranlar yaklaşımıdır. Faktör modelinde farklılıkların boyutunu belirleyici unsur olarak faktörler kullanılmaktadır. Faktör yaklaşımında “İki kategorili farklılıklar yaklaşımı” ve “Çok Kategorili farklılıklar yaklaşımı” olarak iki boyuttan oluşmaktadır. Oranlar yaklaşımında ise çoğunluk ve azınlık grupların oranları hesaba katılarak boyutlar hesaplanmaktadır (Mannix ve Neale,2005).

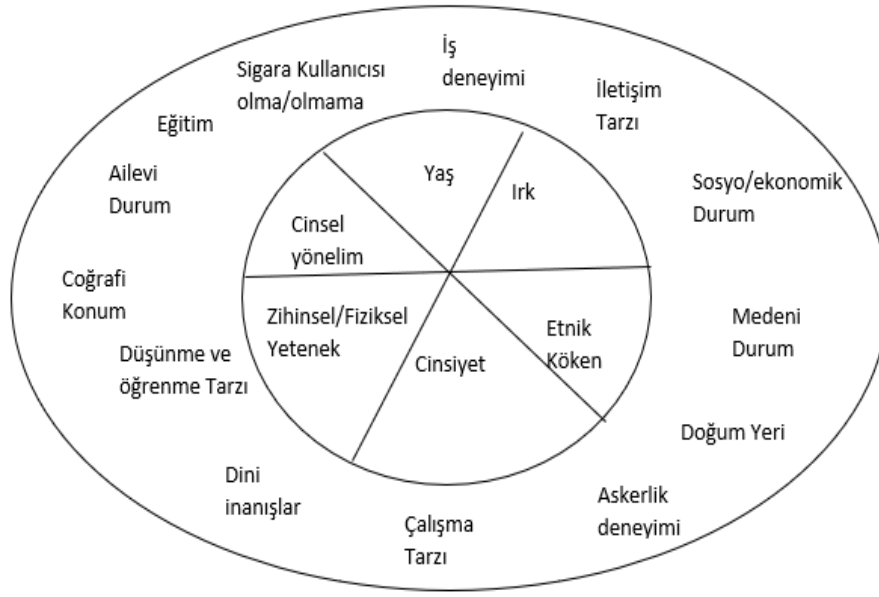
2.2.1.1 İki Kategorili Faktör Yaklaşımı

Sürgevil (2010), İki faktörlü farklılıklar yaklaşımında farklılıklar; birincil ve ikincil farklılıklar, gözle görülebilen ve görülemeyen farklılıklar, yüzeysel ve derin farklılıklar ile işle ilgili yüksek ve düşük düzeyde farklılıklar olarak sınıflandığı ifade etmiştir.

2.2.1.1.1 Birincil ve İkincil Farklılıklar

İnsanlar birbirinden farklıdır. Bu bağlamda farklılığın tanımında temel insani özellikler var olmalıdır. İnsani özellikler; kişinin değerleri, kişisel avantajları, kişinin kendi ve iş arkadaşları ile ilgili algılarını etkilemektedir. İfade edilen özellikler kişilerin bir araya gelerek oluşturdukları daha büyük alt grupların nitelikleridir. Farklılıklar için yapılan tanımlamalarda aşağıda belirtilen özelliklerin yer alması gerekmektedir (Hubbard, 2004).

- Yaş
- Etnik köken
- Cinsiyet
- Zihinsel ve fiziksel yeterlilik
- Irk
- Cinsel yönelim



Şekil 2.1. Birincil ve İkincil Farklılıklar

Birincil farklılık boyutları olarak kabul edilen altı boyut hayatın her döneminde ve sosyalleşme alanında önemli etkiye sahiptir. Kişinin öz kimliğini oluşturan temel unsur birincil farklılıklar boyutu olarak ifade edilmektedir. Kişiler farklı düzeylerde farklılık boyutlarına sahiptirler. Bu boyutlar kişinin kimliklerini ve dünya görüşlerini belirler. (Hubbard, 2004) Birincil farklılık boyutu, temel farklılıklar boyutu olarak da adlandırılmaktadır. Temel farklılıklar kişiye özgüdür ve değişmez özelliklerdir (Loden ve Rosener, 1991). İkincil Farklılıklar boyutu kişinin beklentilerini değer ve deneyimlerini belirlemede etkin olan boyutlardır. İkincil farklılıkların boyutları aşağıda sıralanmıştır (Hubbard, 2004).

- İletişim tarzı
- Eğitim
- Ailevi durum
- Askerlik deneyimi
- Örgütsel rol ve hiyerarşik seviye
- Dini inançlar
- Ana dil
- Coğrafi konum
- Gelir durumu
- İş deneyimi
- Çalışma tarzı

İkincil boyut olarak nitelendirilen yukarıdaki kavramların görünürlüğünün daha az olmasının yanı sıra yaşama etkileri noktasında da değişkenlik ortaya çıkmaktadır. İkincil boyutların bazıları kişinin tercihleri ve çevresel faktörlerin etkisiyle oluşmakta, gelişmekte ve değişmektedir. Bu boyutlar kişinin yaşam sürecinde yaşadığı olaylarla ilişkisi bağlamında şekillenmektedir. Bu duruma örnek olarak, insanların ana dillerinin iletişim tarzını etkilemesi verilebilir (Hubbard, 2004).

2.2.1.1.2 Gözlenebilen ve Gözlenemeyen Farklılıklar

Farklılıklar, gözlenebilen ve gözlenemeyen olarak iki grupta incelenmektedir. Gözlenebilir farklılık boyutları; cinsiyet, ırk, etnik köken ve yaş gibi özelliklerden meydana gelmektedir. Bu boyutlara yönelik yapılacak ayrımlar yasalar ile önlenmiştir. Örgüt içindeki bireylerin kültürel, bilişsel ve teknik farklılıkları gözlenemeyen farklılıklar boyutu kapsamındadır. Bu bağlamda farklılıkları, farklı özelliklere sahip bireylerin çalışma yaşamına getirdiği bakış açıları olarak tanımlamak mümkün olacaktır. (Thomas ve Ely, 1996 akt. Roberson, 2006). Gözle görülebilen ve görülemeyen farklılıklar aşağıdaki sıralamada belirtmiştir (Point ve Singh, 2003; akt. Sürgevil 2010).

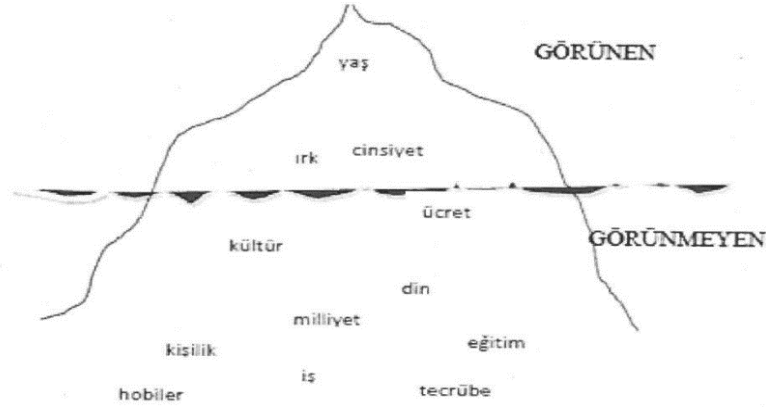
a. Gözle görülebilir farklılık boyutları

- Yaş
- Etnik köken
- Cinsiyet
- Fiziksel nitelik / yeterlilikler
- ırk
- Cinsel yönelim

b. Gözle görülemez farklılık boyutları

- Eğitim
- Coğrafi konum / mevki
- Gelir
- Medeni durum
- Askerlik deneyimi
- Ebeveyn durumu
- Dini inançlar
- İş deneyimi

Salomon ve Schork (2003: 37-38) farklılıkların bu boyutunu buz dağına benzeterek gözlenebilen kısmına görünen, gözlenemeyen kısmına görünmeyen olarak adlanmıştır (Çakar, 2020).



Şekil 2.2 Görülebilir ve Görülemez Farklılıklar

2.2.1.1.3 Yüzeysel ve Derin Düzeyde Farklılıklar

Farklılıkların diğer bir boyutu ise yüzeysel ve derin düzeyde farklılıklardır. Yüzeysel farklılıklar dışarıdan fark edilebilen ırk, cinsiyet, yaş özellikleridir. Derin düzeydeki farklılıkları ise kişinin tutum, değer ve inançlarından oluşmaktadır. Yüzeysel farklılıklar somut olan demografik özellikleri; derin düzeydeki farklılıklar soyut olan tutumları içermektedir. (Harrison vd., 1998)

Philips vd., (2006) yüzeysel farklılıkları homojen ve heterojen gruplar kapsamında değerlendirmektedir. Homojen grupları kısa sürede uyum sağlayıp işleri heterojen gruplara göre daha kısa sürede tamamlayabilmektedir. Homojen grup üyeleri derin düzeydeki farklılıkları benzer özelliklerinin fark etmeleri durumunda performanslarına pozitif yönde katkı sağladıkları gözlenmektedir (Sürgevil, 2010). Örgütlerde heterojen yapının olması çeşitli fikir ve yaratıcı düşüncenin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

Derin düzeydeki farklılıkların etkisi ve verimliliğini arttırmak için yöneticiler insan kaynakları uygulamalarına önem vererek çalışanların tamamına eşit istihdam fırsatı sunulmalıdır. Örgüte farklı demografik yapıda insanların gelmesi durumunda farklı iş gücüne sahip olduğunun bilgisi kapsamında uyum sağlanması amacıyla sistem düzenlemesi yapılmalıdır (Thomas vd., 2004).

2.2.1.1.4 İşle Yüksek ve Düşük Düzeyde İlgili Olan Farklılıklar

Toplam 57 imalat firmasının üst yönetici takımları ile yaptıkları araştırma sonucunda, işle yüksek düzeyde ilgili farklılıkların (eğitim seviyesi, fonksiyonel arka plan ve kıdem) finansal performansı etkilediğini; ancak işle düşük düzeyde ilgili olan yaş farklılığının finansal performansı etkilemediğini raporlandırımlardır.

Farklılıkları boyutlarını ele alan diğer isimler ise Simons, Pelled ve Smith'tir. 1999 yılında farklılıkların boyutlarını işle yüksek düzeyde ve düşük düzeyde ilgili farklılıklar olarak çalışanların iş performansı ile ilişkilendirerek gruplandırmışlardır. Oluşturulan kategoride vurgu yapılan nokta kişinin işe yönelik bilgi beceri ve bakış açısını oluşturan özelliklerdir (Pelled, 1996; vd., 1999 akt. Simons vd., 1999). Farklılıkların boyutlandırmasını yaparken üst yönetimde var olduğu düşünülen dört tür demografik farklılık üzerine yoğunlaşmışlardır. Bunlar fonksiyonel uzmanlık konusundaki farklılaşma, eğitim seviyesi, kıdem ve yaştır. Şirketlerin üst yönetici ekipleri ile yapılan araştırmada eğitim seviyesi, fonksiyonel arka plan ve kıdem gibi işle ilgili yüksek düzeydeki farklılıkların finansal düzeyde farklılıklar üzerinde etkisinin olduğu ancak yaşın finansal performansı etkilemediği tespit edilmiştir (Simons vd.,1999).

YÜKSEK GÖRÜNÜRLÜK	Yaş Cinsiyet İrk	Grup Çalışma Süresi
DÜŞÜK GÖRÜNÜRLÜK		Örgütte Çalışma Süresi Eğitim İşlevsel Geçmiş
	İŞLE İLGİLİ DÜŞÜK	İŞLE İLGİLİ YÜKSEK

Şekil 2.3: İşle Yüksek ve düşük düzeyde ilgili olan farklılıklar

2.2.1.2 Çok Kategorili Faktör Yaklaşımı

İki kategorili yaklaşımın yetersiz olacağı düşüncesi farklılıkların boyutlarının daha çeşitli olacağı fikri çok kategorili faktör yaklaşımının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Mannix ve Neale, Point ve Singh, Barutçugil vd., gibi isimler çok kategorili faktör yaklaşımı kapsamında oluşturdukları gruplandırmalar ile yer almışlardır.

Farklılıkların boyutlarını sosyal kategori farklılıkları, bilgi ve beceri farklılıkları, değer ve inanç farklılıkları, kişilik farklılıkları, örgütsel statü veya konum farklılıkları ve sosyal yapı ve grup ilişkilerindeki farklılıklar oluşturmaktadır ve aşağıdaki tablo 2.3'te gösterilmektedir (Mannix ve Neale, 2005).

Tablo 2.1. Farklılık Türleri ve Grupları

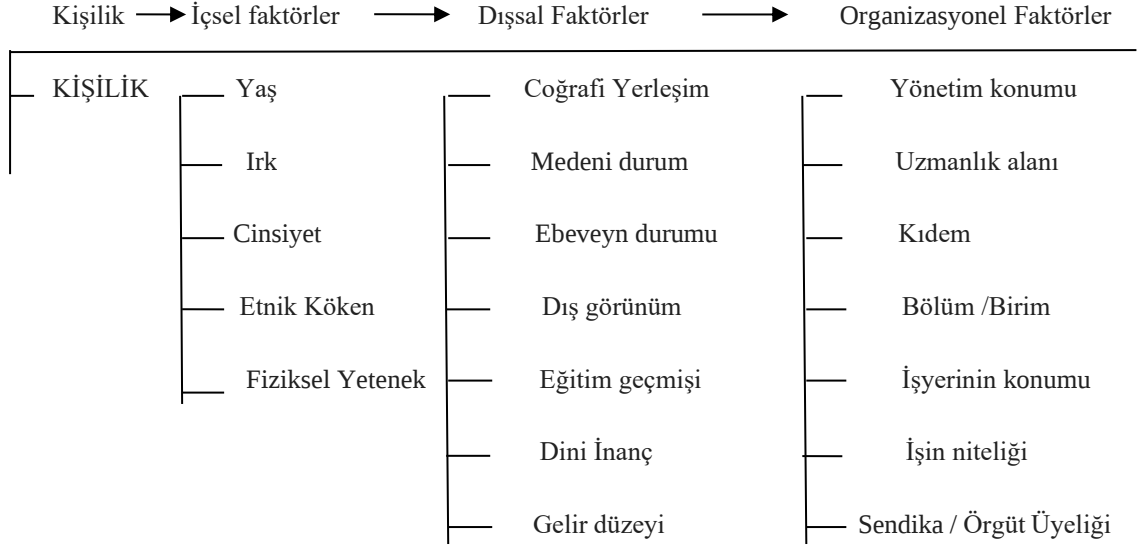
Farklılık Türleri ve Grupları	
Sosyal Kategori Farklılıkları	İrk Etnik Köken Cinsiyet Yaş Din Cinsel yönelim Fiziksel yeterlilik (Engellilik vb.)
Bilgi ve Beceri Farklılıkları	Eğitim İşlevsel bilgi Bilgi ya da uzmanlık Gelişim Deneyim ve yetenekler
Değer ve İnanç Farklılıkları	Kültürel geçmiş (deneyim) İdeolojik İnançlar
Kişilik Farklılıkları	Biliş tarzı Duygusal Yapı Motivasyon Faktörleri
Örgütsel Statü veya Konum Farklılıkları	Hizmet Süresi Unvan
Sosyal Yapı ve Grup İlişkilerinde Farklılık	İşle İlgili Bağlar Arkadaşlık Bağları Sosyal Topluluk Bağları Grup İçi Üyelikler

Point ve Singh (2003), gerçekleştirdiği araştırmada farklılıkların 27 boyutu tespit etmiştir. Öne çıkan farklılıkların boyutları ise cinsiyet, ırk / etnik köken, yaş ve engelliliktir. Yapılan çalışmanın sonucunda 27 farklılık boyutu 6 grup olarak belirlenmiştir (Point ve Singh, 2003) Altı boyut aşağıdaki tablo şu şekilde yer verilmiştir.

Tablo 2.2. Farklılık Türleri ve Grupları 2 (Gruplandırılmış Farklılık Türleri)

Coğrafik farklılıklar	Kültür Uyruk Dil Coğrafik Bölge
Görünür farklılık	Cinsiyet İrk Etnik Köken Yaş Engellilik Ten Rengi Dövmeler (fiziksel görüntü)
Düşünce, inanç ve yönelim farklılıkları	Din Cinsel Yönelim Siyasi Görüş Sendikal Bağlılık Düşünce Tarzı
Sosyal statü farklılıkları	Medeni Durum Sosyal Sınıf/Kast Ebeveyn Statüsü Ailevi Statü / Konum Sağlık Durumu
Eğitim, kişisel ve mesleki geçmiş farklılıkları	Deneyim Kişisel Donanım Meslek Eğitim Genel Geçmiş
Diğer farklılıkları	Belirgin Olmayan farklılıkları 8 hangi gruba dahil olacağı net olmayan farklılıklar) Genel farklılıkları (herhangi bir grup içinde yer alabilen farklılıklar)

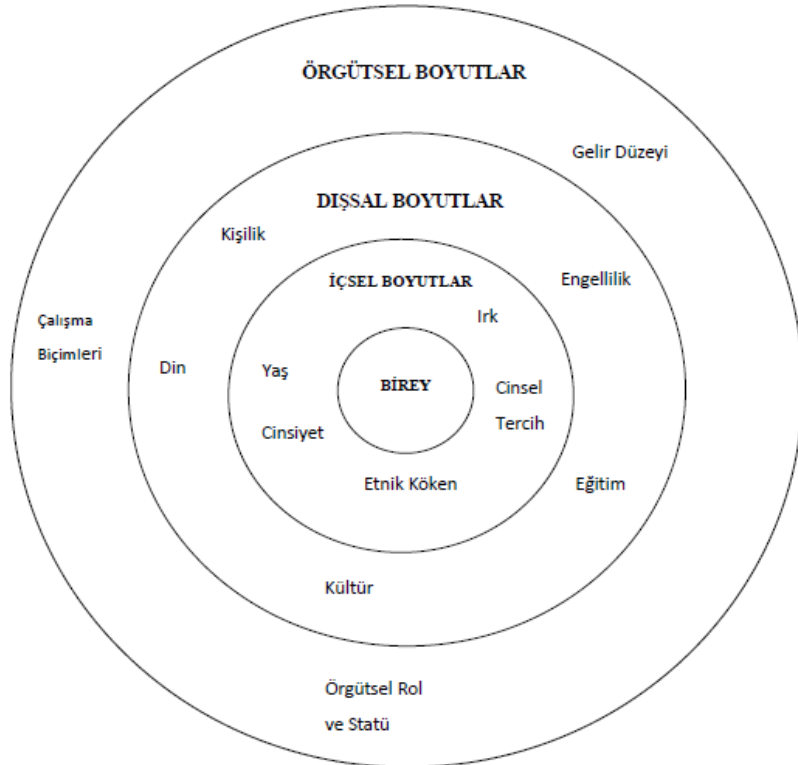
Barutçugil (2011) farklılıkları dört boyutta ele almaktadır. Birinci boyutu kişilik oluşturmaktadır. İkinci boyutu içsel faktörler oluşturmaktadır. İçsel faktörler doğuştan gelen yaş, ırk, cinsiyet, etnik köken fiziksel yetenek olarak incelenmektedir. Üçüncü boyutta dışsal faktörler ele alınmaktadır. İkincil farklılıklar boyutu olarak ifade edilen bu alan öğrenilen ve kazanılan yetilerden oluşmaktadır. Dördüncü boyutta organizasyonel faktörler kapsamında kişinin var olduğu örgütte edindiği kazanım ve ortak özellikler ön plana çıkmaktadır.



Şekil 2.4. Barutçugil (2011) Farklılıkların Dört Düzeyi

Barutçugil (2011), geliştirdiği farklılık boyutları tablosunda basamaklar ile insan farklılıklarının katlanarak arttığını ifade etmektedir. Birey olarak farklı olan insanın içinde bulundukları gruplar, organizasyonlar ve toplumun özellikleri ile donanarak eşsiz ve benzersizliği artmaktadır. Kişinin örgütteki konumu, rolü değiştikçe ilişkileri arttıkça farklılıklarının boyutu da çoğalmaktadır.

Salomon ve Schork, 2003 Farklılıkların İçsel, dışsal ve örgütsel boyut olarak üç kısımdan oluştuğunu belirtmiştir (Salomon ve Schork, 2003, s. 39)



Şekil 2.5. Saloman ve Shark Farklılıkların Boyutları

2.2.1.2.1 Farklılığın İç Boyutları

Farklılıkların iç boyutlarını yaş, cinsiyet, etnik köken, ırk cinsel tercih kavramları oluşturmaktadır.

2.2.1.2.1.1 Yaş

Yaş, Türk Dil Kurumu tarafından “Doğuştan beri geçen ve yıl birimi ile ölçülen zaman”, “hayatın çeşitli evrelerinden her biri, çağ” olarak tanımlamaktadır (<https://sozluk.gov.tr/>). Yaş bireyin farklılığını oluşturan en temel unsurlardan biridir. Kişinin yaşı gereği olay ve olgulara bakışı, tutum ve davranışları değişmektedir. Bireyin yaşantıları deneyim ve tecrübeleri kişisel bilişsel ve duyuşsal ve psikomotor becerilerinin gelişimine katkı sağlamaktadır. Yaş ile gerçekleşen kişisel gelişim ve değişim bireyin örgütsel ve sosyal yaşamına da yansımaktadır. Örgütte çalışanların yaşlarının işe olan ilgi, motivasyon, gibi tutumların yanı sıra devamsızlık, üretim performansı gibi davranışları da etkilemektedir. Kişinin yaşının artması ilerleyen yaş durumunda fiziksel güçte azalma ve engellenemeyen devamsızlık durumları yaşın getirdiği dezavantajlar olarak görülmektedir. Özellikle örgütler yaşlanma ile ortaya çıkan sorunlara karşı yaşı ilerlemiş olan personeli işten çıkarma eğilimi içerisinde. Bu tablo yaşı ilerlemiş kişileri verimsizliğe iten en önemli etkenlerdendir. Yaşın ilerlemesi bireye yaptığı işte beceri kazanmasına ve uzmanlaşmasını sağlayacaktır. Yaşla oluşan bilgi, beceri kazanımları kişinin teknik olarak gelişmesi hızlı üretim yapmasını sağlayacaktır. Yaygın olan düşünce üretkenliğin yaş ile ters orantılıdır. Hız, çeviklik, güç koordinasyon zaman geçtikçe azalır. Ancak üretkenlik işin niteliği ile ilgilidir. Yaş ilerledikçe deneyimin artması deneyim gerektiren işlerde üretkenliği arttıracaktır (Robbins,1989; akt. Memduhoğlu, 2008).

Örgütteki genç kişilerin yaşa bağlı olan enerjisi ve verimliliği örgüte avantaj sağlamaktadır. Ancak yapılan iş ile geçirilen zamanın azlığı tecrübesizliği beraberinde getirmektedir. Örgüt içindeki yaş farklılıklarının dağılımı işin özelliği, kişilerin özellikleri, beceri, deneyimlerine göre sağlanmalıdır. Örgütün her yaş grubundan en iyi şekilde faydalanması örgüt içi bilgi ve gücün doğru oranda dağılımının yapılması ile örgütsel performansı üst düzeye taşıyacaktır (Çakar, 2020).

2.2.1.2.1.2 Cinsiyet

Cinsiyet kavramı Türk Dil Kurumu tarafından “bireye üreme işinde ayrı bir rol veren ve erkekle dişiği ayırt ettiren yaradılış özelliği, eşey, cinslik” olarak tanımlamaktadır. Erkek ve kadın ayrımının biyolojik bir unsurdur. Kùltürler ve toplumlar cinsiyete, erkek ve kadına sosyal roller yüklemektedir. Buna temel oluşturan biyolojik etki ile annelik özelliği kadının toplumsal rollerine yön vermektedir. Kùltürün ve toplumun şekil verdiği sosyal roller geçmişten günümüze kadının meslek seçiminde kadını sınırlandırmaktadır. Tarihsel süreçte kadına biçilen sosyal rol ve meslekler annelik, ev hanımı, öğretmenlik, hemşirelik olarak gözlenmektedir. Erkeklerin fiziksel olarak güçlü olması ve koruyucu rol üstlenmesi erkeğin meslek seçiminde asker, mühendis, inşaat işçisi alanlara yönlendirmektedir. Ataerkil toplumlarda ortaya konulan sosyal rol kadını zayıf erkeği güçlü göstermektedir. Bu durum kadının toplum içindeki değerin yeteri düzeyde sergilenmediği görölmektedir. Ülkemizde kadın okur-yazar sayısının artması kadınların lisans eğitimleri almaları kadının her meslek grubunda yer almalarını sağlamaktadır. Erkek ile kadının eşit eğitim düzeylerine sahip olmalarına rağmen örgütlerde erkeklere ayırım yapıldığının daha yüksek maaş aldığı ve kadının kariyer ilerlemesinde engellendiği gözlenmektedir. Kadınlar için cam tavan etkisi çeşitle iş alanlarında ve örgütlerde olumsuz bir tablo olarak sergilenmektedir.

Kadın ve erkeğin kendine has özellikleri vardır. Her ikisinin de zayıf ve güçlü yanları vardır. Örgütlerde kadın ve erkeğin güçlü yanlarından azami ölçüde faydalanılarak uyumlu bir çalışma yaşamı sunulmalıdır (Memduhoğlu, 2008).

2.2.1.2.1.3 Etnik Köken

‘Ethnos’ sözcüğü ırk veya kabile anlamları taşımasıyla insan topluluğunu ifade etmektedir. Etniklik, bir sosyal grubun dil ırk ve milli kimliğini belirtmektedir (Süner, 2006). Etnik köken “sosyal ve kültürel farklılığın, dil ve soyun, sosyal eylemin ve sosyal örgütlenmenin bir boyutu olarak nasıl birleştiğini ve sosyal olarak yeniden üretilen bir sınıflandırma sistemini nasıl oluşturduğunu belirtmektedir.” (Fenton, 2001, 7; akt. Özkan, 2020)

Etnik kökenin yanı sıra kullanılan diğer bir kavram ise “Etnisitedir”. Etnisite, etnik kimliğin temelini oluşturan kimliklerin hissettikleri grup aidiyet duygusunu, gruplar arası ayırt etme ölçütü olarak kullanılan bir kavramdır. (Yalçiner, 2014). Etnisite kavramı giderek genişleyen toplumun azınlık ve marjinal alt gruplarını temsil eden bir anlama gelmiştir (Alund, 2015).

Günümüz modern dünyada gelişmiş ülkelerin etnik yapısında büyük ölçüde değişiklikler olduğu gözlenmektedir. Değişikliği temel oluşturan en unsur göç olarak karşımıza çıkmaktadır. Farklılıkların yok edilemeyeceğini ancak entegrasyonunu sağlanabileceğini belirtmektedir. Greeley bu süreci ise 6 aşamada açıklamıştır. (Greeley: 1971; akt. Yalçın, 2002).

- 1. Kültürel Şok:** Yerleştikleri ülkede bir yabancı olarak yaşamlarını sürdürmeye çalışmaktadırlar. Düşük ücretli maaşa karşılığında çalışmaktadırlar. Güvensiz ve organize olmadan tedirgin bir süreç geçirirler.
- 2. Organize olma ve kimlik bilincinin gelişmesi:** Kendilerini güvensiz hisseden göçmenler uyum sürecine başlar ve organize olurlar. Çocuklar iki dili de öğrenerek ailenin yerleştikleri ülkedeki uyumunu hızlandırırlar. Aileler çocukların kültürel özelliklerini kaybetmesi, asimile olma korkusu yaşamaktadırlar. Kendi kültürel özelliklerini korumak için mücadele verirler.
- 3. Elitlerin asimilasyonu:** Göçmen grup üyeleri bu aşamada orta sınıfta yer almaya başlamaktadır. Elit grup bireyleri topluluktan ayırarak toplum için de yerlerini almaktadır.
- 4. Militanlık:** Grup üyeleri bu aşamada orta sınıfta yerlerini almışlardır. Üst sınıf içinde bulunan grup üyeleri az da olsa gözlenmektedir. Yaşadıkları şehri sahiplenmekte ve yönetimde söz sahibi olmak istemektedirler. Bu aşamada etnik çatışmalar ve militanlık kavramı ortaya çıkmaktadır.
- 5. Kendinden nefret etme ve anti militanlık:** Bu aşamada gruplardaki bireylerde yüksek öğrenim eğitimi alan kişi sayısı artmaktadır. Eğitim seviyesindeki sayının artması gruptan ayrılma ya da grup içindeki eğitim alan kişilerin bağların azalmasını beraberinde getirmektedir. Modernleşme düşüncesi giderek yaygınlaşmaktadır.
- 6. Uyumun başlaması:** Grup üyeleri arasında yeni kuşaklar ortaya çıkmaktadır. Toplum içinde uyumu sağlamış eğitilmiş kişiler olarak var olmaktadır. Eğitilmiş yeni kuşaklar ailelerinin doğup büyüdüğü yerleri merak etmekte ve buralara seyahat gerçekleştirmektedirler.

Farklı etnik grupların yaşadıkları ülkeye belirli bir zaman dilimi içinde ve çeşitli evreler sonrasında uyum sağladığı gözlenmektedir. Uyum süreci göçmen bireyleri için aynı düzeyde gerçekleştiği söylenemez. Aynı zaman dilimi içinde

yerleşen göçmenlerin farklı uyum evrelerinde olduğu gözlenmektedir. Uyum sürecini etkileyen çeşitli unsurların olmasının yanı sıra yaşanan yerin özellikleri kişilere er ya da geç yansımaktadır (Çakar, 2020).

2.2.2.1.4. Irk

Irk kavramı, genetik ve biyoloji bağlamında fen bilimlerinin yanı sıra sosyal bilimleri de etkilemektedir. Irk kavramını, bireyin doğumundan itibaren getirdiği fizyolojik, biyolojik özellikleri, akrabalık ilişkilerini, kendisine benzer özellikler gösteren kişilerle değer paylaşımı sonucunda oluşturduğu toplulukların sınıflaması olarak tanımlamak mümkündür (Sumbas, 2009; akt. Başaran, 2019).

1952 UNESCO bildirisinde ırk kavramı antropolojik olarak, evrimsel süreçleri araştırabilmek ve insan gruplarını düzenlemek amacıyla kullanılabilecek bir sınıflama aracı olarak belirtilmiştir. Bireyleri diğer gruplardan ayırt eden belirgin ve kalıtsal fiziksel farklılıklara sahip insan gruplarını ifade etmektedir. Göç ile coğrafi olarak izole toplumların neredeyse tükenmesi sonucu böyle bir sınıflama yapabilmek olanaksızlaşmıştır. Irk kavramı antropolojik olarak siyah ve beyaz insan ayrımını ifade etmek için kullanılmış olup, kavramın ideolojik olarak siyasette kullanılması ise onu kültürel anlamda ön plana çıkarmış ve kavrama ırkçılık gibi negatif bir anlamda yükleyerek sakıncalı hale getirmiştir (Ünlütürk, 2015, s. 110).

Sonuç olarak insanlık tarihinde ırkın halen pek çok ülkede ayrımcılığa sebebiyet veren bir unsur olması yadsınamaz bir gerçektir. Hala Amerika’da Afrika kökenli vatandaşların ayrımcılığa maruz kaldığı ya da Amerika’da ve Avrupa’da sırf siyah ya da beyaz olduğu için dışlanan vatandaşların olduğu ve bu duruma maruz kalmaya devam ettikleri bilinmektedir (Memduhoğlu, 2008, s. 37).

2.2.1.3. Farklılığın Dışsal Boyutları

Farklılığın iç boyutlardan sonra önemli bir boyutu da dış boyutlarıdır. Dış boyutları olarak incelenen kavramlar eğitim, kültür, engellilik, din ve kişiliktir.

2.2.1.3.1 Kültür

Kültür kavramı yaşam ve toplum ile içinde yer almaktadır. Yaşam ve toplum ile birlikte form almaktadır. Sürecin devamlılığının olması ve çeşitliliği kavramın tanımlanmasını zorlaştırmaktadır. Carr-Ruffino (1999) kültürün farkında olduğumuz yönlerinden ziyade farkında olmadığımız binlerce yön bulunduğunu belirtmiştir.

Alesina ve Giuliano (2015) kültürün ampirik ve teorik tanımlarının çoğu noktada ayrıldığını ifade etmektedir. Kültürün ampirik tanımın genel kabul görülen şekli ile etnik, dini ve sosyal grupların nesiller boyu aktarıldığı değer ve inançlar olarak ifade edilmektedir. Teorik olarak ise değer ve inançlar daha geniş bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Psikolojide kültür kavramı nesiller boyu aktarılan bilgi sistemi olarak ele alınmaktadır (Matsumoto ve Juang, 2013). Kültür sosyal öğrenme yolu ile kazandığımız inançlarımız, değerlerimiz normlarımız vb. den oluşur (Boyd ve Richerson, 2004, s. 3). Kültür geniş bir alanı içine almaktadır. Ekonomik davranışlarımızdan eğitime vermiş olduğumuz değere, hayvan severlikten doğurganlığa (Gorodnichenko ve Roland 2010, s.1) kadar pek çok şeyi de kültürel hayatımız şekillendirmektedir. Türkiye’ de aileler çocuklarını ailelerine uyumlu yetiştirirken kentleşmenin artması ile birlikte çocuklar özerk ve daha özgür yetiştirilmeye başlanmıştır.

Hofstede (1983) ulusal kültürü dört boyut ile tanımlamaktadır.

- 1. Bireysellik-Toplumsallık:** Bireyin diğer kişiler ile ilişkisi ele alınmaktadır. Bireyci bir toplumda kişiler kendi çıkarlarını ön planda tuttuğu, kişilerin ilişki kurduğu çevresi ve ailesi ile bağlarının kuvvetli olmadığı görülmektedir. Ancak toplumsal yapıya sahip bir kültürde ise birey ailesi ve toplumun çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutmaktadır.
- 2. Geniş ve dar güç mesafesi:** Toplum içindeki bireylerin ilişkilerinde belirleyici olan güç kavramı üzerinde durmaktadır. Toplumlardaki güç ve eşitlik dengesi toplumlarda farklılık göstermektedir. Bazı toplumlarda güç etkisi fazla olduğu için sınıfsal farklılık artmakta iken diğer toplumlarda ise eşitlik kavramının ön plan çıktığı yatay yönlü ilişkilerin geliştiği görülmektedir.
- 3. Güçlü ve zayıf belirsizlikleri önleme:** Bu alanda toplumun belirsizlikler ile nasıl mücadele ettiği öne çıkar. Toplumlardaki bireylerin belirsizlikler karşısında ortaya koydukları tutum ve davranışlar farklılık göstermektedir. Bazı toplumlarda belirsizlik kabul edilir ve uyum sağlanırken bazı toplumlarda belirsizliğe karşı direnme ve belirsizliği ortadan kaldırma eğilimi vardır.
- 4. Erkeklik ve kadınlık:** Toplumun kadın ve erkeğe yüklemiş olduğu rollerdir. Kadın ve erkeğin toplum ve örgüt içindeki rolleri belirlidir ve

kişilerden toplumun belirlediği cinsiyetçi davranışlar sergilemesi beklenmektedir. Bu duruma örnek olarak, kadınların örgütlerde üst yönetimde yer alma oranının düşük olduğu, mühendislik fakültelerinde kadın sayısının azlığı gözlenmektedir (Çakar, 2020)

Küreselleşmenin artması ile örgütlerde heterojen yapının arttığı gözlenmektedir (Cox ve Blake, 1999). Örgütlerde çeşitliliğin rekabet avantajı sağladığı, çeşitliliğin dezavantajlarını en aza indirgeyip avantajlarını en üste çıkarmak isteyen örgütlerin kişiler arası çatışmayı önlemesi ve çok kültürlü yapıyı geliştirmesi gerektiği düşünülmektedir.

2.2.1.3.2 Kişilik

Memduhoğlu (2007) kişiliği, bireyin düşüncelerini davranışlarını şekillendiren fiziksel psikolojik özelliklerinin tümü olarak tanımlamaktadır. Robbins ve Judge (2017) ise kişiliği, kişinin diğer bireylere gösterdiği tepki ve etkileşimler olarak tanımlamaktadır. Araştırmalarda kişiliğin genetik faktörler ve çevre etkisi ile şekillendiği belirlenmiştir. Kişilik hem genetik özelliklerin transferi hem de çevresel faktörlerin bir sonucudur (Balay ve Sağlam, 2004).

Beş faktör kişilik modeline göre kişilik tipleri şu şekildedir. ‘‘dışadönüklük, uyumluluk, duygusal denge, açıklık ve sorumluluktur (Somer ve Goldberg, 1999, s. 436-440):

Dışadönüklük: Dışadönük kişilerin girişken, girişimci, konuşkan, neşeli, dinamik, deli dolu, aktif, mutlu, sosyal, maceracı, hazırcevap, baskın, cesur, sevimli vb. olduğu belirtilmektedir. Dışadönük kişilerde az görülen özellikler ise çekingen, içe dönük, pasif, suskun, tutuk, ürkek, sosyal olmama, kendi halinde, sönük, özgüvensiz, soğuk davranış özellikleri olarak ifade edilmektedir.

Uyumluluk: Öne çıkan özellikler; uysal, iyi huylu, barışçıl, uzlaşıcı, merhametli, ılımlı, anlayışlı, şefkatli, saygılı, yardımsever, duyarlı, geçimli, boyun eğen, hoşgörülü, vefalı vb. olarak sunulmaktadır. Gösterilmeyen özellikler acımasız, ukala, dik başlı, katı, huysuz, kibirli, tehlikeli, kavgacı, saldırgan, bencil, isyankâr, uyumsuz vb. özellikler olarak belirtilmektedir.

Sorumluluk: Yüksek puan aldığı özellikler; programlı, çalışkan, iradeli, düzenli, kontrollü, disiplinli, prensipli, sorumluluk sahibi, tedbirli, titiz, hırslı, kuralcı, otoriter, kararlı, bilgili, dengeli, tutumlu, kültürlü, ölçülü vb. olarak ifade edilmektedir. Düşük puan aldığı özellikler; programsız, tembel, prensipsiz, dağınık, tedbirsiz, özensiz, gevşek, iradesiz, hırssız, umursamaz vb. özellikler.

Duygusal Denge: Öne çıkan özellikler; sakin, endişesiz, rahat, huzurlu, alingan olmayan, problemsiz, serinkanlı, kıskanç olmayan, iyimser, kalender vb. olarak ifade edilmektedir. Gösterilmeyen özellikler endişeli, gergin, telaşlı, kaygılı, evhamlı, heyecanlı, alingan, huzursuz, kıskanç, asabi, aceleci vb. özellikler olarak ortaya konulmaktadır.

Açıklık: Yüksek puan aldığı özellikler; değişime açık, yenilikçi, okumayı seven, geniş görüşlü, sanata meraklı, modern, sorgulayan, çok yönlü, kural tanımaz, bilinçli, hayırsız, yaratıcı, çağdaş vb. iken düşük puan aldığı özellikler; muhafazakâr, dar görüşlü, bilinçsiz, tekdüze, bağımlı, önyargılı, hayırlı, kültürsüz vb. olarak belirtilmektedir.

Farklı kişilik tiplerine sahip bireylerin çalışma hayatında uyum içinde çalışabilmesi farklılıkların göz ardı edilmemesine bağlıdır.

2.2.1.3.4 Eğitim

Eğitim, kişilerin hayatı boyumca elde ettiği eğitim seviyesini ifade etmektedir. Kişiler arası farklılık gösteren eğitim seviyesi genel olarak Okul Öncesi Eğitim, Temel Eğitim, Orta Öğretim ve Yüksek Öğrenim alanı olarak dört temel başlıkta toplanabilir (Aksu, 2008, s.50-51). Eğitim seviyesindeki artış ülkelerin gelişmişlik düzeylerine katkı sağlamaktadır. (Çolak, 2010).

Eğitimin ekonomik, toplumsal, politik ve psikolojik işlevleri vardır. Sönmez (2015) eğitimin ekonomik işlevi, üretim yapan ülkelerin ihtiyaç duyduğu iş gücünü nitelik, nicelik ve alanında uzman kişiler olarak yetiştirme süreci olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda eğitimin bir amacının da toplumlara nitelikli insan gücü kazandırması olduğu söylenebilir (Baysal, 2022).

2.2.1.3.5 Din

Din, insanların yaşam tarzlarını, tavır ve davranışlarını, yaşamda izledikleri yolu ifade etmektedir. Batı dillerine bakıldığında ise “religio” ya da “religion” gibi sözcükler ile karşılık bulmuş ve genel kanaat itibarıyla “*insanın tanrı, metafizik, alem ya da kutsala yönelik duygu, düşünce ve davranışlarını ifade eden sistem*” şeklinde açıklanmıştır (Gündüz, 2016, s. 19-20; akt. Çakar, 2020).

Toplumlara birbirinden ayırt eden en önemli faktörlerden biri de dindir. Din, insanlık tarihi kadar bir geçmişe sahiptir. Toplumlara etkileyen onlara yön veren ve değişimlerine etki eden en önemli unsurların başında din gelmektedir. Her dinin kendisine ait gereklilikleri vardır, bireyler inançları doğrultusunda değişimi kabul etmektedirler. Toplumsal değişime uğrama sebebi ile din ve toplum arasında uyum

ya da uyumsuzluk olabileceği gibi, dinin farklı algılanması sonucu kişiler arasında çelişki ve çatışmalar meydana gelebilir. Örgütlerde ayrım yaşanılmasına neden olan farklılıklardan biri de dindir. Örgütlerde özellikle çok uluslu yapıya sahip örgütlerde dine bağlı ötekileştirme gözlenebilmektedir. Çözüm her farklılıkta olduğu gibi kişilerin değer inanç ve dini inanışlarının yargılamadan kabul edilmesidir.

2.2.1.3.6 Engellilik

Kişinin fiziksel ve zihinsel fonksiyonlarının görevini yerine getirememesi ve bu durumun algılama, hareket okuma konuşma gibi yeteneklerinde meydana getirdiği eksiklik veya zorluk onun engelli olarak nitelenmesine neden olmaktadır. Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'nun Sakat kişilerin hakları Bildirgesinde engellilik: “normal bir kişinin kişisel veya sosyal yaşantısında kendi kendisine yapması gereken işleri, bedensel ya da ruhsal yeteneklerindeki kalıtsal veya sonradan olma herhangi bir noksanlık sonucu yapamayan kişiler” (Milletlerarası Sözleşme, 2009) olarak tanımlanmıştır.

Türkiye’de iş yaşamında ve sosyal hayatta engelli politikası engelli insanların ihtiyaçlarının karşılanması ve karşılarına çıkan zorlukları ortadan kaldırmaya yönelik olmalıdır. Farklılıkları dikkate alınarak ayrımcılık yapmadan engelli bireylerin kapasitelerini geliştirip, yaşam koşullarını iyileştirmek gerekmektedir.

2.2.1.4 Farklılığın Örgütsel Boyutları

Farklılığın örgütsel boyutu kapsamında çalışma biçimi, örgütsel rol ve statü ve gelir seviyesi yer almaktadır.

2.2.1.4.1 Çalışma Biçimi

İnsanın ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ödül karşılığında üretken faaliyetlerde bulunmasına çalışma, faaliyetleri gerçekleştirme aşamasında üstlendiği rol ve eylemler iş olarak tanımlanmaktadır (Uyargil, 2021, S. 68). İnsan yaşamını idame etmek için çalışmak zorundadır. Çalışma zorunluluğu bireyin işe bakışının zorluk olarak görülmesine neden olmaktadır. İnsanlar bu zorlukları aşma noktasında ilk olarak ilgi duyduğu alanlardan meslek seçmektedir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde teknolojinin hayatımızda önemli bir yer edinmesi iş yapma şekillerini ve zamanını etkilemiştir. Çalışma şekillerinin değişmesindeki temel neden insanların çalışma şekline bakış açılarındaki değişikliklerdir.

Çalışmaya dair ortaya çıkan kavramlardan biri de “esnekliktir”. Esnek çalışma saatleri kurumun insan kaynağından daha üst düzeyde yararlanmasını sağlamaktadır. Ancak olumlu yönlerinin yanı sıra olumsuz yönleri de mevcuttur. (Zengingönül, 2003). Teknolojinin çalışma hayatına kattığı diğer bir çalışma şekli ise çevrimiçi çalışmadır. Kişinin iş yerine gelmeden evinde dijital ortamda çalışması işlerin mekâna bağlı olmadan gerçekleşmesini sağlamaktadır (Zeytinoğlu 2012).

2.2.1.4.2 Örgütsel Rol ve Statü

Statü sosyolojik bakış kapsamında bireyin toplum içindeki yer, hak ve ödevlerinin toplamıdır (Statuyu Linton, 1936). Rol, hak ve ödevlerimizin uygulama aşaması, statünün dinamik yönüdür. Yaşamın içinde toplumda sahip olunan statüler belirli rollere sahiptir. Roller statüye bağlı olarak belirli kurallar çerçevesinde gerçekleşmektedir. Rol üç özellik ile tanımlanmaktadır. İlki belirli bir sosyal konuma bağlı olarak oluşturulan kurallar, beklenti ve sorumluluklar. İkincisi kişinin kendi için belirlediği roller, sonuncusu ise diğer bireylerin kişi için yapacaklarına dair düşündüğü davranışlar (Çakar, 2020).

2.2.1.4.3 Gelir Seviyesi

Yaşam süreci içinde kişiler zaman ve emek harcamaktadırlar. Bunu karşılığında ise yaşamlarını idame ettirecek, istedikleri yaşam sağlayacak gelir elde etme çabası içindedirler. İşletmeler kişilerin emek ve zaman tüketimlerinin karşılığında ücret aldıkları kurumlardır. Örgütlerde çeşitli faktörler değerlendirilerek ücretlendirme yapılır. Ücretlendirmenin doğru yapılması örgüt üyelerinin arasında ayrımcılığın olmasının önüne geçmektedir. Çalışanın almış olduğu ücret onun gelir seviyesini belirlemektedir. Çalışanların ücretlendirmesi eşitlik, dengeli ücret ilkesi, terfi ile orantılı ücret, nesnellik, açıklık ilkeleri doğrultusunda yapılmalıdır (Yılmaz, 2013) Ortaya konulan ilkeler çerçevesinde ücretlendirmenin yapılması olumlu örgüt iklimini tesis edecektir. Temel ilkeler kapsamında gerçekleştirilmeyen ücretlendirme ve sağlanamayan yönetim, örgüt üyeleri arasında ayrımcılığa, çalışan ve yöneticilerin arasında çatışmaya neden olacaktır. Olumsuzlukların oluşmamasını sağlamak için farklılıkları göz ardı etmeden farklılıkların yönetimi uygulanmalıdır (Çakar, 2020).

2.3 Oranlar Yaklaşımı

Farklı grup ve statüde bulunan insanların oluşturduğu örgütlerde kişiler arası iletişim ve ilişkileri adlandırma noktasında var olan ölçek örgüt içinde

grupların oranlarıdır. Mannix ve Neale (2015), azınlık/çoğunluk oranlarına göre dört kategoride örgüt olduğunu belirtmiştir.

- Tek tip, örgütlerde, üyelerde aynı konumdadır
- Çarpık / yatık örgütlerde azınlık oranı %1 ile %15 arasındadır.
- Meyilli örgütlerde %15 ila % 35 azınlık oranı vardır.
- Dengeli (balanced) örgütlerde %35'lerden %65'lere çıkmaktadır.

Kanter (1977), örgütler içinde en çok sorun yaşananın çarpık örgütler olduğunu belirtmektedir. Azınlıklara grup içinde sembolik olarak yer verilmektedir. Bu durum gruplarda kalıp yargılar ve dışlanma oluşmaktadır.

2.4 Farklılıkların Kuramsal Temelleri

Farklılıkların yönetimi ve farklılıkların kavramının temelini oluşturan yaklaşımların birçoğu sosyal psikoloji alanından gelmektedir. Farklılıkların yönetimi, disiplinler arası bir yönetim yaklaşımı olarak var olmaktadır (Sürgevil, 2010). Aşağıda farklılıklara merkeze alan yaklaşımlar yer verilmiştir.

2.4.1 Sosyal Kimlik Kuramı

Kimlik kavramı TDK tarafından toplumsal bir varlık olarak insanın nasıl bir kimse olduğunu gösteren belirti, nitelik ve özelliklerin bütünü” olarak tanımlanmaktadır (<https://sozluk.gov.tr/>).

Kimlik, değerler, yargılar kurallar, karar, tercihler, tutum, davranış, alışkanlıklar gibi unsurları içermektedir. Kimlik kişiye, bireylerin benliğini oluşturan sabit özellikler oluşturmaktadır. Kişinin taşıdığı kimlik, bireyin kim olduğu, onun için önemli olanın ne olduğu, tepki ve davranışlarına yön veren düşünce biçimleri şekil vermektedir. Sosyal üyeliğin temelini oluşturan kimlik kişinin kim olduğunu ve olmadığını tanımlamaktadır (Scott ve diğerleri, 1998 akt: Tüzün, 2006)

Tajfel'e (1982) göre sosyal kimlik, "bireyin benlik algısının, bir sosyal gruba ya da gruplara üyeliğine ilişkin bilgisinden ve bu üyeliğe yüklediği değerden ve duygusal anlamlılıktan kaynaklanan parçasıdır (Demirtaş, 2003).

Sosyal kimlik kuramı gruplar arası ayrımcılığın psikolojik nedenlerini belirlemek üzere ortaya çıkmıştır. Kişiler kendi gruplarının diğer gruplardan daha iyi olduğuna neden inanmaktadır? Grup üyeleri diğer grupları neden kötülemektedir? gibi sorular sorulmuştur. Tüm soruların cevaplarını bulmak için Tajfel ve diğerleri 1970 yılında grup üyelerinin ait oldukları iç grubun lehine ve dış

grubun aleyhine ayırım yapmasına neden olan etmenleri belirlemek üzere minimal grup çalışmaları yürütmüşlerdir (Haslam, 2022).

Sosyal Kimlik Kuramının temel varsayımları aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Demirtaş, 2003).

1. Kişiler kendilerini üyesi oldukları sosyal gruba göre tanımlar, sınıflandırır, değerlendirir ve tanımladıkları grup ile kendilerini özdeşleştirirler. Özdeşleştirme ise sosyal kimliklerinin oluşmasına neden olmaktadır (Turner, 1987).
2. Çevredeki diğer sosyal gruplar kişinin kendinin grup konumuna göre değerlendirmesi için zemin oluşturmaktadır. Üyesi oluna grubun konumu diğer sosyal gruplar ile yapılan karşılaştırma (iç grup/dış-grup karşılaştırması) sonucu belirlenmektedir. (Turner, 1975). Gruplar arası yapılan karşılaştırmalar belirli davranış ve nitelikleri yüklenen değerlerle oluşmaktadır (güçlülük, ten rengi, beceriler...).
3. İç grup kayırmacılığı kavramı, bireylerin kendi sosyal gruplarını diğer sosyal gruplar ile karşılaştırma aşamasında olumlu sosyal kimlik geliştirme ve benlik saygılarını yükseltmek için kendi sosyal gruplarını yüceltip karşı grubu küçümseyerek gerçekleştirdikleri taraflılık olarak karşımıza çıkmaktadır (Doosje ve Ellemers, 1997).
4. Kişinin sosyal kimliğinin olumlu ya da olumsuzluk yönü grubun öznel konumu ve yapısına bağlıdır. (Condor, 1990; Turner ve Brown, 1978). Grubun toplumsal konumunun iyi olması kişinin olumlu sosyal kimlik geliştirmesine katkı sağlamaktadır. Grubun konumunun toplumsal ve diğer gruplar karşılaştırmasında düşük olması kişinin sosyal kimliğinin olumsuz olmasına neden olacaktır (Hinkle ve Brown, 1990, s.65).

2.4.2 Sosyal Karşılaştırma Kuramı

Sosyal karşılaştırma kuramı ile ilgili ilk çalışmalar 1957 yılında Festigner tarafından yapılmıştır. Sosyal karşılaştırma bireyin sosyal psikoloji alanında kendini diğer kişiler ile karşılaştırmasının incelenmesidir. Kurama göre kişinin duygu ve düşünceleri benzerlik durumuna bakılmaksızın karşılaştırma yapılmaktadır (Sürgevil, 2010).

Festinger (1954) kuramı grup içinde oluşan sosyal karşılaştırma bağlamında gerçekleşen davranış ve algı biçimlerinin yanı sıra oluşan tek düzeliği, gruba yön

veren etkileri incelemeye çalışmıştır. Bu konudaki hipotezleri şu şekilde sıralamıştır.

- İnsan kendi düşünce ve becerilerini diğer kişiler ile kıyaslama ve değerlendirme dürtüsüne sahiptir.
- Kişinin düşüncelerinin ve yeteneklerinin için yaptığı karşılaştırma nesnel verilere değil öznel ölçütlere dayanmaktadır. Karşılaştırma kişinin değer yargılarına bağlı olarak çeşitlilik göstermektedir. Her kıyaslama da kişilere bağlı olarak yargılar değişmektedir.
- Kişinin farklılık derecesi arttıkça karşılaştırma yapma oranı azalacaktır. Çünkü farklılığın fazla olması kişinin diğer kişilerde yaptığı karşılaştırma değerlendirme anlamlı olmayacaktır. Satrancı yeni öğrenmeye başlayan kişinin satrancı çok iyi olan bir kişi ile kendisinin karşılaştırması söz konusu değildir. Kişinin kendini kıyasladığı kişi satranca yeni başlayan başka bir kişi olacaktır.
- Kişinin karşılaştırmalarda istedikleri sonuçları elde edilmemesi durumunda karşılaştırma durumu kesintiye uğramakta ve kişi diğer bireye yönelik küçümseme ya da düşmanlık gibi olumsuz duygular oluşturabilmektedir.
- Grup içerisinde ön plana çıkan düşünce ve beceri kişi için de önemli hale gelmektedir. Bu durum grupta tek düzeliğin oluşmasına neden olurken bireyin karşılaştırma ölçütü haline gelmektedir.
- Yetenek ve düşünceleriyle diğerlerinden farklı olan bireylerin, özellikleri bakımında farklı olan kişileri karşılaştırma olasılığı azalmaktadır.
- Gruptaki üyelerin konumlarını belirleyen önemli etkenlerden biri kişinin grubun tarzına yakınlık ve uzaklığıdır. Grubun tarzına yakın kişiler koruma altına alınırken grup tarzına uzak kişiler konumlarını değiştirme durumunda kalmaktadırlar (Çakır, 2022).

İnsanlar farklı olma ve farklılaşma eğilimi içindedir. Kişisel değişimi sınırlayan temel unsur kişinin kendisiyle birlikte toplum yapısı, örgütlerin özellikleri ve etkileri, grup yapısı ve nitelikleri farklılıkları olarak karşımıza çıkmaktadır. Sosyal karşılaştırma kuramı grup üyelerinin farklı alanlarda gelişmesi ilerlemesinin yanı sıra benzerlikleri üzerine araştırma yapmaktadır (Bilgin, 2007).

2.4.3 Sosyal Kategorileşme Kuramı

Sosyal kategoriler, kişilik, tutum, değerler, demografik özellikler organizasyona ya da diğer gruplara ait olma gibi alanlar üzerine inşa edilmektedir. Çalışma yaşamında yaş, cinsiyet, ırk, eğitim öne çıkan sosyal kategorilerdir. Bireyler bu özellikleri iç ya da dış grup oluşturmak için kullanmaktadır. Genel itibari ile sosyal kategoriler çalışma yaşamında ve demografik özellikler üzerine temellendirilmektedir (Riordan, vd., 2005).

Tajfel ve Turner'ın (1979) sosyal kategorileşme üzerine oluşturdukları hipotezleri şu şekilde sıralamaktadır (Tajfel ve Turner, 1979).

- Kişiler benlik saygılarını oluşturmak ve geliştirmek için mücadele etmektedirler.
- Sosyal grup ya da gruplara dâhil olmak olumlu ya olumsuz değerlere bağlı olarak oluşmaktadır. Sosyal kimliğin sahip olduğu değer grubun değerleri ile ilişkilidir.
- Grupların değerini ortaya koyan temel unsur gruplar tarafından yapılan karşılaştırmadır. Grubun yüksek itibarlı olmasını belirleyen neden iç ve dış grup arasındaki farkın olumlu yönde fazla olmasıdır.

Kişiler hipotezler doğrultusunda şu kararlara yönelmektedir.

- Kişiler olumlu sosyal kimliği arttırmak için mücadele etmektedir.
- İç-dış grup karşılaştırmasıyla olumlu sosyal kimlik oluşmaktadır. Karşılaştırmada iç grup daha iyi olarak algılanmaktadır.
- Kişiler sahip olduğu sosyal kimlikten, memnun olmaması durumunda üyesi olduğu gruptan ayrılmayı tercih eder ya da grubun itibarını yükseltme çabası içerisinde yer alır.

Sosyal kategorileştirme de kişiler benzer olduklarını düşündükleri iç grup üyelerine kayırmacılık yaparken kendilerinden farklı olarak değerlendirdikleri dış grup üyelerine ayrımcılık uygulamaktadır (Çakır, 2022).

2.4.4 Benzer Çekim Yaklaşımı

Farklılık araştırmalarının önemli kuramlarından biri de benzerlik– çekim yaklaşımıdır. Benzerlik ve çekim arasında pozitif bir ilişki mevcuttur. (Byrne, 1971; Newcomb, 1956; Schneider, 1987). Kuramın temelini oluşturan unsur bireylerin kendileriyle benzer tutum ve davranış sergileyen kişilere çekim duyma olgusu,

sosyal psikolojide geniş kapsamlı ve güvenilir bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Mete ve Acar, 2015).

Byrne ve Neuman (1992) benzer- çekim yaklaşımını deneklerin hedeflere olan pozitif ve doğrusal ilişkisi üzerinden deneysel incelemeler ile belirlemiştir. Kişilerin görüşleri, bakış açıları, düşünceleri kendilerine algı, düşünce, değer, inanç benzeyen kişiler ile etkileşim içinde olduklarında desteklenmektedir. Dolayısıyla kişiler tutum ve davranışlarını pekiştiren benzer kişiler ile bir arada olarak olumlu duygular geliştirmektedir. İnsanlar anlaştıkları, aynı fikir ve düşünceye sahip bireyler ile beraber olmayı, çevresinde bu kişilerin olmasını tercih etmektedir (Martins vd., 2003).

Araştırmanın tersi olarak kişiler kendilerine benzemeyen diğerlerinden daha az etkilenmektedir. Diğerleri ile birlikte olmak kişilerde negatif pekiştirme oluşturmaktadır (Çakır, 2022). Jehn ve Mannix (2001), benzemeyen bireylerin etkileşim içinde olması cezalandırıcı bir deneyim ve kişiler için rahatsızlık ve huzursuzluk gibi olumsuz duygular oluşturduğunu belirtmektedir. Heterojen gruplar Benzer- Çekim yaklaşımına göre daha yüksek seviyede duygusal çatışma yaşamaktadırlar. Ancak grup üyeleri, bilgi ve birikimlerinin aktif olarak paylaştıklarında birlikte yeni fikir ürettiklerinde, yeni görüş ve düşüncelere açık olduklarında göreve yönelik tartışmalara sevk edildiklerinde yüksek performans ve yaratıcılık elde edilmektedir (Mete ve Acar, 2015).

Schneider (1987) kişi temelli Çekim-Seçim-Yıpranma olarak adlandırdığı örgütsel davranışa yönelik bir yaklaşım öne sürmektedir. Bu yaklaşım örgütün örgütü meydana getiren bireylerin çekim-seçim-yıpranma sürecinin bir fonksiyonu olduğunu belirtmektedir. Schneider yaklaşımını çekim, seçim yıpranma olarak üç dinamik parça ve süreç olarak ifade etmektedir. Çekimde kişilerin örgütsel konumları rastgele oluşmamaktadır. Bu üç süreç örgütü ve örgütü oluşturan bireylerin türünü ifade etmektedir. Çekim-Seçim-Yıpranma süreçleri örgüt yapısı ve kültürünü de tanımlamaktadır. Örgüt üyeleri örgütten ayrılmadıkları zaman dilimleri içerisinde birbirlerine benzeyecektir. Burada vurgulanan nokta kişilerin ayrı olması değil örgütün homojen bir yapıya sahip olmasıdır (Çakır, 2022).

Çekim-Seçim-Yıpranma süreci aşağıdaki aşamalar şeklinde gerçekleşmektedir (Slaughter vd., 2005).

- İlk aşama olan çekim sürecinde birey kendi kişilik özelliklerine, tutum ve davranışlarına yakın özellikteki örgüte ilgi duymaktadır.

- İkinci aşama seçim sürecinde örgüt işe alımlarda örgüt üyelerine benzer kişilik özellikleri sergileyen kişileri seçmektedir.
- Üçüncü aşama yıpranma sürecinde örgüt üyelerine benzer özellik sergilemeyen kişiler örgütten istemli ya da istemsiz olarak örgütten ayrılmaktadır (Çakır, 2022).

2.4.5 Bilgi İşlem ve Problem Çözme Yaklaşımı

Örgüt içinde var olan farklı uzmanlık alanlarının, işlevsel arka planın ve eğitim düzeyi örgüte fayda sağlamaktadır. Bilgi işlem ve problem çözme yaklaşımı, örgütün performansını arttıran en önemli etkenlerden birinin farklılık olduğunu belirtmektedir. Örgüte fayda sağladığı ortaya konulan raporlarda, farklı işlevsel arka plan, örgüt üyelerinin farklı eğitim ve yetenekleriyle oluşan heterojen örgüt yapılarıdır (Mannix ve Neale, 2005).

Örgüt üyeleri içinde farklılıkların olması, kişiler arası iletişimde farklı bilgi beceri, deneyim ve arka planlara ulaşım sağlamaktadır. Örgütte iletişim ile oluşan çeşitlilik örgütte sorun ve problemlere farklı bakış açısı sağlamaktadır (Mannix ve Neale, 2005).

Sosyal Kimlik, sosyal kategorileştirme ve benzerlik-çekim yaklaşımları örgütlerdeki farklılıklara negatif bir bakış açısı sergilemektedir. Yaklaşımlar örgüt içindeki çeşitliliği ve ayrımları nedeniyle oluşan problemlere vurgu yapmaktadırlar. Kişiler kendilerine benzeyen bireylerden etkilenmekte ve homojen grupların birlikte çalışma performansının daha iyi olduğu vurgulamaktadırlar. Sosyal kimlik, sosyal kategorileştirme ve benzerlik-çekim yaklaşımları, farklılıkların grup içi sosyal yaşamı olumsuz etkilediğini, ilişkileri zor hale getirdiğini ve örgüt çıktılarını zayıflattığını vurgulamaktadır. Bilgi işlemi yaklaşımı ise farklılıkların örgüt performansını arttırdığına dair bir perspektif sergilemektedir (Sürgevil, 2010).

2.4.6 Örgütsel Demografi

Örgütsel demografi alanındaki araştırmanın öncüsü Pfeffer'dir (1983). Örgütsel demografi, örgüt üyelerinin sosyal grup kategorilerini incelemektedir. Yapılan araştırma sonucu elde edilen verileri yani demografik özellikleri gruba ait özellik olarak değerlendirmektedir (Sürgevil, 2010).

Örgütsel demografi, örgüt üyelerini tanımlamada yaş, cinsiyet, mesleki tecrübe gibi farklılıkları kullanmaktadır. Yaklaşım demografiyi örgüt üyelerinin kişisel verilerine odaklansa da örgüt adına toplu sonuçlar çıkarmaktadır. Demografiyi önemli hale getiren davranış ve sosyal ilişkilere ışık tutarak örgütte

gerçekleşen olayları anlamlandırılmasını sağlamaktadır. Demografik veriler örgütü anlama ve yönetmeye etki etmektedir. Bireylerin örgüt içi ilişkilerine yön veren unsurlardan biri benzerliktir. Kişi ilişkilerinde kendine benzer bireylerle sosyal ilişkileri daha kuvvetli olmaktadır. Yaş, cinsiyet, ırk gibi demografik özellikler benzerliğe yön verirken aynı zamanda ortak özelliklere sahip bireylerin iletişimi noktasında örgüt üyelerinin ilişkilerini belirlemektedir (Pfeffer, 1985).

Pfeffer (1985), örgütün çıktılarının istenilen düzeyde olmasını sağlamak amacıyla örgüt üyelerinin gereksinimleri, tutumları ve demografik özellikleri incelenmektedir. Buradaki amaç iyi iş performansı ve verimliliği gösteren bireyleri tespit ederek ödüllendirmelerini sağlamaktır. Ancak yaklaşım demografik özellikler ile ortaya koyduğu çıkarımlar yanlış ya da eksik genellemelere sebebiyet verebilmektedir. Kişinin örgütteki kıdemi iş devrini açıklayabilir ancak örgütün tamamının kıdem açısından birleşiminin iş devrini kestirmek zordur. Belirli bir projede yer alan örgüt üyelerinin geçirdikleri ortalama zaman, kişinin araştırma ve geliştirme bölümünde geçirdiği süre grubun performansı hakkında daha fazla bilgi vermektedir (Arslan, 2018).

2.4.7 İlişkisel Demografi

Tsui ve O'Reilly (1989) grup düzeyinde yapılan araştırmaların yeterli olmadığını, demografik özelliklerin birey üzerindeki etkilerinin de araştırılmasının gerekliliğini belirtmiştir. "İlişkisel demografi" kavramını demografik özelliklerin birey üzerindeki etkilerini belirlemek için ortaya koymuştur. Kişinin örgüt içinde diğer üyelerden farkı olması tutum ve davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Örgütsel demografide kişiler arası olmasa da ilişkisel demografide ikili grup ya da takımlarda kişilerin demografik özellikleri mukayese edilmektedir. Bu araştırma üst ve astların farklılıklarını ve benzerliklerini, çalışanların tutum ve davranışlarını, iş çıktılarına etki eden demografik özellikleri hakkında veri sunmaktadır (Özcan 2020).

Tsui ve O'Reilly (1989), yapmış oldukları araştırmada, yaş, cinsiyet, ırk, eğitim, kurumda çalışma süresi, görev süresi gibi altı demografik değişkenin, astların rol çatışması ve belirsizlikleri üzerindeki etkilerini üstlerin performans puanları, astları sevmeleri ile ilişkilendirmişlerdir. Tsui ve O'Reilly (1989), 272-üst-ast çiftin olduğu bir araştırma yapmıştır. Araştırmada, üstler astlara karşı çekimlerinin daha az olması, üstlerin etkinliğin düşük algılanması, astların rol

belirsizliğini daha fazla yaşamaları, üstler ve astlar arasındaki demografik farkların artması ilişkili olarak ortaya çıkmıştır (Sürgevil, 2008).

Lincoln ve Miller (1979) yaptığı araştırmada eğitim, yetki, şube görevlendirilmesi ve cinsiyetin örgüt üyeleri arasındaki iş arkadaşlık ilişkilerine bağlı olarak incelemiştir. Irk ve cinsiyetin arkadaşlık üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Farklı olarak iki işletmede eğitim ve yetkinin iş ilişkisi noktasında etkisinin daha çok olduğu belirlenmiştir. Sonuçların tamamına bakıldığında eğitim ve yetkini iş alanı içinde olduğu kabul edilmektedir. Arkadaşlık ve iş ilişkileri kapsamında bağlar oluşturduğu tespit edilmiştir. Irk ve cinsiyetin ise arkadaşlık ilişkilerini geliştiren ve bağlantıları güçlendiren bir özellik sağlamaktadır (Çakır, 2022). Kavramsal olarak ilişki demografi, bireyler arası ilişki ve etkileşimlerin etkisiyle kişilerin işle ilgili algı ve tutumlarını etkilemektedir (Tsui ve O'Reilly, 1989).

2.5 Farklılıkların Yönetimi

Yönetim kavramı, zamanı etkili ve verimli kullanarak örgütün insan ve madde kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirmektir. Yönetim, planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetim süreçlerdeki koordinasyonu örgütün hedeflerin ulaşması çerçevesinde yürütmektir (Memduhoğlu, 2017). Farklı özelliklere sahip örgüt üyelerinin uyumlu ve sorunsuz çalışmaları örgütün çıktı ve başarıları üzerinde önemli etkiye sahiptir (Sürgevil ve Budak, 2008).

European Commission farklılıkların yönetimi, bireyin yetenek ve becerilerine değer vererek çalışanların farklılık ve benzerliklerini kurumun yarına kullanan bir yönetim anlayışı olarak ele almıştır. Farklılıkların yönetimi kavramının karşılığı “diversity management” olarak ifade edilmektedir (Özcan, 2020). Kavram, herkese eşit haklar sunan farklılıklara saygı gösteren, farklılıklardan kaynaklanan problemlere birey, grup örgüt ve toplum alanlarında çözümler öneriler sunan yaklaşım sergilemektedir (Sürgevil, 2008).

Örgütler günümüzde, kimlik, yaş, cinsiyet, fiziksel/bilişsel beceri, öğrenme/ çalışma stili iş/yaşam sorumlulukları, din, ırk, etnik köken gibi farklı özelliklere sahip kişileri istihdam etmektedir. Örgüt içindeki bu farklılıkların yönetiminin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi, örgüte olumlu yönde katkı sağlanması, kavramın gerekçe ve öneminin farkındalığının sağlanması ile gerçekleşecektir. Etkin bir farklılıkların yönetimi yaklaşımının örgüt içinde hayat bulması için kavramın tam olarak ne ifade ettiği ortaya konulması önemlidir (Özcan, 2020).

Tsui ve diğerkleri (1992), farklılıkların yönetiminin temel amacının örgütte çalışan tüm personelin potansiyellerini ortaya çıkarmak olduğunu belirtmektedir. Örgütlerde iş yapısı ve donanımındaki değışiklikler ve çeşitlikler, örgütlerin farklı özellikler ve donanıma sahip olan bireyleri olan ihtiyacı artırmıştır. Oluşan ihtiyaç insan gücü profilinin homojen yapıdan heterojen yapıya geçişine neden olmaktadır. Heterojen yapıya sahip yapılarda örgüt bağıllığını sağlanmasına yönelik oluşturulan yaklaşım farklılıkların yönetimi olarak sergilenmektedir (Memduhoğlu, 2007). Kurumun performansına olumlu ve ölçülebilir bir değışiklik gerçekleştirecek biçimde farklılıkların plan, uygulama ve yaygınlaştırma kapsamında yapılan faaliyetlerin tümü farklılıkların yönetimi olarak ifade edilmektedir (Hubbard, 2004).

R. Roosevelt-Thomas (2010) aile/toplum/işyeri/ işgücü gibi sosyal alanlar ve herhangi bir coğrafi konumda dahi farklılıkların artacağını farklılıklar yönetiminin daha evrensel bir seviyeye ulaşacağına vurgu yapmaktadır. Ağaç-orman metaforu kapsamında farklılıkları ele aldığımızda geleceğin odak noktasının farklılık ağacı değil farklılık ormanı olacağını ifade ederek farklılığın geleceğini somutlaştırmıştır. Ağaçlar konusunda uzmanlaşmış bireyler olduğu gibi çeşitlilik konusunda uzman bireylerin farklılık uygulayıcıları mevcuttur. Farklılık ormanının ağaçları arasında yaş, cinsiyet, iş gücü, tecrübe, çalışma/öğrenme becerileri sıralanabilir. Farklılıkların özellikleri ve türleri hakkında bilgiye sahip insan sayısı günümüzde az iken ilerleyen zamanda bu sayı artacaktır (Çakır, 2022).

Avrupa Komisyonu (2015) yayınladığı rehberde bireyin benzersiz olduğunu ve ortak alan içerisinde diğerk kişiler ile belirli özellikleri paylaştığını belirtmektedir. Farklılığın birçok neden önem verilmesi gerektiğini aşağıdaki maddeler ile açıklamıştır.

- Avrupa birliğine üye birçok devlette ve Avrupa Komisyonu'nun siyasal organizasyonunda ayrımcılık yasaklanmıştır. Farklılık kişilerin yasalara uymasını zorunlu hale getirmektedir. Kişilerin dayanak ve güvencesi yasalar olmaktadır.
- Şirketlerin farklılıklara yönelik ortaya koydukları politika ve uygulamalar çalışan, müşteri ve diğerk paydaşlar nezdinde olumlu bir imaj sağlamaktadır. Farklılık uygulamalarının gerçekleştirilmesi insan kaynağının en yüksek seviyede kullanılmasını sağlamaktadır.

- Şirketin ekonomik performansını üst seviyelere taşıyan önemli unsurlardan biri de farklılıklara yönelik yapılan uygulamalardır (Çakır, 2022).

Thomas farklılıkların yönetiminin farklılıkları içermek ve kontrol etmek anlamına gelmediğini belirtmiştir. İşgücüne katılan kişilerin potansiyellerin sergileme imkânının sağlanması anlamına geldiğini belirtmiştir (Sürgevil, 2010). Bergen vd. (2002) farklılıkların yönetimi, örgütün iklimi ve süreçlerinin sosyal çevre ve alanlara yönelmesini sağlamaktadır. Farklılıkların yönetimi kişilerin bireysel farklılıklara açık olmasını farklı özellikleri kabul etme, benimseme bu özelliklerden yararlanmayı da içermektedir. Yaklaşım çalışanlarına olumlu bir iş alanı oluşturmayı hedeflemektedir.

Farklılıklar, değişim ve karmaşık çevre bağlamında tanımlanmaktadır. Örgütlerin çevresel etkileri değişmekte karmaşıklık düzeyleri artmaktadır. Örgütlerin bu değişkenler içinde çoklu düşünme yeteneği ve esnek davranış sergileyen yapı ve becerilere sahip olmaları gerekmektedir. Örgütün böyle bir yapıya sahip olmasını sağlayacak temel unsur çalışanların farklılıkları olacaktır. Örgütün farklılıkların boyutları bağlamında şekil alması işgücünde uyum ve verimliliği arttıran bir süreç olarak gerçekleşmektedir (Hays-Thomas, 2004).

2.6 Farklılıkların Yönetimi Tarihçesi

Farklılıklar yönetimi kavramı, Roosevelt Thomas tarafından 1990 yılında “Managing Diversity” olarak kullanılmıştır. Atlanta da Amerikan Farklılıkların Yönetimi Enstitüsü Thomas tarafından kurulmuştur. Farklılıklar yönetimi kavramının ortaya çıkmasının neden olan temel unsur çalışanların demografik farklılıklarının artması ve beraberinde bireysel ve kültürel farklılıklarının yönetilmesi ihtiyacının oluşmasıdır (Çakır, 2022). Farklılıkların yönetimi kavramı Kuzey Amerika’da ortaya çıktıktan sonra diğer bölge ve ülkelerde yayılmaya başlamıştır. Bunun en büyük nedeni ABD’de iş gücü çeşitliliğinin fazla olmasıdır. Tarihsel sürecinde farklılık ve farklılıkların yönetimi kavramının gelişimi şu şekilde gerçekleşmiştir. ABD’de 1960 yıllarında mesleki ayrımcılığa karşı bir hareket başlamıştır. 1964 senesinde Sivil haklar yasası ile azınlık ve kadınların çalışma hayatındaki yetersiz temsilinin önüne geçilmeye çalışılmıştır. 1972 yılında yayınlanan 11246 sayılı yürütme kararı eşit istihdam fırsatına olanak sağlamıştır. Bu yürütme kararı ile pozitif ayrımcılık düşüncesi ön plana çıkmıştır. Toplumun demografik yapısının temsil eden kamu hizmeti olgusu 1978’de yayımlanan

“olumlu işe alım yasası” ile şekillenmiştir. 1980 yıllarında işgücü, 2000’lerde kamu hizmeti, 2015 kitapları ABD işgücünün demografik değişimlerinin gelişimi ile günümüz farklılıklar ve farklılıkların yönetimi kavramlarını ortaya çıkarmıştır (Doruköz, 2022).

2.7 Farklılıkların Yönetiminde Modeller

Farklılıklar yönetimi modelleri, farklılık ve ilişkili kavramlar ile bağlantıları açıklamaktadır. Farklılıklar yönetim modelleri, farklılık ile ilgili kavramlarının yanı sıra yönetim sürecini, bileşenlerinin ve sonuçlarını da incelemektedir. Aynı zamanda örgüt içinde hangi yaklaşımın tercih edilmesi gerektiğini, uygulama ve sonuçlarına yönelik önerilerde de bulunmaktadır. 1980 yıllarında itibaren farklılıkları yönetimine dair kuramlar oluşturulmaktadır. Modellerde, farklılıkların çeşitli bileşenlerine yer verilerek örgüt yapısı ve süreçlerine yönelik tercih sunulması sağlanmıştır. İlk modeller (the early theories), orta modeller (intermediate theories) ve süreç modeller olarak farklılık yönetimi modelleri sınıflandırılabilir (Ateş, 2019).

2.7.1 Farklılıkların Yönetiminde İlk Modeller

Örgütün değişen demografik özellikleri ve hukuki baskılar karşı ortaya konulan tepkiler farklılıklar yönetiminin ilk modellerinin oluşumuna yön veren örgütsel sorunlardır. İlk modellerin ortak özellikleri örgütün durumunun tespit edilmesidir. Değişen iş gücü karşısında örgütlerin nasıl bir yaklaşım sergileyecekleri, farklılıkları kazanım haline getirmek için yapılması gerekenler açıklanmaya çalışılmıştır. İlk modellerdeki hedef sürekli değişim içinde olan farklılıkları anlama ve doğru yaklaşımlar ile yönetmektir. Örgüt farklılıkların yönetimi ile istenilen hedeflere sahip bir konumda olmayı amaçlamaktadır. Modeller bu nokta da örgüte kapsamlı bir rehberlik yapmaktadır. (Agars ve Kottke, 2004, s. 58)

2.7.1.1 R. Roosevelt Thomas Modeli (1991)

R. Roosevelt -Thomas, örgütleri olumlu eylem, farklılıklara değer verme ve farklılıkları yönetmek olarak üç kategoride oluşturmaktadır. Modeli örgütlerin işgücünün değişen özelliklerine karşı verdikleri tepkiye göre belirlemiştir. Örgütlerde azınlıkların ve kadınların temsil edilmesini hedefleyen ve sağlayan kurumlar, değişen iş gücü piyasasına uyum sağlamaktadır. Thomas’ın modeline bu gruplar olumlu eylem kategorisinde yer almaktadır. Olumlu eylem kategorisinde çeşitliliği arttırmasını yanı sıra farklılıklara da kısıtlama getirmektedir. Süreç bu

olumlu eylem alanında farklılıkların yönetiminin sürekliliğini sağlamamaktadır. Farklılıklara değer veren örgüt üyelerine göre farklılıklar ile ilişkileri geliştirmeye çalışan örgütler farklılıklara değer veren kategorisinde yer almaktadır. Gerçekleştirilen uygulamaların kalıcılığının sağlanması farklı iş gücünün kazanım haline gelmesi bir örgüt kültürünün oluşmasına bağlıdır (Agars ve Kottke, 2004).

Farklılıkların yönetimine yönelik gerçekleştirilen sekiz eylemi Thomas (1996), aşağıdaki şekilde belirtmiştir.

- Kapsama: Farklılıklara örgüt bünyesinde yer verme
- İnkâr etme: Farklılıkları yok sayma
- Asimile etme: Kadın ve azınlıklar başka olmak üzere farklılıklar etkin kültür içinde asimile etme.
- Bastırma: Kurumun amaçları doğrultusunda farklılıkları yok etmek
- İzole etme: Farklı olan bireyleri merkezden uzak görevler verme
- Tolere etme: Farklılıkların var oluşu kabul etme, tolere etmek
- İlişki geliştirme: İlişkiler geliştirerek farklılıkların üstesinden gelme
- Karşılıklı uyum geliştirme: Örgütte farklılıklara yönelik politikalar gerçekleştirerek örgüt uyumu sağlamak (Sürgevil, 2010).

Eylem sıralamasında ilk beşte yapılan faaliyetler (kapsama, inkâr etme, asimile etme, bastırma, izole etme) farklılıkları kenara itmektedir. Olumlu eylem kategorisinde yer almaktadır. Tolere etme ve ilişki geliştirme eylemlerinde bulunan örgütler farklılıklara değer verme sınıflamasında yer almaktadır. Karşılıklı uyum geliştirme faaliyetini gerçekleştiren örgütler farklılıkların yönetilmesini sağlamaktadır (Agars ve Kottke, 2004).

2.7.1.2 Taylor Cox İlk Modeli (1991)

Cox (1991) örgütleri farklılıkları kabul etme ve değer verme seviyelerine göre üçe ayırmaktadır. Modele göre tekil (monolitik) çoğul ve çok kültürlü olarak sınıflandırılmaktadır. Cox modeline ait gruplandırmayı belirlerken örgütlerin azınlık ve kadınlara yönelik gerçekleştirilen tutumlardır. Diğer değişkenler ise farklılıkların örgüt kültüründe konumu ve bütünleşmesidir. Azınlık ve kadınların örgütü içi asimilasyon ile var oldukları örgütler tek kültürlü örgütü oluşturmaktadır. Azınlık ve kadınların kabul gördüğü örgüte katkı sağladığına inanılan ancak farklılıklar için değişimin kabul edilmediği örgüt yapısı çoğulcu örgüt kategorisini temsil etmektedir. Azınlık ve kadınların örgüte katkı sağladığına inanan ve farklı iş

gücünü değerli olduğunu benimseyen çok kültürlü örgütlerdir. Örgüte katkı sağladığına inandığı farklılık için örgüt değişimler sergilemektedir (Agars ve Kotte, 2004).

Çok kültürlü örgütün özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır.

- Çeşitliliklerin katılımını sağlar. Çoğulcudur
- Yapısal bütünleşmeyi gerçekleştirmiştir.
- Bütünleşme informal olarak sağlanmıştır.
- Ayrımcı ve önyargılı, tutum ve davranışlar sergilenmemektedir.
- Kültürel grup kimliği kurumsal kimliğin temelini oluşturmaktadır.
- Kültürel gruplar arası çatışma oranı azdır.

Çok kültürlü örgütlerde Bütünleşmeye engel olan etmenler kaldırılarak farklılıkları kapsayan örgütü kültürü oluşturulmaktadır (Çakır, 2022).

2.7.1.3 Gary Powell Modeli (1993)

Powell, modelini örgütlerin eşit istihdam durumlarına ve farklılıkları yönetim aşamalarına göre üçe ayırmaktadır. Örgütler proaktif, reaktif, ya da nötr sınıflamasında yer almaktadır. Örgütlerde yasal zorunluluk olmaksızın, azınlık ve kadınlara yer verilmesi Powell'ın proaktif örgüt sınıflamasına örnek olmaktadır. Proaktif örgüt için de ayrımcılık ve ön yargı gözlenmemektedir. Örgüt yapısı çok kültürlülüğü benimseyen iş gücü çeşitliliğine önem vermektedir. Proaktif yapıdaki örgütler sorumluluk alarak çeşitliliklerin yönetiminde öncü kararlar almaktadırlar. Örgüt yöneticileri kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri için gerekli olan kaynakları temin ederek örgütün belirsizlik yaşamasının önüne geçmektedir. (Pfeffer ve Salancik, 1978). Powell'ın modeli içinde yer alan diğer bir kategoriye ise reaktif örgütler oluşturmaktadır. Kurumun farklılıklar noktasında hareketini belirleyen kanunlardır. Azınlık ve kadınlara yasalar ölçüsünde yer ve konum vermektedir. Örgütlerin yasalarda mevcut olmasına rağmen örgüt içinde farklılıklara yer vermemesi ya da farklılıkları görmezden gelmesi nötr örgütleri oluşturmaktadır. Nötr örgütü tanımlayan kavramlar duyarsızlık ve ihmalkârlıktır. Kamuoyunda örgüt adına olumsuz tablo çizilmesini göze alabilmektedir (Agars ve Kottke, 2004; Sürgevil 2010).

2.7.1.4 Robert Golembiewski'nin Modeli

Golembiewski (1995), örgütleri demografik değişiklikler kapsamında verdikleri tepkilere göre örgütleri beş boyutta incelemektedir. Beş yaklaşımı, baskı

altında farklılık, eşit fırsat, artan olumlu eylem, farklılıklara değer vermek, farklılıkları yönetmek olarak sınıflamaktadır.

Baskı altında farklılık, farklılıkların yer verilmesi sorunun çözümüne yönelik gerçekleşmektedir.

Eşit fırsat ve artan olumlu eylem, yasal gerekliliğin kapsamında yer almaktadır.

Farklılıklara değer vermek, örgüt içi çatışmaları azaltacağı düşüncesiyle farklılıklara değer verilmektedir.

Farklılıkların yönetilmesi, örgütün hedeflerine ulaşmak için örgüt yapı ve politikaları değiştirilmektedir. Çalışanların farklılıkları örgütün faydası doğrultusunda kullanılmaktadır (Agars ve Kottke, 2004).

2.7.2 Farklılıkların Yönetimi ile İlgili Ara Modeller

Farklılıkların yönetiminin ilk modellerinde örgütün çevresel koşullara ve dışsal değişkenlere verdiği tepkiler, örgütün değişime uyumu incelenmektedir. Ara modeller de ise farklılıkların yönetildiği kurumlar “öğrenen örgütler” bağlamında değerlendirilmektedir. Örgütlerin farklılıkların yönetiminde örgütsel uyumu sağlamaları ve örgüt iklimini oluşturmaları, değişen iş gücünü organizasyonel değişime kaynak olarak kullanmaları öğrenen örgüt sayesinde gerçekleşmektedir (Gökdemir, 2021).

2.7.2.1 Thomas ve Ely’nin Modeli

Thomas ve Ely (1996) farklılıkların yönetimine dair üç yaklaşım sergilemektedir. Bunlardan ilki olan ayrımcılık ve adalet; personel seçiminde adalet, eşit fırsat ve çalışanlar arasında eşit davranmayı içermektedir. İkinci yaklaşım pazara erişim ve yasalara uygunluk; müşteri gruplarının demografik özelliklerini karşılayacak çalışan demografik özelliklerinin mevcut olması kurumun pazar alanının genişlemesini sağlayacaktır. Üçüncü yaklaşım öğrenme ve etkinlik; örgütün strateji, pazar ve kültürü farklılıkların etkisindedir. Çalışanların farklılıkları ve davranış biçimleri örgütte bilişsel, duyuşsal etkilere sebep olacaktır. Farklılıklar beraberinde örgüt içinde merak duygularının gelişmesi ve öğrenmenin gerçekleşmesine katkı sağlayacaktır. (Roberson, 2006, s. 215).

Thomas ve diğerleri (2004), ayrımcılık ve adalet yaklaşımını benimseyen örgütler, farklılıkların katılımı ve seçiminde adaletli davranış sergiledikleri gözlenmektedir. Örgüt alt kategorilerde farklılıklara sahip olduğu izlenimi

vermektedir. Ancak farklılıklara yönelik olumlu örgüt iklimi yeterli düzeyde oluşturulamamaktadır. Kadınların ve renkli tene sahip kişilerin örgütte var olmasının amacı farklılıkların deneyimlerinden yararlanmak değil sayısal varlıklarıdır. Örgütün yüksek devir hızına sahip olmaktadır. İşe alma ve iş gücü seçimi ve eğitim gibi konularda ek fonlar oluşturmak zorunda kalmaktadır (Sürgevil, 2010).

Pazara erişim ve yasallık yaklaşımı, ayrımcılık ve adalet yaklaşımı asimilasyon, renk ve cinsiyet körlüğü uygulamaları bulundurmaktadır. 1980 ve 1990 senelerinden, itibaren farklılıkların yönetimi öne çıkmaktadır. Yapılan uygulamalar öncelikler farklılıkların mevcudiyeti ve sayısal verilerden öteye gidememiştir. Pazara erişim ve yasallık yaklaşımı, farklılıkları benimsemektedir. Küreselleşme ortaya çıkan çok kültürlü yapı ve yaşantılar, tüketicilerin çeşitliliğini arttırmaktadır. Değişim, örgütlerin paydaşlarının ya da işletmelerin müşterilerinin taleplerini karşılayacak farklı iş gücüne sahip bireylerin yer almasına neden olmaktadır. Müşterinin ihtiyaçlarını anlayabilmek ve daha iyi hizmet sunmak için müşterilerin bakış açılarına sahip çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Farklılıkları karşılayabilmekteki en temel özelliklerden biri ve en önemlisi çalışanın çok dil iş gücünün karşılamasıdır (Thomas ve Ely, 1996).

Öğrenme ve etkinlik yaklaşımı, ayrımcılık ve adalet yaklaşımının örgüt üyelerinin farklılıklarına eşitlik ölçüsündeki yaklaşımına ve pazara erişim ve yasallık yaklaşımının kültürel farklılıkları benimseme özelliğini içinde barındırmaktadır. Öğrenme ve etkinlik yaklaşımı farklılıkları öğrenme ve gelişmenin şartı olarak görmektedir. Örgüt farklılıkları ile öğrenmeyi gerçekleştirecek ve geliştirecektir. Örgütü güçlü kılan farklılıkların olduğu belirtilmektedir. Herkesi farklılıkları ile kabul edilmesi bütünleşmeye sağlanacağı ortaya koyulmaktadır (Thomas ve Ely, 1996).

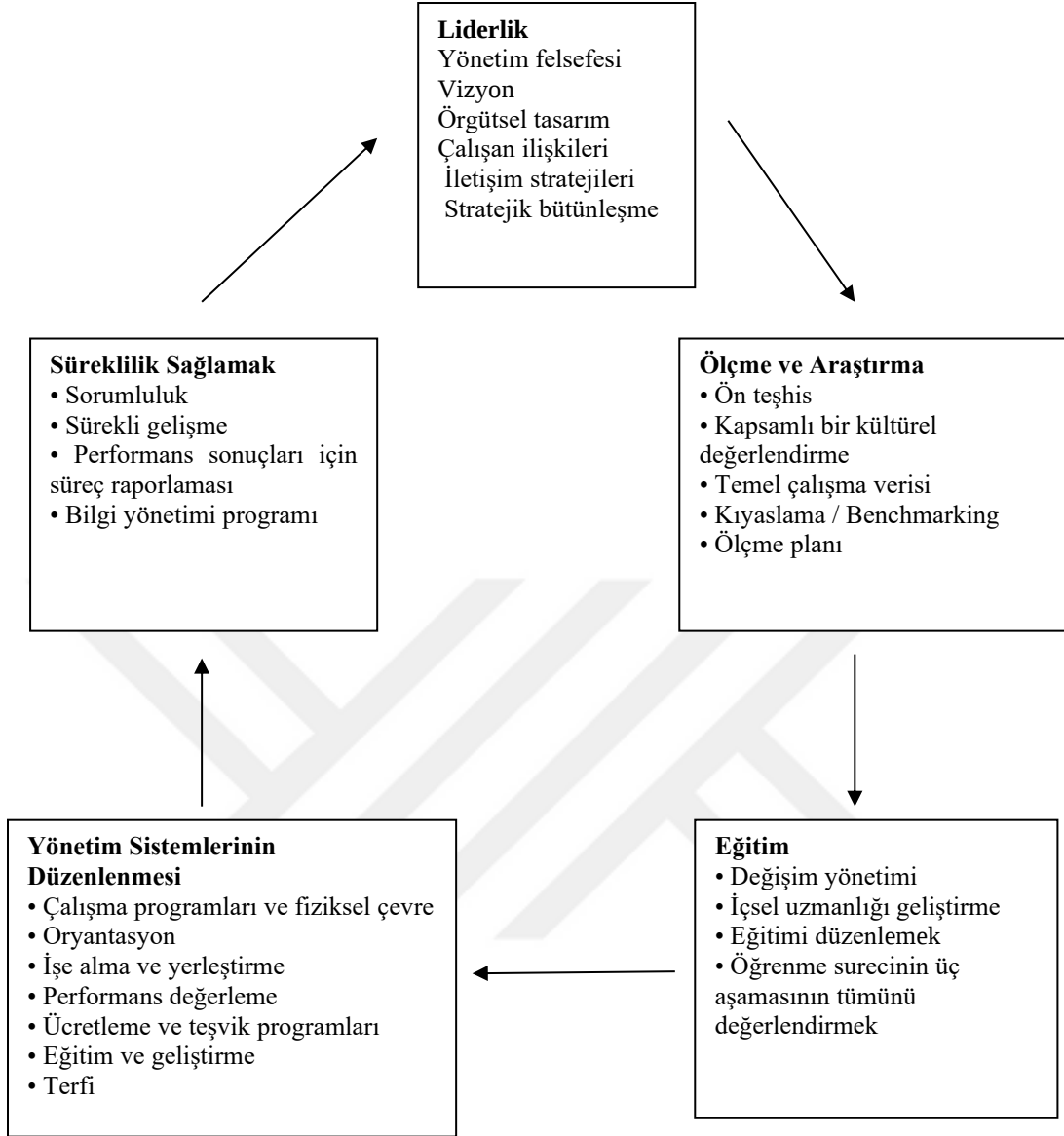
Örgütlerin öğrenme, gelişim ve değişiminin farklılıklar aracılığı ile yapabilmesi sekiz koşula bağlanmıştır (Thomas ve Ely, 1996, s. 86-87):

- Bireylerin farklı nitelik ve özelliklere sahip olmaları farklı işgücü oluşturmalarını sağlamaktadır. Kişilerin farklılıkları işe bakış, yaklaşım ve uygulamalardaki farklılıkları oluşturmaktadır. İşin uygulanmasında farklı yöntemlerinin olacağının tek bir doğrunun olmadığı bilinmelidir.

- Örgütte farklı bakış açıların var olması yeni fikirlerin ve beraberinde öğrenmenin olmasını sağlamaktadır. Çeşitlilik, beraberinde zorlukları da getirmektedir. Örgüt lideri farklı bakış açılarını yönetebilir olmalıdır.
- Farklılıklar örgüt kültürünün oluşmasını sağlamaktadır. Örgütte kültüründe herkesten yüksek performans beklendiği ortaya konulmalıdır. Kadınlar ve azınlıklar gibi farklılıklardan daha az performans beklenmemelidir.
- Örgüt kültürü çalışanların kişisel gelişimine katkı sağlamalıdır. İşler, kişinin gelişimine imkân sağlayacak ve destek verecek şekilde dizayn edilmelidir. Eğitim ve geliştirme programları sunulmalıdır.
- Örgüt kültürü tartışmalara ve yapıcı tartışmalara yer vererek örgüt gelişimini sağlamalıdır. Örgüt kültürü açıklığa katkı sağlamalıdır.
- Örgüt bağlılığını arttıran önemli etkenlerden biri çalışanın kendini değerli hissetmesidir. Örgüt kültürü çalışanın değer olduğunu hissettirerek kişisel verimliliği arttıracaktır.
- Örgütün misyonu açık bir şekilde belirtilerek örgüt üyelerinin misyon doğrultusunda hedeflere yönelik davranış sergilenmesi sağlanmalıdır.
- Örgüt bürokratik bir yapıda olmamalıdır. Farklı düşünce, bakış açısı ve iş becerisine sahip çalışanların kendilerinin gerçekleştirebilecekleri bir zemin ve esnek bir yapı sunulmalıdır (Thomas ve Ely, 1996, s. 87).

2.7.2.2 Taylor Cox'un Gözden Geçirilmiş Modeli

“Farklılık Çalışması ile İlgili Değişim Modeli (Change Model for Work on Diversity)” adlı çalışmada ilk modeline eklemelerde bulunmuştur. Geliştirmiş olduğu bu modelde çok kültürlülük kavramı üzerinde yoğunlaşmıştır. Örgütün çok kültürlü olabilmesi için örgütsel politika ve uygulamaları belirtmiştir. Liderlik, ölçme ve araştırma, eğitim, yönetim sistemlerinin düzenlenmesi ve süreklilik olarak belirtilen beş aşama örgütün çok kültürlü olmasının adımları olarak sıralanmaktadır (Agars ve Kottke, 2004).



Şekil. 2.6. Taylor Cox Gözden Geçirilmiş Modeli

2.7.2.3. Richard Allen ve Kendyl Montgomery'nin Modeli

Allen ve Montgomery (2001), örgütlerde farklılıkları avantaja çevirecek çeşitliliği kuruma kazanım sağlayacak çeşitli uygulamalar mevcuttur. Fakat birçok yönetici uygulamaları planlı bir program çerçevesinde değişim sağlayacak farklılıkları bir örgüt kültürü noktasına taşıyacak beceriye sahip olamamaktadır. Yöneticiler farklılıkları desteklediklerine inandıkları uygulamaları görmektedir. Ama uygulamaları kalıcı hale getirecek kültürel değişimi sağlayacak tabloyu görememektedir. Lewin'in örgütsel gelişim ve değişim modeli yaklaşımının temelini oluşturmaktadır (Çakar, 2020).

Çözme aşaması: Değişimi savunan kuvvetlerin değişime direnç gösteren kuvvetleri etkisi altına almalarıyla bu süreç başlamaktadır. Örgütü ya da şirketi çözüm aşamasına taşıyan finansal problemler, büyük davalar, halkla ilişkiler de ortaya çıkan sorunlar gibi olaylar etkili olmaktadır. Değişim için büyük ölçüde krizlerin beklenmesi ya da olumsuz olaylar ile karşılaşıldığında durum tespiti o an için yapılmamalıdır. Örgütün zaman içinde çevresel koşullar içerisinde farklılıkları değer görerek örgütsel yapıya plan dâhilinde yön çizilmelidir.

Değişim aşaması: Farklılıkları işe alma, sosyal yardım programları, eğitim ve öğretim programları, stajyerlik, mentörlük, kariyer geliştirme gibi programları kapsamaktadır. Üst yönetim kadrosu çözme aşamasında farklılık vizyonunu yoğun programlar eşliğinde işlemelidir. Yapılan uygulamalar örgütsel farklılığın yaygınlaşmasını sağlayacaktır. Toplumda temsili az olan gruplardan yeni personeli işe almak örgütün kültürel dönüşüm sürecini başlatacaktır. Çeşitliliklere yönelik uygulamalar örgüt kültürünün değişimini hedeflemelidir. Farklılıklar, örgüt kültürü içinde yer almalıdır.

Yeniden donma aşaması: Örgüt farklılıklara yönelik yapılan değişikliklerin kurumsallaştığının kontrolünü sağlamalıdır. Oluşturulan kültürün sürekliliğini sağlamak için örgüt politikaları, prosedürler ve ödüllendirme sistemi gözden geçirilir. Kontrollerin sağlanmasındaki amaç eski örgüt kültürüne dönülmesinin önüne geçmektir (Allen ve Montgomery, 2001).

2.7.2.3 Agars ve Kottke'nin Tam Bütünleşme Modeli

2002 yılında Agars ve Kottke tarafından oluşturulan model farklılıkları etkin bir şekilde yöneten örgütlerin özelliklerini tanımlamaktadır. Modelin ön plana çıkan özelliği değişimin meydana geldiği noktaları ayrıntılı bir şekilde açıklamasıdır. Cinsiyet ayrımcılığı noktasında model açıklanmaktadır. Ancak tüm farklılıkları da uygulanabilir özelliğe sahiptir (Agars ve Kottke, 2004).

“Farklılıklara ilişkin değişim yönetimi” modelde üç aşamalı olarak oluşturulmaktadır.

- Sorunun tanımlanması: Farklılıkların yönetimine önem verildiği görülmektedir.
- Uygulama: Örgüt farklı özellikler sahip çalışanları destekleyen politikalar üretmektedir.
- Sürdürülebilirlik: Farklılıkların örgüt kültürü içerisinde yer alması için farklılıkları destekleyen formal ve informal süreçler oluşturmaktadır.

Tam bütünleşme modelinde üç aşamalı süreçte dört algı süreci tanımlanmaktadır. Süreçler aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Agars ve Kottke, 2004).

1. Cinsiyet kalıp yargıları şeklindeki sosyal algı, tutum, fikir ve davranışları etkileyen sosyal kimlik.
2. Tehdit algısı; eylemlerde katılığa yol açarak risk almada azalma ve dar görüşlülüğü ile sonuçlanır.
3. Adalet algısı; farklılıkların yönetimi yönelik çalışmaların adaletli ya da adaletsiz olarak algılanması,
4. Fayda algısı; farklılıklar yönetiminin ekonomik faydalarını gösterebilmek,

Yukarıdaki süreçler farklılıkların yönetiminin başarılı olup olmadığı algısını belirleyen aşamalardır. (Agars ve Kottke, 2004).

2.7.2.5. Mor Barak'ın Kapsayıcı Modeli

Örgütlerde değişen işgücü ve işgücü farklılıkları problemleri de beraberinde getirmektedir. Ortaya çıkan sorun örgütün heterojen işgücü yapısında çalışanların işletmeden fayda sağlayamaması ve tümünün örgüte entegresinin gerçekleştirilmemesidir. Bazı kurumlar stratejik planlarında farklılıklara amaç olarak yer vermekte örgüt politikalarını bu bağlamda oluşturmaktadır. Ancak farklılıklara sadece örgüt boyut ile değerlendirilmemeli, çevreyi de kapsayacak geniş bir sistem çerçevesinde değerlendirilmelidir (Mor Barak, 2000, s. 339). Kapsayıcı örgüt politikaları, birey örgüt ve toplum düzleminde sistemin tüm kademelerini kapsamalıdır.

Mor Barak (2000) kapsayıcı model özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır.

- Örgüt içinde bireysel ve gruplar arası farklılıklara önem verir, farklılıklarından yararlanır.
- Çevresindeki toplulukla iş birliği ve içerisinde olur ve katkı sağlar
- Çevresinde var olan dezavantajlı grupların ilgi ve ihtiyaçların karşılar.
- Ulusal ve kültürel sınırları dışında yer alan birey, grup ve toplumlar ile iş birliği sağlar.

Model farklılıkların nasıl etkin yönelteceği üzerine odaklanmaktadır.

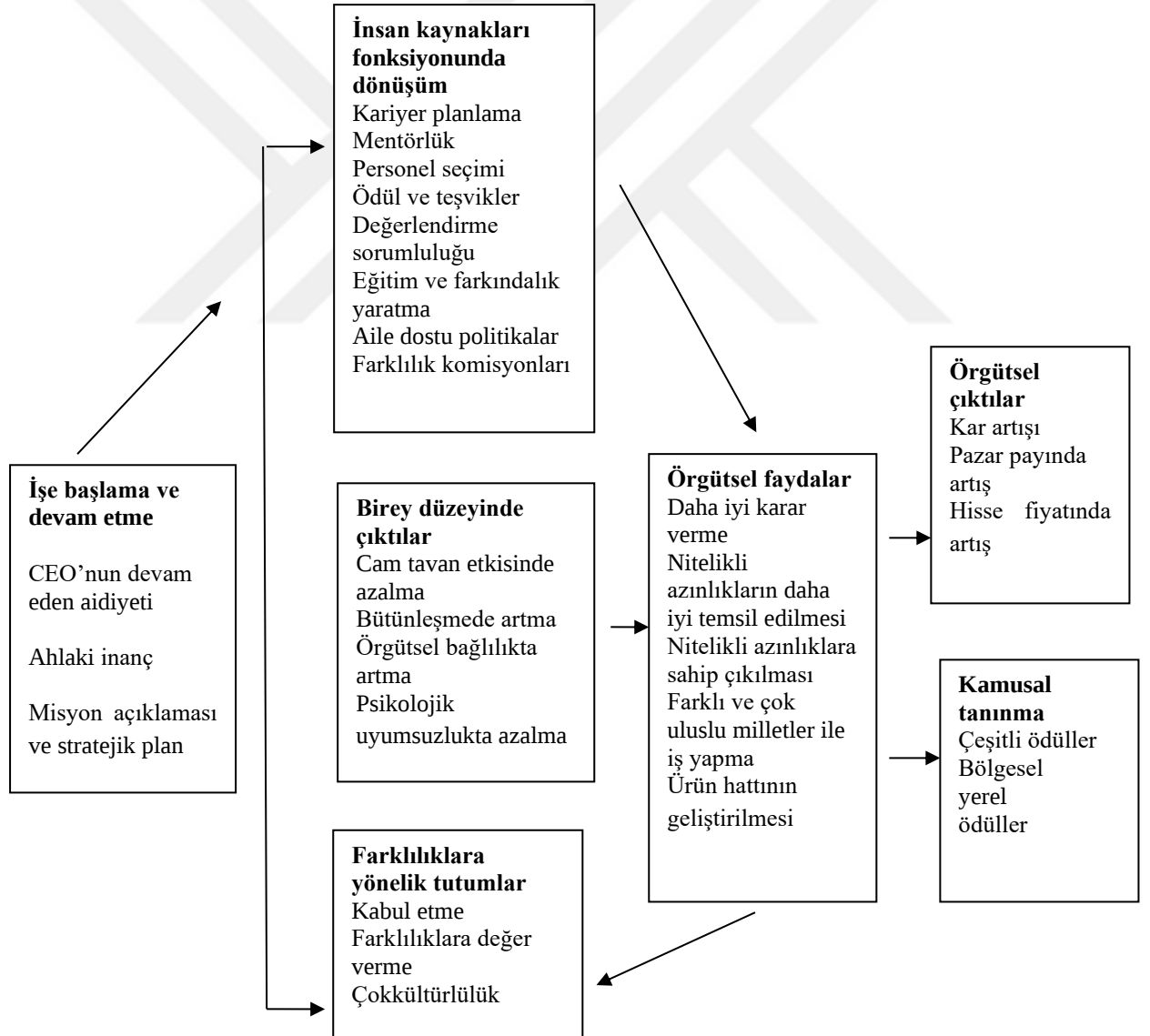
2.7.3 Örgüt Fonksiyonlarına ve Çıktı Değişkenlerine Odaklanan Modeller:

Farklılıklar yönetimine dair literatür incelendiğinde bazı modellerin örgüt fonksiyonları ve örgüt çıktılarına odaklandığı gözlenmektedir.

2.7.3.1 Gilbert, Stead ve Ivancevich Modeli

Farklılıkların yönetimini, “Örgüt kültürünün demografik, etnik ve bireysel farklılıkların artmasını teşvik edecek şekilde tasarlanmış örgüt kültürünün tamamen değişmesi” olarak tanımlamaktadır (Gilbert vd., 1999).

Örgütler de insan kaynakları alanından başlanarak farklılıklara değer veren örgütlerin politika ve süreçleri tasarlaması koşuluyla örgüt kültürlerinin başarıya ulaşması sağlanabilir.



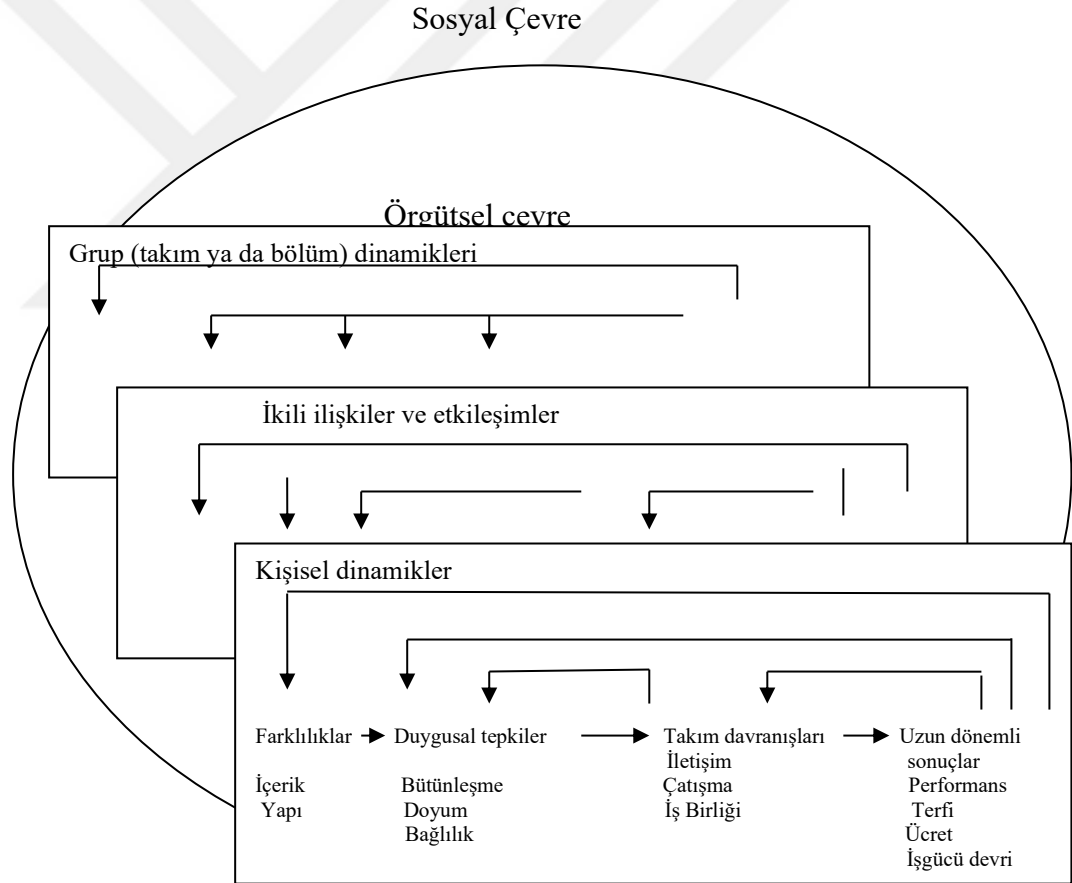
Şekil 2.7. Gilbert ve diğerlerinin (1999) Bütünleştirilmiş Modeli

Farklılıkların sonuçlarının oluşması için özel koşullara yer verilmiştir. İnsan kaynağı ön planda tutulurken azınlık ve çoğunluklara gibi gruplara ve farklılıklara pozitif tutum geliştirilmektedir (Gilbert vd., 1999).

2.7.3.2 Jackson, Joshi ve Erhardt' in Modeli

Jackson ve diğerleri (2003) farklılıkların dinamiklerini belirlemek için “Çok Katmanlı Model” oluşturmuşlardır. Model dört soru temelinde inşa edilmiştir.

- Farklılıklar araştırmaları hangi kişilik özelliklerini incelemiştir?
- Takım ve örgüt kapsamında farklılıkların sonuçlarında hangi çıkarımlar elde edilmiştir?
- Farklılığı şekillendiren durumsal ve çevresel faktörler nelerdir?
- Farklılıkların yapısında yer alan karmaşıklara nasıl çözümlenmiştir?



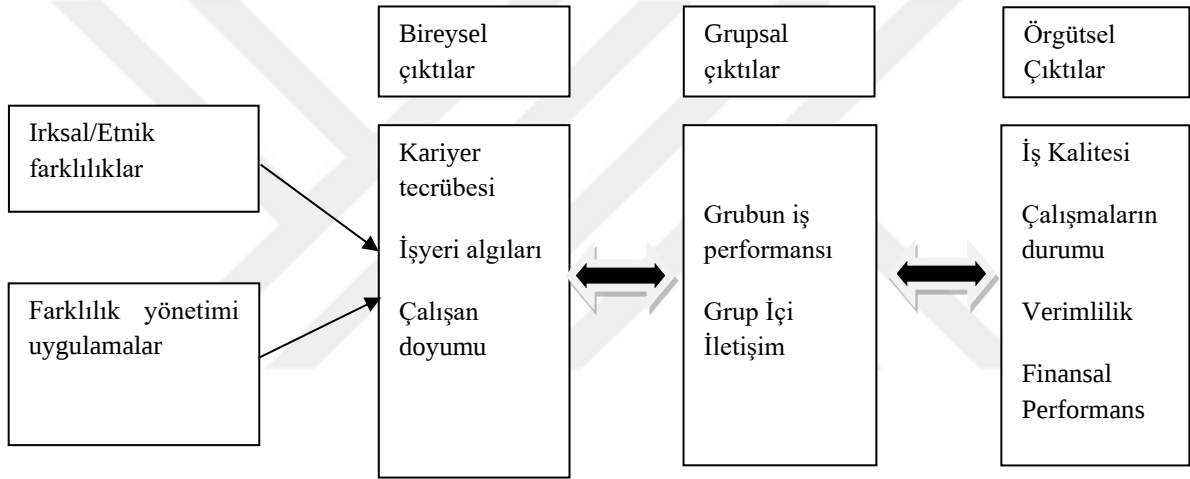
Şekil: 2.8. Jackson, Joshi ve Edhart Farklılık Modeli

Modelde araştırma alanı olarak belirlenen yönler iş ve ilişki ile ilgili farklılıklar olarak ilgili tespit edilmiştir. İş özelliği doğrultusunda bilgi, beceri ve yetenek farklılıkları işle ilgili farklılıklar olarak ele alınmaktadır. Yaş, cinsiyet, ırk

ve etnik köken ilişkilere etki eden farklılıklar kapsamında değerlendirilmektedir. Farklılıklar ile ilgili yapılan araştırmaların %79'u takım düzeyinde %13'ü örgüt düzeyinde olduğu ifade edilmiştir. Araştırmaların performansa yönelik olduğu sosyal süreç ve duygusal tepkiler arka planda bırakıldığı vurgulanmaktadır (Jackson vd., 2003).

2.7.3.3 Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky 'in Modeli

Dreachslin vd., (2004) oluşturulan model, bireysel, grupsal ve örgütsel çıktılar bağlamında örgütsel davranışlar üzerine yoğunlaşmaktadır. Irksal ve etnik farklılıkları temel alan modelin diğer farklılıklar boyutlarında da değerlendirebileceği öngörülmektedir (Dreachslin vd., 2004):



Şekil 2.9. Dreachslin, Weech-Maldonado ve Dansky' in Modeli

Farklılıkların yönetiminin sağlayabilen örgütlerin bireysel grupsal ve örgütsel çıktılarına olumlu yönde katkı sağladığını ifade etmektedir. Bireysel çıktılar çalışanın iş memnuniyetini, iş yeri algılarının ve iş deneyimlerini değerlendirmektedir. Grupsal çıktılar, örgütün iletişim ve iş performansını ele almaktadır. Örgütsel çıktılar ise iş memnuniyeti, devamsızlık kavramlarını incelemektedir.

Irksal ve etnik farklılıkların kariyerle ilgili çıktılar olan maaş ve hiyerarşik pozisyonu etkilediği tespit edilmiştir. İş yeri algılarında etnik farklılıkların olduğu belirlenmiştir. Azınlıklar örgütte kendilerini kabul edilebilir olarak görmektedir. Daha az takdir gördükleri, iş memnuniyetlerinin düşük olduğu, stres yaşadıkları belirlenmiştir. Örgütte çoğunlukta olan gruplar azınlık grupların farklılıklarını tecrübe etme noktasında yetersiz kalmaktadırlar. Alan yazında farklılıkların

kazanım haline getirilmesi zor bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Dreachslin vd., 2004).

2.7.3.4 Pitss' in Modeli

Pitss (2006) tarafından geliştirilen modeli kültürel farkındalık yaratmak, personel seçimi ve pragmatik yönetim politikaları boyutları ile farklılıklar yönetimi incelemektedir. Örgütün üyelerinin farklılıklarını inşa eden işe alımlarıdır. Örgüt homojen ya da heterojen bir yapı da olması tercih edilebilir. Tüm farklılıkları kapsayacak işe alım programı uygulanarak heterojen bir yapı da örgüt oluşturulabilir. İşe alımda uygulanan farklılık program, örgütün kültürel farklılığın oluşmasını sağlamaktadır. Örgütün kültürel farklılıkları bir değer olarak görmesi örgütte kültürel bir sinerji oluşmasını, çeşitliliklerin bir avantaj ve kazanım haline gelmesine katkı sağlamaktadır.

2.8 Eğitim Örgütlerinde Farklılıkların Yönetimi

Küreselleşme ve post modernizmin etkisi ile farklılık kavramı her geçen gün daha çok dikkate alınması ve yönetilmesi gerekli olan bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Demografik ve kültürel özellikler bakımından farklı olan bireyler sahip oldukları inanç ve değerlerin birçoğunu okul ortamında oluşturmaktadır bu nedenle farklılıkların bilincinde olunması ve iyi yönetilmesi diğer örgütlerde olduğu kadar eğitim örgütlerinde de önemlidir (Balay ve Sağlam, 2004). Farklılıkların kabulünün sağlanması ve zenginliğinden faydalanılması için eğitim örgütlerinde demokratik bir okul kültürü oluşturulması gereklidir. Demokratik bir okul kültüründe farklılıklar hoşgörü ile karşılanabilir, desteklenebilir ve örgüt üyeleri kendini özgürce ifade edebilir (Şişman vd., 2010). Demokratik bir okul ortamının oluşturulabilmesi için eğitim yöneticileri kurum üyelerinin farklı özellikler taşıyabileceğinin farkında olmalı ve bu durumu okul örgütü için fırsat olarak görebilmeli ve örgütte güven duygusu oluşturabilmelidir (Çetin ve Bostancı, 2011).

Eğitim örgütlerinde başarının yakalanabilmesi için farklılıkların kabulü, çeşitliliğin değer görmesi önemlidir. Farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için ortak değerler belirlenmesi, bu değerlerin geliştirilmesi ve yönetimi gereklidir. Herkes tarafından benimsenen değerler örgüt üyelerinin kabul edilme ve değerli olma duygusunu yaşamalarını sağlayacaktır. Kendini değerli hisseden ve kabul gören örgüt çalışanları örgüt için daha istekli bir şekilde çalışacaktır (Polat, 2022). Okullarda farklılıkların iyi yönetilebilmesi için kurum

yöneticilerinin, öğretmen ve öğrencilerin ortak değerleri sahiplenmeleri ve bu değerlere inanmaları gerekli görülmektedir. Bu ortamda yer alan öğrenciler farklılıklara saygı duyulması gerektiğinin, her bireyin özel ve değerli olduğunun ve farklılıkların zenginliğinin bilincine varacaktır (Balyer ve Gündüz, 2010).

Eğitim kurumlarının amaçlarından biri de kapsayıcı bir toplum modeli oluşturmaktır. Bu hedefin gerçekleştirilebilmesi için okul yöneticilerinden farklılıkları yönetmenin önemi konusunda bilinçli olmaları ve gayretli bir şekilde çalışmaları beklenmektedir (Morrison vd., 2006). Modern toplumda okullar sadece kendi bölgelerindeki okullarla değil diğer tüm okullarla rekabet içindedirler. Okulların global dünyada var olabilecek kişileri topluma kazandırabilmesi için farklılıkları yönetebilmesi önem arz etmektedir (Yavuz, 2014).

Eğitim kurumlarında farklılıklar taşıyan öğretmenlerin çalışması okulun başarısını ve gelişimini olumlu yönde etkileyebilir. Bu durumun gerçekleştirilebilmesi için okulda farklılıklara saygılı bir yönetim yaklaşımı benimsenmesi topluma katkısı olacak kişilerin yetişmesine yol açacaktır (Güleş, 2012). Okullardaki çeşitliliğin iyi yönetilmesi okulda gelişimi sağlayacak, farklı bakış açıları sunacak, yaratıcılığı ve empati becerisini arttıracaktır (Memduhoğlu, 2011).

2.9 Değişim

Değişimin ne olduğu sorusu ilkçağ filozoflarından itibaren yanıt aranan sorulardan biri olmuştur. Bu dönem filozofları içinde yaşadığımız evren ve doğanın oluşumu üzerine düşünmüş, hareket ve değişimin nedenleri üzerine sorular sormuşlardır (Erkal, 2014). İlkçağ filozoflarından Herakleitos hayat ve evreni değişim ile eş olarak ele almıştır. Herakleitos’a göre evren süreklilik içinde bir akış ve ilerleme halindedir, başı ve sonu olmayan bir süreç ve oluşur (Gökberk, 2012). Herakleitos düşüncelerini “Aynı ırmağa iki kez giremezsiniz, çünkü her girişinizde üzerinizden başka sular geçer. “Güneş her gün yenidir.” veya “Değişmeyen tek şey değişimdir” sözleriyle ifade etmiştir. Herakleitos’un bu sözleri günümüze kadar ulaşarak güncelliğini korumaya devam etmektedir (Basım vd., 2009).

Çağımızda evrensel bir olgu olarak değişim ve değişime uyum süreci en çok tartışılan konular arasında yer almaktadır. Çünkü çevremizdeki maddi veya manevi her unsur değişim süreci ile karşı karşıyadır. Her yeni günde insan düşünce ve davranışlarından bilgi ve teknoloji alanındaki özelliklere kadar her şey hızlı bir şekilde değişmektedir. Belirli bir hedefi gerçekleştirmek için bir arada olan

nesneler, olaylar ve düşüncelerin oluşturduğu sistemler değişimin etkisi altındadırlar (Özkalp, 2000). Değişim bir yandan insanlar ve örgütler üzerinde bir baskı oluştururken, diğer yandan bireysel ve örgütsel etkinliğin önemli aktörlerinden biri olma özelliği taşımaktadır (Çağlar, 2015). Bu kapsamda, değişim kavramının temel öğeleri bağlamında ele alınması önemli görülmektedir.

Alan yazın incelendiğinde, insanları ve örgütleri etkileyen değişim kavramının farklı tanımları olduğu görülmektedir. Jones (1998, s. 511) değişimi “ister planlı ister plansız olsun, organizma kişi veya örgüt gibi herhangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın, belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi” olarak tanımlamaktadır. Koçel’e (2005, s. 477) göre değişim herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirme” anlamına gelmektedir. Çelebioğlu (1990, s. 20) ise değişimi “planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin, bir süreç veya ortamın belirli bir durumundan başka bir duruma getirilmesi” olarak tanımlamıştır. Tanımlar genel olarak değişimi bir şeyin var olan durumdan yeni bir duruma dönüşmesi olarak ele almaktadır. Bu noktada değişim, karşılaşılan yeni bir duruma uyum sağlama süreci olarak da tanımlanabilir (Çoroğlu, 2002). Bu tanımlar ışığında değişim varlıkların, düşüncelerin, kavramların içinde bulunan koşulların etkisi altında var olan formundan yeni bir forma geçişi ve dönüşümü olarak tanımlanabilir.

2.10 Örgütsel Değişim

Örgütler çevreleriyle sürekli etkileşim içinde olan açık sistemler olarak faaliyette bulunurlar. Günümüz dünyasında örgütlerin var olabilmeleri ve sürdürülebilirliği sağlayabilmeleri çevrelerinde gerçekleşen değişimlere adapte olabilmelerine bağlıdır (Gürbüz, 2020). Örgütün değişimi, örgüt üyelerin çalışmalarının, örgüte hâkim olan değerlerin, örgüt çalışanlarının iletişimlerinin ve örgütsel davranışların da değişimini ifade etmektedir. Örgütler teknik, beşerî yönleri ve hizmet üretme kapasiteleri bağlamında teknoloji, kültür ve ekonomik alandaki değişikliklerden etkilenirler (Özkara, 1999).

Örgütsel değişim ile ilgili tanımlar incelendiğinde alan yazında farklı tanımlamalar görülmektedir. Dicle ve Dicle (1973, s. 23) örgütsel değişimi “örgütlerin çeşitli alt sistem ve unsurlarında veya bunlar arasındaki ilişkiler sisteminde meydana gelebilecek olumlu veya olumsuz, niteliksel veya niceliksel, planlanan veya planlanmayan bütün değişiklikler” olarak tanımlarken, Owens (1987), örgütsel değişimi “var olan amaçları daha etkili bir şekilde başarmak veya

yeni amaçlara ulaşmak için örgüte katkıda bulunan planlı, alışılmışın dışında, önceden düşünülmüş özgün çabalar bütünü” olarak tanımlamaktadır. Hong vd. (2019, s. 299), “örgütsel değişimi bir örgütsel varlıkta zaman içinde meydana gelen biçim, kalite ya da durum farklılığı olarak ifade etmektedir. Örgütlerde değişim, kuruluş süreçlerinden yürütülen faaliyetlere yönelik tek bir iş sürecine kadar tüm aşamalarda gerçekleşebilir”. Bu bağlamda Hong’un (2019) tanımına göre örgütsel değişim tanımından gerçekleşme aşamasına kadar örgüte ait bütün unsurları kapsamaktadır.

Onâl (1998) ise, örgütsel değişimin yapı, kültür ve çalışanların çevredeki değişimlere uyum sağlamasına yönelik bir süreç olmasına vurgu yapmaktadır. Özden’e (2000) göre örgütsel değişim aynı zamanda örgütteki ilişkileri içeren yapı, inanç, norm ve değerlerin değişimini de içinde barındırmaktadır. Örgütteki değişime bağlı olarak kültürün de değişime ayak uydurması gerekmektedir (Çelik, 2000).

Örgütsel değişim örgütün yenilenmesini ve farklılaşan durumlara adaptasyonu temel alan bir süreci ifade etmektedir. Değişim yönetimi aşamalarından biri de örgütsel değişimdir. Etkili bir değişim yönetimi uygulaması gerçekleştirilebilmesi için örgütsel değişim dinamiklerinin bilinmesi önemlidir (Çağlar, 2015). Örgütsel değişim gerçekleştirilirken, örgütün etkililiği ve verimliliğini arttırmayı, dönemin iş gerekliliklerini yerine getirmeyi, çalışan ve müşteri beklentilerini karşılamayı hedefleyen, örgütün alt sistemleri de dahil tüm sistemlerini etkileyen dinamikler ve örgüt etkileşimini dikkate alan bir yaklaşım sergilenmelidir (Tokat, 1998).

Drucker (2011) örgütler için değişimin kaçınılmayacak bir durum olduğunu ve her örgütün değişim yönetimi süreçlerini benimsemesi ve daha önceden gerçekleştirdikleri tüm uygulamalardan vazgeçmeye hazır olmaları gerektiğini belirtmektedir. Robbins (2001, s. 541), geleceğin başarılı örgütlerini tanımlarken “rekabete karşı kendi yapılarında gerekli değişikliği yapabilen, kısa sürede üretim yapabilen, müşterilerine yeni ürünler sunabilen, değişen şartlara uyum sağlayabilecek esnek işgücüne sahip olabilen” şeklinde belirtmiştir. Örgütlerin varlığını sürdürdüğü ortamın sürekli değişime uğraması, örgütleri de değişmeye yönlendirmektedir. Örgütlerin varlığını sürdürebilmesi için çevreden gelen uyaranları dikkate alarak, yapı ve hedeflerini değiştirerek, oluşumlarını güncellemeleri gereklidir. Örgütlerin değişimi çevresel etkilerle olabileceği gibi

kendi iç kaynakları aracılığıyla da gerçekleşebilir (Rouse, 2006). Bu bağlamda örgütsel değişim örgütün kendi iç unsurlarının birbirleriyle olan etkileşimleri veya örgütün çevreyle olan etkileşimi sonucunda örgüt ve unsurlarında ortaya çıkan değişiklikler olarak ifade edilebilir.

2.11 Örgütsel Değişimin Amaçları

Örgütsel değişim adımları atılırken ulaşılmak istenen hedeflerin neler olduğu önceden belirlenmelidir. Çünkü örgütte herhangi bir unsorda gerçekleştirilmesi kararlaştırılan bir değişim sadece o bölümle sınırla kalmayarak diğer bileşenleri de etkileyebilir. Herhangi bir alanda gerçekleştirilen bir değişim domino etkisi yaratabilir. Bu nedenle örgütlerde değişim planlanırken her açıdan bir planlama yapılmalı ve amaçlar belirlenmelidir (Basım vd., 2009).

Örgütsel değişim geleceğe hazırlanma, çalışanlar arasında güven oluşturma, pozitif iletişim kurma ve iş birliği yapma, problemleri çözüme kavuşturma, sinerji oluşturma gibi genel amaçlara sahiptir (Küçük, 2022). Şimşek vd. (1998), tarafından örgütsel değişimin hedefleri örgütsel yapının bütünlüğünün korunması, örgütün sürdürülebilirliğinin sağlanması ve gelişimini devam ettirmesi olarak belirtilmektedir.

Sabuncuoğlu ve Tüz'e (1998) göre örgütlerin değişim amaçları verimlilik, etkililik ve çalışanların motivasyonunun artırılmasıdır. Koç'a (2014) göre değişimin ana amaçlarından biri etkili iş yapmadır, iş gereklilikleri ile çalışanın özellikleri arasındaki uyumu sağlamak önemlidir. Örgütlerin etkililiğini artırabilmek için örgütün yapı ve hedeflerinde iş görenlerin tutum, davranış ve becerilerinde, ödül ve ceza yaklaşımında, örgütte kullanılan teknolojiye uygulanacak değişimler önemli görülmektedir (Özkan, 2004). Örgütün verimliliğini artırabilmek için ise örgütün iç yapısı ile ilgili işlemler, iş yapma şekli, iş kapsamında kullanılan araç gereçler, örgüt içi ilişkiler ve kişi düzeyinde değişimler gerçekleştirilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Değişimin hedeflerinden bazıları da kişileri sıradanlıktan kurtarmak, iş doyumunu sağlamak ve motivasyon düzeylerini yükseltmektir. Örgütsel değişim birey ile ilgili kapsamda, örgüt personelinin sosyalleşebilmesini desteklemeyi, çalışanların örgüt hakkındaki bilgi düzeylerini ve iş yapabilme kapasitelerini geliştirmeyi, çalışanlar arası güven duygusunun oluşumunu teşvik etmeyi, rekabet yerine iş birliğini, bağımlı olma yerine bağımsızlığı desteklemeyi hedeflemektedir. Bu kapsamda, çalışanların önceki tutum ve davranışlarının değiştirilerek yeni

değerler kazandırılması, çalışanların takım çalışması becerilerinin geliştirilmesi örgütsel değişimin amaçları arasında yer almaktadır (Koç, 2014).

Örgütsel değişim planlanırken yöneticilerin sahip oldukları bazı hedefler aşağıdaki ifade edilebilir (Aktan, 1997):

- a) Verimliliği artırmak.
- b) Örgüt ya da çalışan performansını yükseltmek.
- c) Değer oluşturmayan çalışmaları bertaraf etme.
- d) Başka örgütlerle örgüt bazlı iş birliği olanakları geliştirme.
- e) Olumlu örgütsel imaj oluşturma ve geliştirme.
- f) Ürün ve hizmet üretiminde yenilikçi olma.
- g) Çalışanların yeteneklerini daha etkili bir şekilde işe koşma.
- h) Müşteri odaklı bir çalışma anlayışı geliştirme.

Örgütsel değişim süreçlerine girişilmesine ön ayak olan bu ve benzeri amaçlar, iş dünyasını etkileyen küreselleşme, teknolojik gelişmeler, yenilikler, git gide artan rekabetinde etkisi sonucu şirketler küçülmeye gitmekte insan kaynaklarına yönelmektedirler. Örgütsel değişim ile belirlenen hedeflere ulaşılabilmesinde değişimin önemli faktörü olan insan unsuru dikkate alınmalıdır. Örgütler değişim sonucunda varılması planlanan hedefleri ve sebeplerini çalışanlar ile paylaşmalı, değişimin her basamağı için çalışanlarını ikna etmelidir (Basım vd., 2009).

2.12 Örgütsel Değişimin Nedenleri

Sanayi devrimi sonrası hızlı bir şekilde gelişen teknoloji, küresel rekabet, bilgi toplumuna geçiş, pazarlama süreçlerindeki yeni yönelimler örgütlerde değişim ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Küresel ölçekte ortaya çıkan teknolojik ilerlemeler, nitelikli insan kaynağının artması, müşteri beklentilerinin değişmesi örgütleri değişime iten önemli kaynaklar olarak görülmektedir (Koç, 2014). Dawson'a göre (2013) örgütleri değişmeye yönelten nedenler arasında hükümet yasaları, git gide küreselleşen pazar yapısı, siyasal ve toplumsal gelişmeler ve örgütün büyümesi gibi durumlar yer almaktadır. Lawler ve Worley'e (2006) göre örgütler kendisini oluşturan iç ve dış çevresinde, alt sistem ve unsurlarında gerçekleşen değişimlerden etkilenmektedir. Koçel (2018), örgütsel değişime yol açan nedenleri dış ve iç nedenler olarak belirlemektedir. Dış nedenler yönetimin kontrolünün dışında olan güçlerdir. İç nedenler ise örgütün iç yapısından kaynaklanan ve çoğunlukla yönetimin kontrol alanında olan güçlerdir (Gibson, vd., 1991).

2.12.1 Dış Nedenler

Örgütün çevre koşullarında oluşan değişimlere uyum sağlayabilmesi, örgütün sürdürülebilirliği ve istenen sonuçlara ulaşılabilmesi için gerekli görülmektedir. Örgütler denge durumunu muhafaza etmek durumundadırlar. Örgütün çevresinde ortaya çıkan ilk değişimler örgütün dengesini sarsmakta ve örgütün tekrardan dengeye ulaşması gerekmektedir (Dinçer, 1992). Genel olarak örgütleri özelde ise okulları etkileyen dış güçler, ekonomik, teknolojik, toplumsal ve hukuksal gelişmeler başlıkları altında incelenmektedir (Helvacı, 2015).

Ekonomik gelişmelerin örgütlerin işleyiş tarzlarında ve devamlılığında geniş kapsamlı etkileri bulunmaktadır. Örneğin, ekonomide yaşanan durgunluk mevcut müşterilerin satın alma gücünü azaltabilirken, faiz oranlarında gerçekleşen düşüş sanayi üretimini arttırabilmektedir (Auster vd., 2005). Sadler (1999) örgütleri ekonomik açıdan değişime yönelten gelişmeleri; a) ticaret döngüsünde meydana gelen değişiklikler, çeşitlilik ilgisi, mülkiyet değerleri, enflasyon, vergi seviyeleri, dünya stok düzeylerinin belirlenmesinde borsa ve spekülatoörlük, b) küreselleşen uzun dönemli pazarlar, bölge bazlı ekonomiler, yeni kaynak rekabeti, endüstrileşmenin kaybolması, ekonomik örgütsel örgütlerin yapısal değişimleri, bilgi ekonomisi alanındaki değişimler, iş ve işgücü değişimleri olarak açıklamaktadır.

Örgütlerin küreselleşmenin beraberinde getirdiği rekabet dünyasında var olabilmeleri için örgütün yapısal süreçlerini ve çalışan niteliklerini geliştirmeleri gereklidir. Küreselleşme ile işgücü çeşitliliği oluşmaktadır ve bu durum örgütsel değişime yol açmaktadır. Küreselleşen sistemde çok uluslu örgütler farklı kültürlerin bir arada çalışmaya başlaması da değişimi getirmektedir (Aşan ve Aydın, 2006). Küreselleşme ile dünya ekonomilerinin daha fazla entegre olması, milletlerin toplumsal, kültürel yönden ve yaşam tarzı bakımından birbirlerine benzemeye başlamaları, ulusal kimliklerin belirginliğini yitirmesi gibi sonuçları olabilir. Bu gelişmeler bir yandan toplumların yaşam tarzlarını yeniden şekillendirirken, örgütlerin üretim şeklinde, müşteriye karşı yaklaşımında ve kalite düzeyinde değişime yol açabilmektedir. İşletmelerin örgütsel yapılarını yeniden yapılandırarak rekabet etme ve satış potansiyellerini yükseltmeye dönük çaba sarf ederler (Helvacı, 2015).

Örgütsel değişimi gerektiren bir diğer güç ise teknolojik gelişmeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknolojik gelişmeler işin yapılışında, iş ilişkilerinin

kurulma süreçlerinde değişim meydana getirebilir. (Aşan ve Aydın, 2006). Temel ofis yazılımları, yapay zekâ uygulamaları vb. birçok gelişme örgütleri ürün ve hizmet geliştirme, sermaye artırımı, müşterilere ulaşma, yönetim bilgi sistemlerini güncelleme noktasında değişimleri zorunlu kılmaktadır (Akingbola vd., 2019). Teknoloji emeğe bakış açısını değiştirerek üretimi ve değişmeyi yönlendirebilir ve aynı zamanda yeni yetenekler gerektiren farklı iş alanları meydana getirebilir (Senior ve Swailes, 2016).

Demografik ve kültürel öğeler gibi sosyal faktörler nüfusun yaş dağılımı, tüketici seçimleri gibi birçok durumu etkilemektedir. Bu etki örgütler bakımından ürün ve pazarı biçimlendirmektedir (Auster vd., 2005). Eğitim düzeyi, göç gibi demografik olgularda örgütsel değişimi etkileyebilmektedir. Bu bağlamda, örgütler toplumsal alanda ortaya çıkan değişimlere adapte olabilmek için birçok etkeni dikkate almalıdır (Akingbola vd., 2019). Örgütler dış çevreyi değerlendirirken nüfus artış hızı, yaş dağılımı, sosyal tutum, sınıf yapıları, kültürel özellikler, boş zaman etkinlikleri, yaşam tarzında ortaya çıkan değişiklikler, doğum ve ölüm oranları, normlar, değerler, gelenekler gibi birçok sosyal faktörü göz önüne almalıdır (Senior ve Swailes, 2016).

Örgütsel değişimi etkileyen bir diğer faktör ise hukuk alanında gerçekleşen değişikliklerdir. Hukuksal sistem, toplumsal veya ekonomik alanda meydana gelen değişimleri yasal bir çerçevede düzenlemek için veya toplumda gerçekleşen herhangi bir değişikliğin hukuksal olarak gerçekleştirilmesi içinde düzenlenebilir. Gerekli değişiklikleri gerçekleştirmeyi hedefleyen hukuksal sistem örgütleri değiştirir (Alıç, 1990). Örgütlerin varlığını sürdürdüğü çevrenin toplumsal düzenini meydana getiren din, adet, kültürü vb. etkenleri dikkate almaları gereklidir. Örgütler aynı zamanda sosyal ilişkileri düzenleyen kanun, yönetmelik ve yönergeleri de dikkate almak zorundadır (Güzel, 1996).

2.12.2 İç Nedenler

Örgütte yer alan ve örgütün işlevlerini meydana getiren alt sistemlerde oluşan sorunlara karşı gerçekleştirilen gelişimler içsel değişim faktörlerini oluşturur. Örgütsel değişim ihtiyacını ortaya çıkaran tedarik, üretim, pazarlama, finans, muhasebe, insan kaynakları, AR-GE, halkla ilişkiler gibi alt unsurlarda çıkan sorunlara yönelik geliştirilen her gelişim içsel değişim sebebi olarak değerlendirilir (Koçel, 2018).

Örgütsel değişimi tetikleyen etkenler arasında yeni bir yönetici ataması yapılması, kurumun vizyon, misyon değişikliğine gitmesi, inovasyon çalışmaları ile yeni teknolojilerin kullanılmaya başlanması, kurumsal performansta düşüş olması, hatalı üretim sonucu yaşanan problemler, finansal sorunlar nedeniyle ortaklık ve sahiplik noktasında yaşanan değişimler, şirketin büyümesi veya küçülmesi, yeni bölümlerin kurulması veya kapatılması sonucu yaşanan örgüt içi çatışmalar ve personel kaynaklı sorunlar sayılabilir (Cawsey vd., 2016; Senior ve Swailes, 2016; Koçel, 2018).

2.13 Örgütsel Değişim Türleri

Örgütlerde yaşanan değişim sürecinin daha iyi anlaşılabilmesi için gerçekleştirilen değişimin kapsamının ve değişimin gerçekleştirilme zamanıyla ilgili sınıflamaların bilinmesi önemli görülmektedir. Alan yazında sıkça rastlanılan örgütsel değişim sınıflama çeşitleri olarak karşımıza planlı-plansız değişim, makro-mikro değişim, ani değişim-zamana yayılmış değişim, reaktif-proaktif değişim, aktif-pasif değişim, evrimsel-devrimsel değişim çıkmaktadır (Basım ve Şeşen, 2009).

2.13.1 Planlı ve Plansız Değişim

Planlı değişim var olan durumu farklı bir konuma getirmek için değişim süreçlerinin her aşamasının önceden karar verilip planlanması ve uygulanması durumunu ifade etmektedir (Koçel, 2005). Hanson'a (1996) göre, planlı değişim programı örgüt talimatı ile resmi sorumluluk kapsamında kurumda yer alan herhangi biri tarafından başlatılabilir. Erdoğan'a (2002) göre örgütler için ideal bir değişim, bir plan kapsamında yürütülen ve istendik değişimdir. Planlı değişimle örgütün durağanlıktan kurtarılması, daha aktif ve verimli olması hedeflenir. Böyle bir değişim örgüt çalışanların mesleki gelişimine de katkı sağlar. Bu değişimde olaylar değişim öncesi tasarlanır ve sonuca ilerlenir. Örneğin, eğitim ortamında planlı değişime eğitim süreçlerinin önemli bir faktörü olan davranışsal hedeflerin belirlenmesi ile başlanabilir (Hanson, 1996).

Plansız değişim ise, var olan durumun değişimi ile ilgili önceden çalışma yapılmadığını, örgütün herhangi bir plan kapsamında olmadan değişmesini kastetmektedir (Koçel, 2005). Plansız değişimde içinde bulunulan şartların yarattığı zorunluluk nedeniyle, plansız, kendi kendine gerçekleşen ve değişimin kaçınılmaz olduğu bir durum söz konusudur (Çetin, 2008). Okulun içinde ve çevresindeki baskılar ve problemlerle başa çıkabilmek için kurum sık doğal değişimler

yaşar (Hanson, 1996). Bu tarz plansız değişimler, genellikle olumsuz sonuçlanabileceği için yıkıcı olarak görülür (Gökçe, 2007).

2.13.2 Makro ve Mikro Değişim

Makro ve mikro değişim ise organizasyonda değişime uğrayacak unsurların sayısı ile ilgilidir. Makro değişim örgütün tümüyle değişime konu olması durumunu kasteder. Örgüt geliştirme makro değişim türüne örnektir. Mikro değişim ise, örgütün içinde, alt ve üst unsurlarında meydana gelecek herhangi bir gelişme olarak ifade edilebilir (Çağlar, 2015).

2.13.3 Ani Değişim ve Zamana Yayılmış Değişim

Zamana yayılmış değişim sürecinde değişim uygulamaları zamana yayılır, örgütün amaçlarına yavaş ulaşmak amaçlanır. (Gürbüz, 2020). Planlaması yapılmış olan değişim adım gerçekleştirilir. Diğer yandan ani değişimlerde ise örgüt son derece kısa bir sürede değişimi planlayarak gerçekleştirmeyi hedefler. Ani ve zamana yayılmış değişimde belirleyici faktör değişimin gerçekleştirilme hızı ile ilgilidir (Nadler ve Nadler, 1997).

2.13.4 Reaktif ve Proaktif Değişim

Reaktif değişim örgütün değişmekte olan çevresel şartlara uyum sağlayabilmesi, yani çevreden gelen etkiye karşı gösterilen tepki olarak değişime gidilmesi olarak ifade edilmektedir. Proaktif değişimde ise değişmekte olan çevresel koşulların farkına varılarak, değişimin gerekliliği öngörülür ve geç olmadan gerekli değişikliklerin gerçekleştirilmesi için adımlar atılır. Proaktif değişimde öngörü ile harekete geçilir (Nadler ve Nadler, 1997).

2.13.5 Pasif Değişim ve Aktif Değişim

Pasif değişim örgütün dışında meydana şartlara uyum gösterebilmek amacıyla kendi yapısında değişikliklere gitmesidir. Aktif değişimde ise örgüt dış çevresini de etkileyen bir değişim gerçekleştirir. Bir örgütün yeni bir teknoloji üreterek kullanması ve içinde yer aldığı endüstri alanında da değişikliklere yol açması bir aktif değişim örneğidir (Çağlar, 2015).

2.13.6 Evrimsel ve Devrimsel Değişim

Evrimsel değişim ile örgüt etkinliklerinin küçük adımlarla değişerek ilerlemesi, bu değişimler sonucunda örgütün dönüşmesi ve istenen hedef ve değişime ulaşması anlatılmaktadır (Gürbüz, 2020). Bu değişim ile kurumda uzun dönemli, artarak devam eden büyük ve küçük değişimler kastedilir. Bu tarz değişimler ile okul örgütünün her boyutunda karşılaşılabılır (Hanson, 1996).

Devrimsel değişimde ise örgütsel değişim kapsamında örgüt çalışanlarının alışkanlıklarının, gerçekleştirilen faaliyetlerin, örgütte kullanılan bilgi sistemleri, teknoloji ve iş tekniklerinin, satışa sunulan ürünlerin hızlı ve kısa sürede değişimi ifade edilmektedir (Gürbüz, 2020).

2.14 Örgütsel Değişim Yaklaşımları

Örgütsel değişim yaklaşımları alan yazında geleneksel değişim ve planlı yaklaşım sınıflandırmaları kapsamında incelenmektedir. Belirtilen yaklaşımların açıklamaları aşağıda sunulmaktadır (Burnes, 1996).

2.14.1 Geleneksel Değişim

Geleneksel değişim bilimin gücüne odaklanarak, bilimin etkisinde değişimin sağlanacağını öne süren bir yaklaşımdır. Geleneksel değişimin savunucuları, yönetimin güçlü uzmanlarla desteklenmesi, bilimsel ilkelerin yaygınlaştırılması, bilimsel ilkelere bağlı danışma politikaları aracılığıyla değişimin mümkün olacağı fikrini benimsemektedirler (Aydın, 1969; akt. Yeniçeri, 2002).

Bilimin değişim sürecindeki etkisi modern değişim yaklaşımları tarafından kabul edilmesine rağmen, bilimin kendi kendine değişme meydana getirebileceği fikrine dayanan geleneksel yaklaşım kabul görmemektedir (Bennis, 1971). Bu bağlamda, değişim modelleri geleneksel yaklaşımdan planlı ve bilinçli bir şekilde gerçekleştirilen bir sürece doğru ilerleme sağlamışlardır (Basım ve Varoğlu, 2009).

2.14.2 Örgütsel Değişime Planlı Yaklaşım

Planlı değişim sistemi daha iyi bir hale getirmek için değişim uzmanının desteğiyle bilinçli bir biçimde uygulanmak istenen bir değişim olarak belirtilmektedir (Lippitt vd., 1958). Planlamada geleceği tahmin etme ve eylem planı seçenekleri arasından iyi olanı seçme süreci söz konusudur. Planlamanın temelinde fırsatları iyi değerlendirme, geleceğe ile ilgili araştırmaları ve muhtemel olayları yönlendirme yer alır (Peker, 1995).

Planlı bir örgütsel değişim örgüt bütünlüğünü koruma, büyüme ve gelişmeyi sağlama, etkililiği, verimlilik düzeyini, güdülenme ve doyum seviyesini yükseltme, değişim ve geleceğe hazırlanma, örgüt çalışanları arasında güven ve karşılıklı desteği teşvik etme, problemlere çözüm üretme, iletişimi güçlendirme, yeterliğe dayalı otoriteyi geliştirme ve sinerji oluşturma gibi hedeflere sahiptir (Şimşek vd., 1998; Morgan, 1972).

Quinn (1993) liderler ve üst yöneticilerin değişimi planlamak için aşağıdaki adımları atmaları gerektiğini belirtir:

- 1) Karar verme sürecinde bilgi kullanımı ve bilginin kalitesinin iyileştirilmesi,
- 2) Örgütün direnci ve mikro politikaları ile ilgili çalışma,
- 3) Değişime karşı çalışanların bağlılık ve duyarlılık düzeylerini geliştirme,
- 4) Tüm kurum içinde etkili iletişim için belirsizliği azaltma,
- 5) Stratejik kararlar verme aşamasında tüm uzmanların katılımını sağlama,
- 6) Fikirlerin ve uygulamaların etkili bir şekilde gelişmesi için yeterli zaman sunma.

Planlı değişim bu alanda uzman olan kişilerce sarf edilen özel gayretler olarak değerlendirilmektedir. Planlı değişim performans konusundaki eksikliklere karşı hissedilen bir tepki olarak ortaya çıkar. Performans eksikliği ile ilgili durumun çözüme kavuşması için sorunların doğru bir şekilde belirlenmesi gereklidir. Yöneticiler değişimi planlarken performanstaki eksiklikleri değişim sürecinin başında öngörmeli ve eksikliği gidermeye yönelik çalışmalıdırlar (Schermerhorn, 1989).

2.15 Örgütsel Değişim Modelleri

Bu bölümde örgütsel değişim modelleri incelenmektedir. Ele alınan örgütsel değişim modelleri sırasıyla Lewin'in Üç adım modeli, Fullan modeli, Kotter 'in sekiz aşamalı değişim modeli, Everard ve Morris'in sistematik değişim modeli, Grundy 'in beş aşamalı değişim modeli, Cummings ve Worley 'in beş aşamalı değişim modelidir.

2.15.1 Lewin'in Üç Adım Modeli

Kurt Lewin planlı değişim modelini ortaya koyarak hem değişim yönetimi hem de örgütsel değişim liderliği kavramının daha çok anlaşılmasına katkı sunmuştur. Lewin planlı değişim modeli kapsamında değişim sürecini üç aşamada incelemiş ve doğrusal ilerleyen bir süreç olarak değerlendirmiştir. Lewin değişimin örgütte en üstten en aşağıya doğru uygulanan planlar aracılığıyla ilerlediğini ifade etmiştir (Yeşil, 2018). Lewin modelin değişim sürecinin çözülme, donma ve yeniden dondurma adımları ile gerçekleştirilebileceğini ileri sürmektedir (Cummings ve Worley, 1993). Lewin'e (1947) göre değişimin başarılı olabilmesi için ilk olarak var olan durumun çözülmesi, ikinci olarak yeni duruma geçişin

sağlanması ve gerçekleştirilen değişimin kalıcı olabilmesi için dondurulması gerekmektedir (Robbins vd., 2013).

1. Buzların Erimesi (Çözülme): Bu aşamada var olan durumun yetersiz olduğunu örnekler aracılığıyla açıklama ve değişim hazırlığı söz konusudur. Bu doğrultuda yönetici insanlarla iyi bir iletişim oluşturur ve değişim ihtiyacı duygusunu kişilerde oluşturmaya çalışır. Planlı değişimin düşünce ve davranışlarla desteklenmesi uzun dönemde başarı şansını artırır. Çözülme için çevreden gelen baskılar, performans kaybı, problem veya fırsatların algılanması destekleyici etki oluşturur (Lewin, 1958).

Bu aşamada değişime karşı direnç oluşabilme ihtimaline proaktif bir bakış açısıyla yaklaşılmalı ve iş görenlerin talepleri tespit edilmelidir. Yöneticiler ulaşılması hedeflenen yeni durum hakkında bilgi toplamalı, analiz yapmalı, ulaşılan verileri, yapılan gözlemleri örgüt çalışanları ile paylaşarak çalışanları ikna etmeye yönelik bir ortam oluşturmalıdır (Tüfekçi ve Saylı, 2008). Bu aşamada yöneticiler işyerinde iyi ilişkiler geliştirmeli, var olan davranışların etkili olmadığı mesajını vermeli ve değişim karşısındaki direnci azaltmalıdır (Schermerhorn, 1989).

2. Değişim: Değiştirme safhasında değişim fiili olarak uygulamaya konulur (Bozağaç ve Aktaş, 2018). Bu aşamada değişim, planlı bir değişim programı aracılığıyla uygulamaya konur. Kuruluş, teknoloji, kültür, yapı veya süreçler ile ilgili yapılması hedeflenen değişimler bu aşamada gerçekleştirilerek, var olan durumdan hedeflenen yeni duruma ilerleme sağlanır (Carpenter, 2012). Örgütteki tüm ilişkiler, süreçler ve sistemler değişikliklerden etkilenir ve yeni duruma geçiş olur (Bozağaç ve Aktaş, 2018). Schermerhorn (1989) yöneticilerin değişim sürecinde beklenen davranışları oluşturarak iş süreçlerinde, çalışanlarda, örgütte istenen değişikliklere ulaşabileceğini belirtir.

3. Yeniden Dondurma: Değişim süreci sonunda ulaşılan yeni durumun devam etmesini sağlayabilmek için bu safha önemlidir. Örgüt ya da çalışanlar gerçekleştirilen değişimi bu son noktada özümseyerek, sisteme uyarlamaya çalışır ve politika, ilke ve kurallar benimsenir (Yeşil, 2018). Değişim sürecinde ortaya çıkan değişiklikler kurumsallaşır ve kurumun bir ögesi haline gelir (Schermerhorn, 1989). Böylece kalıcı değişim elde edilmiş olur. Değişim sonucunda örgütteki tüm sistem, çalışma usulü ve ilişkiler yeni duruma göre şekillenir ve işler. Bu bağlamda, yeni durum örgütün önceki haline dönme çabalarına set kuracak biçimde örgütün ana gündemi haline gelir (Yeşil, 2018). Bu safhada yöneticiler davranış

değişikliklerini kalıcı kılmalı ve olumlu davranışları ödüllendirerek değişimleri pozitif yönde teşvik etmeli ve güçlendirmelidir (Schermerhorn, 1989).

2.15.2 Fullan Modeli

Fullan (2016) çalışmasında değişim yönetimini eğitimsel bakımdan incelemiştir. Tofur'a (2015) göre Fullan gerçekleştirdiği çalışmada ağırlıklı olarak reformlar üzerinde durmuştur. Üzerinde çalışılan değişim girişimleri 50'den fazla okulda ve 20 binden fazla öğrenciyi içeren bir sistemde yürütülmüştür. Reformu hazırlamaktan ziyade önemli olanın reformu sürdürmek olduğunun altı çizilmiştir. Yöneticilerin sadece kendi okuluna, öğretmenlerin sadece kendi sınıflarına ve okul bölgelerinin sadece kendi bölge başarılarına odaklanmalarının paydaşlar arası iş birliğini arttırmayacağı ve geniş çaplı değişim hareketlerinin başarıya ulaşmasının zor olacağı ifade edilmiştir. Fullan'ın (2016) geliştirmiş olduğu değişim modeli başlangıç, uygulama ve sürdürme olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır.

Başlangıç: Bu aşama uygulama öncesi hazırlık süreci ile ilgili kararları içerir (Fullan, 2016). Değişimin gerçekleşebilmesi için nitelikli kararlar alınması önemlidir. Okulların yeniliğe hazır olup olmamaları önem arz eder (Bulut, 2022). Bu aşamada uzlaşılan kararları etkileyen etkenler gerçekleştirilecek yeniliklerin niteliği ve kalitesi, varlığı, yeniliğe erişebilme düzeyi, merkezi yönetim desteği, dışsal değişim ajanları, toplumun desteği, yeni politika ve fonlar oluşturur (Fullan, 2016). Yasa ve kaynakların varlığı da değişimi destekleyecektir. Okullarda değişimin geniş çaplı bir etki yaratacağına dair inanç ve isteğin olması önemlidir. Toplumsal baskının varlığı veya yokluğu bu süreci etkiler (Bulut, 2022).

Uygulama: Fullan'ın (2016) göre uygulama aşamasında değişime yol açacağı düşünülen yeni fikir, program, etkinlik ve yapı vb. süreçlerin uygulaması gerçekleştirilir. Fullan uygulamada dikkate alınması gereken önemli faktörlerin ilki olarak değişimin özelliklerini ele alır. Değişimin istenir olması, niteliği ve uygulanabilirliği değişim uygulamalarını etkiler. Uygulama sürecinde yerel özelliklerinde etkisi vardır. Bu kapsamda uygulama sürecinde bölge, toplum, müdür, öğretmen gibi yerel etkenler etkili olacaktır. Bu süreçte etkili olan bir diğer etken ise dış faktörlerdir. Kurumun dışında yer alan merkezi ve yerel yönetimler, diğer kurumlar da uygulama üzerinde etki yaratabilir (Helvacıoğlu, 2015).

Sürdürme: Değişim aşaması modelin son aşamasıdır ve sürdürme ile değişimin kurumsallaşması ifade edilir. Değişim kurumsallaştığında gerçekleştirilen değişimler örgütün yapısına yerleşir ve köklenir (Fullan, 2016).

Helvacioğlu'na (2015) göre yeni yöntemler konusunda kendini geliştiren ve değişime bağlı bir ekibin olması ve yenilikleri destekleyecek ve geliştirecek yeni kaynakların varlığı değişimin sürdürülebilmesi için önemlidir.

2.15.3 Kotter'in Sekiz Aşamalı Değişim Modeli

Örgütlerde değişim gerçekleştirilirken beklenmeyen sonuçlarla karşılaşılabilir. Bu süreçte yaşanabilecek belirsizliklerin azaltılması için tüm örgüt yapısının iyi bir incelenmesinin yapılması ve değişim için ön hazırlıkların uygun bir şekilde yapılması gereklidir. Bu nedenle örgütte değişimi gerçekleştirmek isteyen yöneticiler benimsedikleri politika, stratejileri ve uygulamaları şeffaf bir şekilde sunmalı ve iyi bir plana sahip olmalıdır (Sayılı ve Tüfekçi, 2008). Kotter'e (1996) göre örgütte başarılı bir değişikliğin gerçekleştirilmesi için belirlediği sekiz adım takip edilmelidir.

1. **Aciliyet duygusu oluşturma:** Pazar ve rekabet ile ilgili durumlar incelenmeli, süreçte karşılaşılabilecek kriz ve fırsatlar üzerine detaylı bir biçimde ele alınmalı.
2. **Rehber koalisyon oluşturma:** Değişim sürecine liderlik edebilecek potansiyele sahip ve bu süreçte iş birliği içinde çalışabilecek bir grup oluşturulmalı.
3. **Bir vizyon ve strateji yaratma:** Değişme çabasına yön verecek bir vizyon geliştirilmesi ve bu vizyona erişilebilmesi amacıyla stratejiler tasarlanması gereklidir.
4. **Değişim vizyonunun iletimi:** Belirlenen yeni vizyon ve stratejileri iletebilmek için her çeşit araçtan yararlanılması ve çalışanların istenen davranışları sergilemelerinin sağlanması için rehber ekibin model olması önemlidir.
5. **Geniş kapsamlı faaliyetleri güçlendirme:** Bu aşamada değişime engel olan durumların üstesinden gelme, değişim vizyonunu olumsuz etkileyebilecek sistem ve yapılarda değişikliğe gitme, risk alma, yeni fikir, etkinlik ve eylemlerin desteklenmesi gibi adımlar atılır.
6. **Kısa dönemli elde etme:** Performansta gerçekleştirilecek önemli gelişimlerin önceden tasarlanması, kazançların oluşturulması ve kazanç elde edilmesine katkı sunan çalışanların fark edilmesi ve ödüllendirilmesi söz konusudur.

7. Daha fazla değişim için gelişmeleri çoğaltmak: Belirlenen değişim vizyonu ile uyuşmayan bütün sistem, yapı ve politikaların değiştirilmesi, değişim vizyonunun gerçekleştirilmesine katkı sunacak kişilerin sürece dahil edilmesi, yetkilendirilmesi ve gelişmelerine destek olunması ve değişimin dinamizmi ve canlılığının yeni proje, tasarım ve değişim uzmanlarının sürece dahil edilmesi aracılığıyla sürdürülmesi bu aşamada önemlidir.

8. Yeni yaklaşımların örgüt kültüründe kurumsallaşması: Örgütte müşteri odaklı ve verimlilik temelli performans sistemi oluşturulur, etkili bir liderlik ve yönetim anlayışı geliştirilir. Değişim sürecinde oluşturulan yeni davranışlar ve örgüt başarısı arasındaki ilişki net bir biçimde ortaya koyulur. Örgütte liderliğin ve liderlik başarısının sürdürülebilirliğini sağlamak için çeşitli araçlar geliştirilir.

Değişim modelinde ilk dört basamak, zaman içinde gelişmiş olan statükoyu çözmeyi ve ayrıştırmayı hedefler. Geniş çaplı faaliyetleri güçlendirmeyi esas alan beşinci aşama ile son aşama olan yeni yaklaşımların örgüt kültüründe kurumsallaşması aşaması arasında çok sayıda yenilik gerçekleştirilir. Son aşamada ise gerçekleştirilen değişikliklerin örgütte yerleşmesi içi çalışılır (Helvacıoğlu, 2015).

Kotter'in (1996) değişim modelinin diğer modellerle benzer yönleri vardır ama diğer yandan takip edilen süreçler bakımından son derece farklı olduğu söylenebilir. Bu yaklaşımda Lewin'in (1958) değişim modelinin ilk basamağı olan buzların erimesi (çözülmesi) etkinliklerine geniş yer ayrılrsa da diğer aşamalarda değişim uygulaması ile ilgili işlemlerin daha ön planda yer aldığı belirtilebilir. Bu modelde değişim için vizyon oluşturma önemli bir hedeftir.

2.15.4 Everard ve Morris'in Sistematik Değişim Modeli

Örgütlerde değişim süreçlerinde çatışmalar yaşanabilir. Everard ve Morris örgütlerde çatışma çıkmasından kaçınılmasını, sorumluluk almaktan kaçınmayı ve örgüt yaşamına yeterince ilgi gösterilmemesini kolayca kaçma olarak değerlendirmektedirler (İpek, 2000). Çünkü değişim sistemattir ve uzun zaman diliminde oluşur. Değişim süreci tek düze veya doğrusal bir yapıdan oluşmaz. Değişim çok boyutlu bir süreçten oluşur ve farklı bakış açılarından beslenir (Helvacı, 2010).

Everard ve Morris sistematik değişim yaklaşımını altı aşamada açıklamıştır (Everard ve Morris, 1985).

- 1. Ön teşhis ve keşif aşaması:** Bu safha vaat edilen değişimin anlamını, önemini, değişime olan destek düzeyini, uygulanabilirlik durumunu ve örgüt iklimini tarafsız bir biçimde değerlendirebilmeyi içerir.
- 2. Geleceğin belirlenmesi:** Bu aşamada örgütün gelecekteki hali ifade edilmektedir. Eğer geniş kapsamlı bir değişim hedefleniyorsa, geniş kapsamlı bir bakış açısı ile durum ele alınmalıdır.
- 3. Mevcut durumun özellikleri:** Bu aşama içinde bulunulan durumun gelecek düşünülerek değerlendirilmesini içerir. Bu değerlendirme ile gelecekte olunması istenen durum ile şu anki durumun karşılaştırılması ifade edilir. Everard ve Morris (1985) bu aşamada örgütte yer alan kişilerin tutum ve davranışlarının, beklentilerinin, isteklerinin, örgütün içinde veya dışında yer alan grupların etkisinin de dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir.
- 4. Şu anki durumdan gelecek duruma geçişin düzenlenmesi:** Everard ve Morris (1985) değişim yönetimi uygulamalarında statükodan daha farklı bir yaklaşım ve yapının gerekli olduğunu, bu farklı yaklaşım ve yapı sağlanmazsa uygulamada başarısızlık yaşanacağını vurgulamaktadır. Eğitim ortamlarında değişimi yönetebilmek için değişim grupları oluşturmanın zor olabileceği ve çoğu okulun bu konuda çok çaba sarf etmesi gerektiği belirtilmektedir.
- 5. Planlar hazırlamak:** Bu aşama değişimin genel hedefine dair tüm etkinliklerin niteliklerinin ayrıntılı ele alınması, etkinlik ve görevlerin net bir biçimde belirtilmesi, hedef tarihlerinin açık bir şekilde belirlenmesi, değişimin ilk aşamasından son aşamasına kadar etkinlikler arasında bağlantı kurulması, plan, zaman ve kaynakların hesap edilerek faaliyete geçirilmesi, kontrol ve değerlendirmenin yapılması gibi adımlardan oluşur.
- 6. Değişimin değerlendirilmesi:** Kontrol ve değerlendirme iki açıdan önemlidir. İlk olarak sistem eski haline dönme eğilimi taşır. Kontrol ve değerlendirme ile değişimin kurumda kalıcı olması kolaylaşır. İkinci olarak, değişimin doğru olup olmadığına karar vermek için amaç ve sonuç arasındaki farkın değerlendirilmesi önemlidir.

Bu model, gerçekleştirilecek etkinlikler için bir çerçeve ortaya koyar. Everard ve Morris (1985) 'in modeli, Fullan' in (1991) aşamalı modelindeki gibi değişimin mantıklı ve doğrusal olması probleminin etkisine açıktır. Everard ve Morris (1985) bu eksikliği fark etmiş ve bu modeli kullanacak olan değişim uzmanlarına modeli dikkatle düşünmeden ve esnetmeden kullanmamaları gerektiği önerisinde bulunmuştur (James ve Connolly, 2000).

2.15.5 Grundy' in Beş Aşamalı Değişim Modeli

Değişim sürecinde örgütte yer alan kişilerin stratejik bir önemi olduğu ve bu kişilerin sahip olduğu bilgi ve yeteneklerin örgütün hedeflerine ulaşabilmesinde kritik bir önemi vardır. Grundy (1993) değişimin gerçekleşmesi için kişilerin aktif bir teşhis yapması gerektiği, planlama yapılması, planlamanın yürütülmesi, karşılaşılabilecek problemlerin çözümlenmesi, kontrol yapılması ve süreçten alınacak derslerin incelenmesi adımlarını içeren bir model geliştirmiştir. Fidler'e göre (1996), Grundy'in (1993), beş aşamadan oluşan stratejik değişim modeli, değişim süreci açısından en doğru modeldir.

Grundy' in beş aşamalı değişim modeli adımları aşağıda yer almaktadır (Grundy, 1993).

- 1. Teşhis (Tanılama):** Değişimin kapsamının mantık çerçevesinde ele alındığı ve anlamının çözüldüğü aşamadır. Bu aşamada neden değişim süreci içine girildiği sorusuna yanıt aranır. Bu soruya verilen yanıtlar sürecin anlaşılmasına hizmet eder. Etkin bir tanılama süreci değişimin hedefine ulaşmasını kolaylaştıracak veya değişimi engelleyecek faktörlerin araştırılmasını içerir. Buna ek olarak, değişim sürecinde yer alan kişilerin ve değişimin örgüt üzerindeki etkisinin incelenmesi de bu süreçte gerçekleşir.
- 2. Planlama:** Bu aşamada bir ya da birden fazla değişimde, projede kullanılacak kaynakların harekete geçirilmesi, etkinliklerin koordinasyonu ve istenilen önemli konuların ve ürünlerin tasarlanma süreci yer alır.
- 3. Uygulama:** Değişim planlarının gerçekleştirilmesi ve değişim sürecinde karşılaşılan zorlukların yönetilmesi sürecidir.
- 4. Kontrol:** Değişim uygulamalarının gerçekleşmesini garantilemek için maliyetin (hesaplanan ve hesaplanmayan), elde edilecek faydaların ve zaman ölçeklerinin gözden geçirilmesi aşamasıdır.

5. Öğrenim: Değişiminin etkililiği ve rasyonelliği açısından değişimden kazançla elde edilecek çıkarım ve derslerin sistemli bir şekilde ele alındığı safhadır. Diğer aşamalarda da öğrenme yer alabilir ama bu aşamada öğrenme resmi olarak gerçekleştirilir.

Grundy'in (1993) değişim modeli Fullan (1991), Everard ve Morris'in (1985) değişim modelleri ile temel olarak aynı doğrultudadır. Değişimin tanımlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamaları üç modelde de ortaktır (Helvacıoğlu, 2015). Değişim ihtiyacının tanımlanması ile başlayan süreç, değişimin planlanması, uygulanması ve kontrolü aşamalarıyla devam eder. Son aşamada ise değişimin kazanımları ele alınır ve öğrenme gerçekleşir.

2.15.6 Cummings ve Worley'in Beş Aşamalı Değişim Modeli

Örgütsel değişim sürecinde örgüt içindeki görev, yetki ve sorumluluk ve yapı ile ilgili düzenlemeler teknik süreçleri oluşturur. Yöneticiler örgütteki işlerin gruplanması, bölünmesi ve etkili bir koordinasyonun sağlanmasında sorumluluk taşırlar (Cummings ve Worley,1993). Ayrıca yöneticiler değişim uygulamalarının örgüt çalışanları üzerindeki etkisini fark edebilir, yapısal stratejiler kullanarak şartlara uygun olan seçeneği seçebilir ve sürecin kolaylaştırılmasını sağlayabilirler (Balcı, 1995).

Cummings ve Worley'e (1997) göre değişim yönetimi beş adımdan oluşur. Bu adımlar aşağıda belirtilmektedir:

- 1. Değişime güdülenme:** İlk olarak değişime güdülenmenin sağlanması için örgüt çalışanları değişime hazırlanmalıdır ve değişime karşı oluşabilecek direnci yenebilmede destek sağlanmalıdır.
- 2. Bir vizyonun yaratılması:** Vizyon oluşturma sürecinde değişimin hedefleri, nedenleri ve gelecekte ulaşılacak durumun tanımlanması önemlidir.
- 3. Politik desteğin geliştirilmesi:** Değişim sürecinde örgütler, farklı tercih ve ilgileri olan kişi ve grupların desteğinin sağlanması önemlidir. Değişim uzmanının gücü ile ilgili değerlendirme yapılması, ilgili grupların seçimi ve desteğinin kazanılması bu aşamada yer alır. Helvacıoğlu'na göre (2015), örgütsel değişim sürecinde gruplar arasındaki politik çatışmalar, güç dengesi örgütsel değişimin önünde engel oluşturabilir. Değişim ile gücünün azalacağını düşünen gruplar statükoyu koruma yönünde davranış sergileyebilir ve değişime direnç

gösterebilir. Günümüzde örgütsel değişim uygulayıcılarının yetkiyi olumlu yöntemlerle kullanması, yaratıcı ve pozitif stratejiler geliştirmesi ve stratejik değişim gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

4. Geçişin yönetilmesi: Bu süreçte planlama yapılması, hazırlanan planlara bağlı kalınması ve örgüt yapılarının iyi yönetimi gereklidir.

5. Gelişmeyi sürdürmek: Burada amaç gelişmenin devam ettirilmesidir. Değişim uygulamaları için kaynak sağlanması, değişim uzmanları için destek sistemlerinin oluşturulması, örgütte yeni yeterlik ve yeteneklerin gelişiminin desteklenmesi değişimin sürdürülebilir olması için gerçekleştirilmesi gereken adımlardır.

Cummings ve Worley 'in (1997) belirlediği aşamaların her biri değişimin yönetilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Örgütteki değişimi planlama ve yürütme aşamalarında gerçekleştirilecek faaliyetler dikkat gerektirmektedir. Statükonun çözülebilmesi için bireylerin değişim için motive edilmesi ve bağlılıklarının sağlanması önemlidir. Değişim sürecinde eğer vizyon belirlenmemişse değişim büyük ihtimalle sonuç vermeyebilir. Değişimin. Başarılı olabilmesi için etki alanı yüksek kişi ve grupların desteğinin alınması önemlidir. Var olan durumdan yeni duruma başarıyla geçilmesi için geçiş sürecinin iyi yönetimi gereklidir. Model kapsamında belirlenen beş etkinliğin etkili yönetimi örgütsel değişimin başarıya ulaşması açısından son derece önemlidir.

2.16 Örgütsel Değişime Direnç

Örgütsel değişim örgütlerin varlığını sürdürebilmesi için gerekli görülse de örgüt içindeki bazı unsur, yapı ve kişiler değişim uygulamalarının gerçekleştirilmesi konusunda isteksiz davranışlar sergileyebilirler. Bu kişiler değişimin gerektirdiği yenilikler nedeniyle sistemin dışında kalabilecekleri ve başarısız olabilecekleri ihtimaline dair korkular taşırlar. Bu nedenle, iş görenler arasında değişime karşı direnç oluşabilir. Sergilenen direnç gizli veya açıktan olabilmesinin yanı sıra sistemsel koşul değişiklikleri ve örgütün hedefleri doğrultusunda çalışan sisteme engel olarak ortaya çıkabilir (Çalışkan, 2019). Bunun yanı sıra çalışanlar bilgi ve becerilerinin yeni beklentiler karşısında yetersiz kalma ihtimali nedeniyle bu eksikliklerinin fark edilmemesi adına değişime direnç gösterebilirler (Ölmez, 2008).

Direnç örgüt ortamında değişime karşı oluşan bir yanıt veya tepki olarak beliren var olan durumu koruma isteğinin yansımasıdır. Bu nedenle, direnç iş

görenlerin genellikle değişime karşı gösterdikleri olumsuz yaklaşımlar ve verimlilik azaltıcı davranışlar ile ilişkili görülmektedir (Waddell ve Sohal, 1998). Direnç örgütte farklı biçimlerde ortaya çıkabilir. Direnç açık, üstü kapalı, aniden veya geç bir şekilde kendini gösterebilir. İş yavaşlatma, grev gibi açık ve aniden ortaya çıkan direncin üstesinden gelmek, üstü kapalı veya sonradan ortaya çıkan dirence göre daha kolaydır. Bağlılık veya güdülenmedeki azalma, yanlışlıkların veya devamsızlığın çoğalması gibi davranışlarla ortaya çıkan direnç ilk anda dikkat çekmeyebilir ve tanınmak zor olabilir. Etkinliklerin ertelenmesi de yavaş bir şekilde ortaya çıkabilir ve bu tür davranışları değişime karşı direnç ile ilişkilendirmek zor olabilir (Robbins ve Judge, 2013).

Dinçer'e (2008) göre örgütte gerçekleştirilecek değişime direnç gösteren iki grup oluşabilir. İlk grup araştırma ve incelemeye dayalı itirazları nedeniyle direnç gösteren kişilerden oluşurken, diğer grup korku veya güvensizlik hissi nedeniyle direnç gösteren çalışanlardan oluşabilir. Carpenter 'a (2012) göre örgütteki kişilerin değişim karşısında sergiledikleri davranışlar aktif direnç, pasif direnç, değişime uyum ve hevesli destek olmak üzere dört farklı şekilde incelenmektedir. Aktif direnç gerçekleştirilecek değişime karşı gösterilen en olumsuz yaklaşımdır. Aktif direniş gösteren kişiler değişim gayretine zarar verebilir ve yeni uygulamalara itiraz ederler. Tam tersi olarak pasif direniş gösterenler ise olumsuz fikirlerini ifade etmez ama değişikliklerden memnun olmazlar. Pasif direniş gösteren çalışanlar değişim çabalarına tepki göstermeksizin bu çabadan hoşlanmazlar, kendini stresli ve mutsuz hissetme eğiliminde olabilirler ve kaygılarını yöneticilere iletmeden yeni bir iş bulma arayışına girebilirler. Değişime uyum gösterenler değişim sürecinde yeni uygulamalara çok hevesli olmasalar da uyum gösterirler. Değişime hevesli destek gösterenler ise değişimi ve yenilikleri etkin bir biçimde desteklerler ve çevrelerindeki kişileri de değişimi destekleme konusunda cesaretlendirirler (Carpenter, 2012).

Rollinson 'a (2012) göre insanlar değişimi kabullenme yaklaşımları bakımından birbirinden ayrılır. Kişilerin değişimi kabul düzeylerini etkileyen unsurlardan biri de belirsizlik karşısındaki tolerans düzeyleridir. Belirsizliğe karşı düşük tolerans gösteren biri öngörülemeyen sonuçları nedeniyle değişimi bir tehdit kaynağı olarak algılayabilir. Hofstede'ye (1984) göre belirsizlikten kaçınma durumu bilginin yeterli veya açık olmadığı, karmaşıklığın söz konusu olduğu,

değişimlerin çok hızlı ve öngörülemez bir şekilde ilerlediği ortamın yarattığı tedirginlik düzeyi ilişkilidir.

Belirsizlikten kaçınma davranışının yüksek olduğu toplumlarda belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlara göre katı kurallar ve kesin gerçeğe daha fazla ihtiyaç duyulur, farklı fikir, davranış ve gruplara karşı tolerans daha azdır (Basım vd., 2009). Hofstede (1984) ülkemizde gerçekleştirdiği çalışmasında, belirsizlikten kaçınma düzeyinin ülkemizde yüksek olduğunu ve ülkemizdeki iş görenlerin örgütteki değişikliklere karşı belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ülkelere göre daha yüksek düzeyde direnç gösterme davranışı sergilediğini belirtmiştir.

Yöneticilerin örgütte gerçekleştirmek istedikleri değişim uygulamalarını başarıyla yürütebilmeleri için, örgüt çalışanlarının değişime direnç gösterebilecekleri durumunu göz ardı etmemeleri ve çalışanların direnç göstermelerine sebep olabilecek faktörleri fark ederek, ne gibi çözümler üretebileceğini öngörebilmeleri gereklidir (Helvacıoğlu, 2015).

2.17 Örgütsel Değişime Direncin Sebepleri

Değişime karşı gösterilen direncin birçok boyutu söz konusudur ve ortaya çıkmasında birçok etken rol oynamaktadır. Örgütler değişime direnç kişi, grup ya da örgüt boyutunda gerçekleşebilir (Karaer, 1990). Değişimi gerçekleştirme amacıyla stratejiler detaylı bir biçimde belirlense de değişime uyum gösterme sorumluluğu taşıyan insan faktörü bu süreçte dikkate alınmalıdır (Synder ve Hartzell, 1987). Bu doğrultuda kişilerin değişime direnme sebeplerinin anlaşılması ve incelenmesi önemlidir. Değişime karşı oluşabilecek direncin nedenleri psikolojik, sosyolojik, ekonomik, rasyonel ve örgütsel sebepler olarak incelenebilir (Basım vd., 2009).

Psikolojik sebepler: Kişinin uzun yıllar içinde geliştirdiği becerilerini kullanarak gerçekleştirdiği işin değişime uğraması veya işin bir yeni bir makine ile üretiminin gerekli olması kişinin psikolojik olarak tepki oluşturmaya zemin hazırlayabilir. İş görenler yenilik nedeniyle elde ettiği ödül ve kazanımları kaybedeceğini düşünebilir (Yeniçeri, 2002). Değişimin olumsuz getirileri olacağı fikri ile iş yapma konusunda ve değişim konusunda isteksiz olabilirler (Basım vd., 2009). Değişimlerin gelecekteki sonuçları konusunda bilgi eksikliği sonucunda, çalışanlar için değişim belirsizlik anlamına gelebilmektedir (Özkan, 2005).

Belirsizlik ise kişileri değişime direnmeye yönelterek, değişime karşı psikolojik engel oluşturabilmektedir (Hussey, 1998).

Sosyolojik Sebepler: Çalışanlar değişim uygulamaları ile statü, yetki veya saygınlık gibi sosyal kazanımlarını kaybetme korkusu nedeni ile değişime karşı direnç davranışları gösterebilirler (Eren, 2004). Örgüt içinde iş gruplarının sona erdirilmesi veya değişikliği, çalışanların eski meslektaşlarıyla aynı ortamda çalışamayacak olması durumları çalışanlarda direnç sebep olabilir (Eren, 1979). Ayrıca örgüt içindeki rollerin değişmesi örgüt içi iletişimi, işleyişi etkileyebileceği için iş görenlerde direnç oluşturabilmektedir (Erkenekli, 2001).

Ekonomik Sebepler: Örgütte gerçekleştirilen değişiklikler sonucunda çalışanların gelirlerinde azalma olması örgütte direnç sebep olabilir. İş görenler yeni teknolojilerin sistemlere dahil olması sonucu kendilerini yeterli hissetmeyerek, işten atılma ve ekonomik kayba uğrama korkusu hissedebilir ve yeniliğin önünde engel oluşturabilirler (Tüz, 2004).

Rasyonel Sebepler: Örgütte uygulanan değişim uygulamaları çalışanlar için uygun değilse ve soruna sebep oluyorsa çalışanlar değişime karşı olumsuz tutum sergileyebilir. İş görenler uygulanacak değişimlerin yararlarının maliyetinden az olduğunu düşünüyorsa değişime karşı direnç oluşabilir (Davis, 1998). Değişimin teknik yönden örgüte uygun olması da önemlidir. Tokat'a (1998) göre değişim uygulaması örgütte sorunlara, aksaklıklara sebep oluyorsa çalışanlar değişime olumsuz tepki verebilirler.

Örgütsel Sebepler: Örgütlerin gelecekte var olabilmesi için değişimleri gerekli olsa da örgütün kendi yapısı da değişim karşısında direnç kaynağı oluşturabilir (Atilla, 2003). Cummings ve Worley'e (1997) göre örgüt boyutunda direnç kaynakları teknik direniş, politik direniş ve kültürel direniş olarak üç farklı kaynaktan ileri gelebilir. Teknik direniş statüko kapsamında genel işleyiş ile ilgili alışkanlıklar ve yatırım bedelinin azalması sonucu ortaya çıkabilir. Politik direniş değişim süreçleri örgütün tepe noktasındaki kişilerin veya liderlerin aldığı kararları riske attığı zaman ortaya çıkabilir. Kültürel direniş ise yeni bir sistem veya uygulama var olan statükoyu besleyen değer, norm veya düşünce yapılarını değiştirme çabası içine girerse varlık gösterebilir.

2.18 Okulda Örgütsel Değişim

Değişim kavramı tüm örgütlerde olduğu gibi okul örgütünün de gündeminde yer alır. Değişim güçlerinin toplum üzerinde yansımaları görülür ve

toplum üyelerinin kendilerinde ve geleceklerinde gerçekleştirmek istedikleri değişiklik uygulamalarını başlatacakları ve sürdürecekleri alanlardan biri de okullardır. Özellikle okulun açık sistem yapısı onu değişim isteklerine karşı daha duyarlı hale getirir. Bu nedenle, eğitim örgütlerinde değişim beklentisi ve uygulamalarının varlığı oldukça doğal bir sonuçtur (Beycioğlu ve Aslan, 2010). Peker ve Aytürk'e (2000) göre eğitim örgütlerinin yeni düşünce ve davranış tarzlarına uyum sağlayabilmeleri ve varoluşlarını sürdürebilmeleri için sürekli bir yenilenme süreci geçirmeleri, değişimleri ve gelişebilmeleri gereklidir.

Tüm toplumlar eğitim alanında yenilenme ve değişim çalışmalarına önem verirler. Küresel ekonomi, bilgi teknolojileri alanında gerçekleşen değişimler ve uluslararası rekabet eğitim örgütlerinin yaşanan çağın gerekliliklerine göre yeniden tasarlanmasını zorunlu kılar (Özdemir, 2000). Eğitim kurumları toplumda yer alan örgütlerin istihdam edeceği nitelikli insan gücünü yetiştirme sorumluluğu taşır. Bu nedenle, ortaya çıkan gelişmeleri takip ederek eğitim örgütlerinin ihtiyacı olan değişimleri hayata geçirmeleri önemli hale gelir (Gizir, 2008).

Küresel ve toplumsal düzeyde ortaya çıkan ekonomik, siyasi ve sosyal-kültürel, teknolojik gelişimler eğitim sistemlerini değişmeye yönlendiren faktörler olarak ifade edilir (Escalante, 2005). Küresel pazar güçleri eğitimi tüm boyutlarıyla değiştirme çabası ortaya koyarlar. Okul bazında yerel yönetimin etkinleşmesi, okul hizmetlerinin özelleşmesi, rekabetin artması, özel okulların mali kaynaklarının hükümetler ve sanayi örgütleri tarafından karşılanması, okullarda standartların korunamaması sonucu panik oluşması, ulusal testler aracılığıyla kamu okullarının kontrol ve değerlendirme süreçlerinin arttırılması, yasal ulusal program ve değerlendirmenin arttırılması gibi etkileri söz konusudur (Morrison, 1998).

Bilgi ve iletişim teknolojisi alanında meydana gelen değişimler, bilgisayarın eğitim kurumlarında etkin kullanımı ile bilgisayar destekli öğretimin ve uzaktan eğitimin yaygınlaşması sonucu müfredat, öğretmenlerin yetiştirilmesi gibi konuları da etkilemektedir. BDÖ ile ilgili araştırmalar bilgisayarın okul ortamında aktif kullanımının öğretmen ve öğrenci rollerinde de değişimlere yol açtığını ortaya koymaktadır (Ergün, 1996).

Eğitim örgütlerini değişime yönlendiren bir diğer faktör ise günümüz çalışma koşullarında meydana gelen değişimlerdir. İnsanların çalışma şekillerinin ve sürelerinin değişmesi, yeni mesleklerin ortaya çıkışı, yaşam boyu eğitim anlayışının popülerlik kazanması, kişilerin öğrenim düzeylerin artması, eğitim ve

yaşam arasındaki bağı güçlenmesi ve bireysel becerilerin gelişiminin desteklenmesi gibi beklentiler eğitim örgütlerinde değişim ihtiyacını gündeme getirmektedir (Naisbitt ve Aburdene, 1990).

Lunensburg ve Ornstein' a (1992) göre, iş görenlere yönelik beklentilerin değişmesi de okulları değiştirmeye iten önemli faktörler arasında sayılabilir. Günümüz koşullarında öğretmenlerin ücret, iş güvenliği, denetim, örgüt politikaları ve çalışma koşullarına ilişkin isteklerinin karşılanmaması öğretmenlerin iş doyum düzeylerini olumsuz etkileyebilmektedir. Bu durum okulların bu durumları yeniden ele alması gerekliliği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Eğitim örgütünde değişim ihtiyacını doğuran süreç ve insandan kaynaklı faktörler de yer alır (Lunenberg ve Ornstein, 1992). Değişimde etkin olan süreç iletişim, karar verme, liderlik ve motivasyon gibi stratejiler içerir. Bu aşamaların birinde gerçekleşebilecek herhangi bir sorun okul üzerinde değişim yönünde baskı oluşturabilir. Sağlıklı bir iletişimin kurulmaması, zayıf nitelikli kararlar alınması, iş gören motivasyonunun olmaması, liderlik tarzının koşullara uymaması, fazla merkezci yönetim anlayışı, hedeflerin net olmaması, artan sağlık sorunları, stres, örgütteki mutsuzluklar gibi süreçlerden ileri gelen sorunlar değişime yönelik isteği arttırmaktadır (Başaran, 1992). İnsan kaynaklı sorunların belirtileri arasında ise öğretmenlerin moral ve iş doyumunun düşük olması, öğretmen ve öğrencilerin düşük performansı, öğretmen ve öğrencilerin devamlılığında sorun yaşanması ve okuldan ayrılma gibi durumlar görülebilir. Okul yöneticileri okulda bu sorunlarla karşılaştıklarında değişim ihtiyacını da göz önüne almalıdır (Lunenberg ve Ornstein, 1992).

Okullar toplumda yer alan tüm örgütlerin istihdam edeceği insan gücünü yetiştirme görevleri nedeniyle plana ve hedefe dayalı değişimleri gerçekleştirmeye ihtiyaç duyarlar (Çelikten, 2001). Eğitim örgütleri bu değişimleri hazırladıkları ve uyguladıkları planlar ile sürekli gelişim ilkesini dikkate alarak gerçekleştirmek için çalışırlar (Akan, 2007). Okullarda değişim uygulamalarının başarılı bir biçimde yürütülmesi için bazı ilkeler söz konusudur (Erdoğan, 2015):

1. Okulda gerçekleştirilecek değişim süreci ile ilgili öğretmen, öğrenci, veli ve okulun çevresi bilgilendirilmeli, paydaşların desteği alınmalıdır.
2. Değişimin hedefleri üstten alta zorlama ile dayatılmamalı, okulun aktörleri sürece dahil edilmelidir.
3. Eğitim ile ilgili teftiş ve değerlendirme titizlikle yürütülmelidir.

4. Değişim aşamalarının sonunda elde edilen sonuçlar açıklanmalıdır.
5. Değişim sürecinin başarıya ulaşabilmesinde öğretmen ve okul yöneticilerinin rolünün önemi dikkate alınmalıdır.

Okulun başarı seviyesinin yükseltilmesi ve belirlenen hedeflere uygun eğitim öğretim etkinliklerinin gerçekleştirilmesi için sadece program düzeyindeki değişiklikler yeterli olmaz. Okullarda yürütülecek değişim faaliyetlerinin insan, program, hedef, süreç, iklim ve yapı boyutlarını kapsayacak şekilde düzenlenmesi önemlidir (Demirtaş, 2012).

Eğitim örgütlerinde uygulanmak istenen değişim ve yeniliklerin başarılı olması noktasında girişimlerin okul merkezli olması ve okul liderleri önemlidir. Merkezi birimlerin eğitime dair verdikleri kararların başarıya ulaşması için kararların uygulama süreçlerine yansması gereklidir. Buradan hareketle, eğitim alanında değişimin temel odağının okul olması ve değişim uygulamalarında okul yöneticisinin liderlik davranışları sergilemesinin süreci olumlu etkileyeceği belirtilmektedir. (Taymaz, 1997). Okul değişiminin başarılı olmasında, okulun yeniden yapılandırılması sürecinde okul müdürlerinin desteklenmesi ve özerk olması, müdürlere liderlik davranışları sergileyebilecek alan sunulması gereklidir (Galton ve Blyth, 1989).

2.19 Örgütsel Değişim Sürecinde Öğretmen

Eğitim programının başarılı bir şekilde uygulanmasında öğretmenin önemli bir rolü vardır. Öğretmen grupları günümüzde değişimle en sık karşılaşan meslek topluluklarından biridir. Öğretmenlerin çalışma alanlarındaki görev ve sorumluluklarını hakkıyla gerçekleştirmeleri için mesleki olarak gelişimlerinin devam etmesi önem arz etmektedir. Yaşadığımız çağda gerçekleşen hızlı değişimler öğretmenlerin görev alanı ve tanımlarında da değişimlere sebep olmuştur. Bu durum öğretmen rollerinin değişimini de beraberinde getirmektedir. Öğretmenlerin değişimleri benimseyip gelecek nesillere aktarımını yapabilmeleri için takım halinde çalışma ve görevleri gerçekleştirmeye hazırlıklı olmaları, gelişmiş iletişim becerilerine sahip olmaları ve farklı öğretim yöntem ve tekniklerini uygulayabilmeleri gerekmektedir (Güven, 2001; akt. Keser, 2000).

Öğretmenlerin değişime açık olması değişimin sınıf ortamından tüm okula ve okul kültürüne yayılımını kolaylaştıracaktır (Taşdan, 2013). Öğretmenlerin değişimi sahiplenmeleri için değişikliklerin kendileri ve aynı zamanda öğrencileri için işe yarar sonuçlar sağlayacağına inanmaları önemlidir. Öğretmenlerin değişim

uygulamalarını benimsemesi için değişimin niçin gerektiği ve ne gibi olumlu sonuçları olacağı konusunda ikna edilmeleri gerekli görölmektedir (Çolakoğlu, 2005). Öğretmelerin değişim ile ilgili algıları ve tutumları öğrencilerinin değişime karşı yaklaşımlarını etkileyebilir. Bu nedenle, öğretmenler değişim konusunda istek ve güven duymaları amacıyla motive edilmelidir (Erdoğan, 2015).

Araştırma sonuçları okulda uygulanan değişim programının başarıya ulaşmasında öğretmenlerin merkezi rolüne vurgu yapmaktadır. Değişim için öğretmen eğitim alır ve yönetsel açıdan destek görürse, değişim için gereken bilgi ve becerileri edinmekte ve değişim uygulamalarını gerçekleştirebilmektedir (Balcı, 2001). Eğitim örgütlerinde gerçekleştirilen değişim uygulamalarında tüm paydaşların sürece dahil olması değişikliğin etkisini arttıracaktır. Yenilikle ilgili karar süreçlerine katılan öğretmenlerin yeniliklerin gerçekleştirilmesi ve başarılı olması için daha istekli olacakları ve gayret gösterecekleri düşünülmektedir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2003).

2.20 Örgütsel Değişim Sürecinde Okul Müdürü

1960’larda ortaya çıkan etkili okul hareketinden günümüze kadar okul müdürünün eğitim alanında etkili reformların uygulanması sürecindeki rolü alan yazında incelenen bir konu olmuştur. 1980’lerin sonuna doğru ortaya çıkan “yeniden yapılandırma” düşüncesi okul reformu alanında anlamlı bir değişiklik yaratmıştır. Yeniden yapılandırma her öğrenci için öğrenme sürecini iyileştirmeyi hedefler ve eldeki sonuçlara göre okul örgütü içindeki değişimlere odaklanır. Yeniden yapılandırma okul temelli yönetsel yaklaşımı benimseyerek öğretmenlerin ve yöneticilerin okul sürecinde yetkili olmasını vurgulamakta ve güç ilişkilerinde değişim oluşturmaktadır (Spitulnik, 2001).

Okul müdürünün yeniliklerin uygulanmasını etkileme rolünden okuldaki değişikliklere liderlik etme rolüne geçiş olduğu görölmektedir. 1980’lerin ilk yıllarından itibaren var olan müdürün “kapı bekçisi” rolü “eğitim lideri” halini almaktadır. Planlı değişim okul geliştirme, etkili okul ve personel gelişimi, değişimin yönlendirilmesi ve desteklenmesi süreçleri müdürün etkin rolüne vurgu yapmaktadır (Fullan, 1992).

Günümüzde okul müdürüne atfedilen en önemli görev okul liderliğidir. Okul müdürü öğretmenlerin, çalışanların ve velilerin kişisel veya mesleki gelişimlerinin devamı için faaliyetlerin düzenlenmesi, okulun bir öğrenme merkezine dönüştürülmesi ve okulun gelişimi için bütün kaynakların işe koşulması

noktasında görevlere sahiptir. Günümüz eğitim sisteminde okul müdüründen çalışanları ortak bir amaç etrafında birleştirerek, okulun geleceği ile ilgili ekip arkadaşları ile planlamalar yapabilmesi, okulun değişim ve dönüşümünün mimarı olması beklenmektedir (Açıkalın vd., 2018).

Başarılı okul müdürleri okul başarısını sağlayabilmek için ihtiyaç duyulan değişim ve yeniliklerin başlatılması, yürütülmesi konusunda öncü olmalıdır. Okuldaki değişim ihtiyacının fark edilebilmesi için okul müdürünün değişim ve yeniliğe önem veren bir okul kültürü ve iklimi oluşturma konusunda çaba göstermesi önemlidir. Okulda gerçekleştirilecek değişimlerin hedeflenen noktaya gelebilmesi için okul müdürünün okulun geleceğine dair bir vizyon oluşturma ve bu vizyonu okulun paydaşları ile ele alması gerekmektedir (Şişman, 2018).

Eğitim yöneticilerinin okullarında benimseyecekleri değişim politikalarının iyi tasarlanması, örgüt içinde ve örgüt dışında karşılaşılabilecek kültürel, sosyal, ekonomik vb. güçlüklerin önceden öngörülebilmesi ve uygun önlemlerin alınması sürecin sağlıklı yürütülmesi açısından önemlidir (Helvacı, 2010). Eğitim kurumunda değişimi başarıyla uygulamak isteyen bir okul müdürünün değişim aşamalarını, okulun örgütsel yönünü, okulları değişime yönlendiren güçleri ve bu güçlerin örgütün boyutları üzerindeki etkilerini detaylı bir şekilde incelemesi ve analiz etmesi gereklidir. Değişim kapsamında çalışanların ve muhtemel direnç kaynaklarının, değişim modelleri ve programların eğitim kurumu yöneticisi tarafından anlaşılması örgütsel değişimi güçlendirecektir. Bu bilgi ve becerilere sahip bir okul yöneticisinin değişimi yönetme potansiyeli ve başarılı bir değişim yöneticisi, değişim lideri veya değişim uzmanı olması beklentisi vardır (Alıç, 1990; Çalık, 1997; Karip, 1996).

2.21 Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Değişim Açıklığına Etkisi

Örgütlerde değişim sadece örgütün yapısında, stratejisinde, teknoloji ve üretilen ürünlerde ortaya çıkmayabilir. Örgütte gerçekleştirilmesi planlanan değişimler aynı zamanda örgüt çalışanlarının da değişmesini gerektirebilir. Örgütsel değişimin başarılı olması için çalışanların süreç içinde karşılaşılan zorlukları aşabilecek istek ve motivasyona sahip olmaları önemlidir. İş görenlerin yeni fikir, yöntem ve teknikleri öğrenmeye, benimsemeye ve değişime açık olmaları örgütsel değişim sürecini kolaylaştıracaktır (Daft, 2001). Örgüt çalışanlarının iş yapma yöntem ve tarzları, örgüt değerleri, örgüt içi ilişkiler ve örgütte çalışan kişilerin tutum ve davranışları örgütsel değişimi şekillendirecektir.

Bu nedenle örgütte değişimi destekleyen ve değişime açık olan bir örgüt kültürünün oluşması ve bu kültürün etkili yönetimi değişim sürecinin başarısını etkileyecektir (Dengiz, 2000).

Değişime ve yeni fikirlere açık bir örgüt kültürünün oluşturulabilmesi için örgüt çalışanlarının kişisel farklılıklarının göz önünde bulundurularak kişinin örgütteki durumuna değer ve saygı gösterilmesi, örgütteki farklılıkların iyi yönetilmesi önemli bir adımdır (Steger ve Erwee, 2001). Farklılıkların yönetimi ile örgütteki her iş görenin tüm becerilerini örgütün hedeflerine katkı sunacak biçimde geliştirebilmesi, cinsiyet, ırk, din, dil, yaş ve benzeri özellikleri dikkate alınmaksızın maksimum potansiyelini gerçekleştirebilmesi hedeflenir (Cox, 1994).

Farklılıkları yönetebilmede en önemli adım farklı özellikleri olan insanların beraber çalıştırılması ve bu kişiler arasındaki ilişkilerin iyi bir şekilde düzenlenmesidir (Bhadury vd., 2000). Farklılık yönetimi yaklaşımları başarılı bir şekilde uygulanırsa örgütsel güç dengelenir, çalışanların kararlara katılımı artar ve herkes için eşit fırsatlar oluşturulabilir. Çünkü farklılıklar yeni fikirler ve yaratıcılığın gelişmesi için özgür bir ortam yaratabilir. Örgüt yapısı daha karmaşık ve dinamik olacağı için çalışanların problem çözme ve eleştirel düşünme becerileri gelişir (Schermerhorn vd., 2000).

Örgütte farklılıklar iyi yönetildiğinde, kişilerin değişime uyum sağlama becerileri gelişir ve iş görenin örgütte çalışmaya devam etmesi sağlanır. Farklılıklara saygı duyan bir yönetim yaklaşımı sergilendiğinde iş görenlerin etkililiği artar, kişilerarası iletişim güçlenir, üst düzey yenilenme ve yaratıcılığa ulaşılır. Farklılıkların hoş görüldüğü bir örgütte etkin karar alma süreci gerçekleşir, kişilerin moralleri yükselir, çevresel değişime de uyum gösterme sağlanır. (Balyer ve Gündüz, 2010). Farklılıkların etkili yönetilmesi örgütte verimliliğin artması, çalışanların motivasyonlarının yükseltilmesi, örgüt içi çatışmaların ve iletişim problemlerinin azaltılmasına katkı sağlayacak ve değişim süreçlerinin başarıyla yürütülmesini destekleyecektir. Farklılıkların yönetimi ve örgütsel değişim açıklığı kavramları ile ilgili literatür incelemesi yapıldığında farklılıkların yönetiminin değişime açık bir örgüt kültürü oluşturulması bağlamında olumlu etkileri Steeger ve Erwee (2001) tarafından ifade edilmektedir fakat örgütlerde farklılıkların yönetiminin örgütsel değişim açıklığına etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır.

2.21.1 Eğitim Örgütlerinde Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Değişim Açıklığına Etkisi

Eğitim sistemlerinde yenilenmeyi sağlamak için hizmet içi eğitimde dahil tüm kademelerde toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilecek yeniden yapılandırma çalışmaları gerçekleştirilmelidir. Eğitimde gerçekleştirilecek değişim uygulamaları öğrencilerin girişimci olma, problem çözme, takım halinde çalışma, yeni teknik ve bilgilere erişim sağlama gibi 21. yüzyıl becerilerini kazanmalarına katkı sağlayacak bir eğitim ortamı oluşmasına fırsat sunmalıdır (Taş, 2009).

Eğitim örgütlerinde değişimin başarılı olabilmesi için okulun yöneticileri ve öğretmenlerinin değişim uygulamalarını kabulü etmesi ve uyum sağlaması, öğretmen ve yöneticilerin değişime açıklığı önemlidir. Aynı zamanda okulun çevresinin de değişim konusunda hevesli ve destekleyici olması, değişim konusunda okula baskı yapması değişimi sağlayacak unsurlardandır (Eren, 2004). Okulun çevresinin sürekli değişmesi, okulları da değişime yönlendirecektir. Okulların aynı zamanda değişimi yönlendirecek ve değişime öncülük edecek kurum kapasitesine sahip olmaları hem var olan kültür mirasını yeni nesillere aktarmaları hem de yeni kültürel değişimlerin oluşumu ve aktarımında etkin rol almaları önemlidir (Demirtaş, 2012).

Günümüz koşullarında önemli ve vazgeçilmez bir kavram olan değişime yüksek düzeyde uyum gösterilmesinde farklılıkların iyi yönetilmesi örgüt ve çalışan bağlamında önemli katkılar sunmaktadır (Bryan, 2010). Değişim yönetimi için elzem olan iş birliği ve iletişim becerilerinin gelişiminde farklılıkların rolü çok fazladır. Farklılıkların yönetimi örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de hem çalışan hem de örgüt açısından yenilenme ve yaratıcılığı olumlu etkiler. Örgütlerde farklılık yönetimi uygulandığında işe devam, bağlılık, iş doyumu ve yaratıcılık artar, diğer yandan işi bırakma, çatışma ve iletişim problemleri ise azalma gösterir (Foxman ve Easterling, 1999).

Okul yöneticilerinin farklılıkları örgüt ve toplumun faydasına katkı sağlayacak biçimde yönetebilmesi için ilk olarak tüm farklılıkları kabul ederek farkında olmaları gerekmektedir (Ateş, 2019). Eğitim örgütlerinde tüm farklılıkların tanımlanması ve kabul edilmesi, yönetim uygulamalarının farklılık ve ihtiyaçları gözeterak planlanması kurumda ötekileştirme ve dışlama gibi olumsuz davranışların olmamasına katkı sağlayacaktır. Bu durum öğretmen ve öğrencilere güvenli, özgür bir çalışma alanı sunacaktır. Rahat ve güvenli bir ortamda çalışma

fırsatı bulan öğretmenler özgür ve eleştirel düşünmeyi benimseyerek gelecek için hem topluma hem de öğrencilere olumlu rol model davranışlar sergileyebileceklerdir (Palmer, 2003).

Okul örgütünde yer alan öğretmen ve öğrenciler açısından rahat, güvenli bir öğrenme ortamının oluşması kişilerin kendini rahatça ifade edebilmelerine imkân sunar. Öğretmen ve öğrenciler fikirlerinin değerli olduğu düşüncesine sahip olurlar ve kararlara katılımları artar. Okullarda sürdürülebilir değişim ve gelişimin gerçekleştirilebilmesi ve demokratik bir ortamın oluşturulabilmesi için öğretmenlerin farklılıklara saygı duyan bir bakış açısıyla yetişmeleri önemlidir (Desillas, 1995). Farklılıkların yönetimi ve örgütsel değişim açıklığı kavramları ile ilgili alan yazın incelemesi yapıldığında, eğitim örgütlerinde farklılıkların iyi yönetilmesinin örgütsel değişim sürecinde eğitim örgütü ve çalışanlar açısından olumlu etkilerini Bryan (2010) ifade etmektedir fakat eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetiminin örgütsel değişim açıklığına etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır.

2.22 Farklıların Yönetimi ile İlgili Araştırmalar

2.22.1 Yurtiçi Araştırmalar

Balay ve Sağlam (2004) “Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği” adlı araştırmaları kapsamında eğitim kurumlarında çalışanların farklılıkların yönetimine dair yaklaşımlarını belirlemeye hizmet edecek, geçerlik ve güvenirlik düzeyi yüksek bir ölçme aracı geliştirmek için çalışmışlardır. Araştırmada Şanlıurfa il merkezinde görev yapan öğretmen, okul müdürü ve müdür yardımcısı olmak üzere 224 çalışan yer almıştır. Çalışmanın sonucunda araştırmacılar “bireysel tutumlar ve davranışlar”, “örgütsel değerler ve normlar” ve “yönetimsel uygulamalar ve politikalar” olmak üzere üç boyut ve 28 maddeden oluşan “Farklılıkların Yönetimi Ölçeğini (FYÖ) geliştirmişlerdir.

Memduhoğlu (2011) “Liselerde farklılıkların yönetimi: bireysel tutumlar, örgütsel değerler ve yönetimsel politikalar” adlı araştırmasını ortaöğretim kademesinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak yürütmüştür. Araştırmada 21 il merkezinde yer alan kamu ortaöğretim kurumlarında çalışan 400 okul yöneticisi ve 450 öğretmen yer almıştır. Çalışmada yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak çalışanların farklılıklarına dair bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetimsel uygulamalar ve politikalar ağırlıklı olarak olumlu yöndedir. Yönetici ve öğretmenlerin görüşleri

cinsiyet, görev yapılan bölge, kıdem ve unvana göre farklılık göstermektedir. Boyutlar kapsamında en fazla olumlu görüş sırayla yönetsel uygulamalar ve politikalar boyutunda iken, onu bireysel tutum ve davranışlar ve örgütsel değerler ve normlar boyutu takip etmiştir.

Kurtulmuş (2014), çalışmasında farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ve vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma 2013-2014 eğitim öğretim yılında yürütülmüş ve Diyarbakır’da Anadolu liselerinde çalışan 464 öğretmen araştırmada yer almıştır. Çalışmanın sonucunda farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılığı ve vatandaşlık davranışları üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Çalışma sonuçlarına göre farklılıklara saygı duyulmasının ve hoşgörü gösterilmesinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışları göstermelerini olumlu yönde etkileyeceği çıkarımında bulunulmuştur.

Yerlikaya (2017) “Okul yöneticilerinin yetenek yönetimi ile öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlikleri” adlı çalışmasında okul yöneticilerinin yetenek yönetimi ve öğretmenlerin farklılıklarını yönetme yeterliklerini öğretmen görüşlerine dayalı olarak belirlemeyi hedeflemiştir. Araştırma 2015-2016 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Sultanbeyli ilçesinde resmi ve özel ortaokullarda görev yapan 384 öğretmen ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarında öğretmenlerin okul yöneticilerinin yetenek yönetimi düzeyleri ile ilgili görüşleri “bazen” iken, yöneticilerin öğretmen farklılıklarını yönetimine dair öğretmen görüşleri ise “sıklıkla” olarak tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin farklılıkların yönetimi ile ilgili algı düzeylerinin yetenek yönetimi algılarına göre daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Demografik değişkenler bakımından, okul yöneticilerini yetenek yönetimi ile ilgili öğretmen algılarında cinsiyet, medeni durum ve öğrenim durumu gibi değişkenlerin fark yaratmadığı, fakat sendika üyeliği, okul çeşidi, yaş ve kıdemin ise farklılık oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin öğretmenlerin farklılıklarını yönetimine dair öğretmen görüşlerinde cinsiyet, medeni durum, sendika üyeliği, yaş, öğrenim durumu ve kıdem değişkenleri fark oluşturmazken, okul türü değişkeni anlamlı bir farklılık ortaya koyduğu ifade edilmiştir. Ölçekler toplamında ve diğer alt boyutlar arasında düşük seviyede pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Arslan (2018) “Öğretmenlerin farklılıkların yönetimi yaklaşımlarına ilişkin algıları ile örgütsel mutluluk algıları arasındaki ilişki” isimli araştırmasında

okullarda uygulanan farklılıkların yönetimi ve örgütsel mutluluk ile ilgili öğretmen algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeyi hedeflemiştir. Araştırma 2015-2016 eğitim öğretim yılında Kocaeli ili ilçelerinde 39 kamu ortaokulunda çalışan 768 öğretmen ile yürütülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre farklılıkların yönetimi yaklaşımı olan tümleştirme ve öğrenme, renk körlüğü ve eşitlik yaklaşımları örgütsel mutluluğu anlamlı düzeyde yordarken; homojenliği destekleme ve erişim yaklaşımları örgütsel mutluluğu yordamamaktadır.

Ateş (2019) “Farklılıkların yönetimi ile iş doyumu ve örgütsel bağlılık ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü” adlı çalışmasında farklılıkların yönetimi, algılanan örgütsel destek, iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve farklılıkların yönetimi, örgütsel bağlılık ve iş doyumu arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünü test etmek amaçlamıştır. Araştırmada 2017-2018 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Avrupa Yakası’nda yer alan resmi ortaokullarda çalışan 675 öğretmen yer almıştır. Çalışmanın sonucunda farklılıkların yönetimi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmen aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiş ve yapısal modelin geçerli olduğu tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen analizlere göre farklılıkların yönetimi ile iş doyumu, algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.22.2 Yurtdışı Araştırmalar

Cox (1991), “Çok kültürlü organizasyon” isimli araştırmasında homojen gruplarda grup bağlılığının arttığını fakat grup bağlılığı yükseldikçe tek tipleşme ve eleştirel düşünmeden uzaklaşma eğilimi ortaya çıktığı sonucunu elde etmiştir. Heterojen grupların ise problem çözme becerilerinin homojen gruplara göre daha gelişmiş olduğunu gözlemlemiştir. Araştırmacı çok kültürlü kurumların özelliklerini belirlemek için bir model tasarlamış ve kurumların çok kültürlü bir çalışma ortamını benimsemelerinin faydalı olacağını ifade etmiştir.

Pitts (2009), araştırmasında ABD’de farklılıkların yönetiminin iş doyumu ve performansı üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu incelemiş ve çalışmada federal kurumların %90’lık grubunun kurumdaki farklılıkların etkili yönetiminde başarılı oldukları sonucuna ulaşmıştır. Araştırma bulgularına göre farklılıkların iyi yönetilmesi ile iş doyumu ve performansı arasında yüksek düzeyde bir ilişki olduğu bilgisi elde edilmiştir. Mamman vd. (2012) araştırmalarında farklılık, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi belirlemek için

çalışmışlardır. Araştırma sonucunda farklılıkların örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışları ile ilişkili olabileceği fikrini kuramsal olarak açıklamışlardır.

Vuuren vd. (2012), okullarda yürüttükleri nitel bir araştırmada farklılıkların yönetimi-dengeleme hareketi adlı çalışmada farklılık ve farklılıkla ilgili olan evrensel kavramı üzerinde çalışmışlardır. Araştırmanın sonucuna göre, alan uzmanlarının karmaşık ve hassas bir konu olan farklılıkları ele alması gerekliliği ve farklılıkların sebep olduğu çatışmaların dinamik yapısının anlaşılmasının önemi üzerinde durulmuştur.

2.23 Örgütsel Değişim ile İlgili Araştırmalar

2.23.1 Yurtiçi Araştırmalar

Argon ve Özçelik (2008), araştırmalarında ilköğretim okulunda çalışan yöneticilerin değişim yönetimi yeterliklerini yönetici ve öğretmen görüşlerine göre belirlemeyi hedeflemişlerdir. Araştırma 2006-2007 yılında Ankara'nın Mamak ilçesinde 93 ilköğretim okulunda çalışan 195 okul yöneticisi ve 365 öğretmen ile yürütülmüştür. Çalışma kapsamında “Okulda değişim ihtiyacını belirleme”, “Okulu değişim sürecine hazırlama”, “Okulda değişimi uygulama” ve “Değişimi değerlendirme” boyutlarında ilköğretim okul yöneticilerinin değişim yönetimi yeterliklerinin yönetici görüşleri bağlamında çok, öğretmen görüşlerine göre ise orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kondakçı vd. (2010), yürüttükleri araştırmada okul yöneticilerinin değişime hazır olmalarını okulun öğretim düzeyi, okul yöneticilerinin çalışma süresi ve öğrenci sayısına göre incelemişlerdir. Çalışmanın örneklem grubunu Çankaya, Yenimahalle, Polatlı, Mamak, Sincan, Keçiören, Altındağ ve Etimesgut ilçelerinde çalışan 167 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında deneyim süresi yüksek olan grubun değişime hazır olmanın alt boyutu olan kararlılık boyutunda anlamlı düzeyde fark ortaya sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu duruma ek olarak, katılımcı değişim uygulaması yapılmış ve öğretmen ve yöneticilerin değişim sürecinde daha aktif katılım göstermelerinin değişime hazır olma durumlarını olumlu yönde destekleyeceği çıkarımı gerçekleştirilmiştir.

Demirtaş (2012), araştırmasında ilköğretim okullarının değişime açıklığı konusunda çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmada Malatya ili merkez ilçesinde çalışan 407 öğretmen yer almıştır. Çalışmanın sonunda ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenler çalıştıkları okulun değişime açıklık durumunu “çoğunlukla” düzeyinde değerlendirmişlerdir. Çalışmada ilköğretim okullarının değişime açıklık

düzeylerinin cinsiyet, kıdem, mezun olunan son yükseköğretim programı değişkenleri bağlamında anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Diğer yandan branş değişkeninin ilköğretim okullarının değişime açıklık düzeylerinde anlamlı bir fark yaratmadığı görülmüştür.

Çalık ve Er (2014), araştırmalarında okulun değişime açıklığı ile değişim kapasitesi arasındaki ilişkiyi ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerin görüşlerine incelemişlerdir. Çalışma Samsun ilinde yer alan ilköğretim okulları düzeyinde 599 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Yürütülen çalışma sonucunda okul müdürleri ve öğretmenlerin değişime açık olma durumlarının okulun değişim kapasitesinin tüm alt boyutlarını anlamlı düzeyde yordadığı ortaya konulmuştur. Okul müdürünün değişime açık olması paylaşılan vizyonun en güçlü yordayıcısı iken öğretmenlerin değişime açıklığı ise kişisel ustalığın güçlü bir yordayıcısı olarak bulunmuştur.

Canlı vd. (2015) araştırmalarında okul yöneticilerinin değişim ile ilgili eğilimlerini belirlemeye dönük çalışmışlardır. Çalışmada Adıyaman il merkezinde görev yapan 16 ilköğretim ve 96 ortaöğretim okul yöneticisi yer almıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin çoğunlukla değişim için girişimci davrandıkları ve yöneticilerin değişimin faydalı olacağı inancı taşıdıkları bulgularına ulaşılmıştır. Diğer yandan okul yöneticilerinin statükoyu koruma yönünde eğilime sahip oldukları da gözlemlenmiştir. Bu bilgilere ek olarak araştırma kapsamında okul yöneticilerinin değişime orta düzeyde direnç sergiledikleri sonucuna da ulaşılmıştır.

Demir Erdoğan (2016) araştırmasında dağıtılmış liderlik ve değişime hazır olma arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının rolü üzerinde çalışmıştır. Araştırma kapsamında kamu ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan 556 öğretmen ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda dağıtılmış liderlik ile değişime hazır olma arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının kısmi bir şekilde aracılık ettiği bulgusu elde edilmiştir.

Toprak (2018) öğretmenlerin algıladığı değişim ile uygulamadaki değişim arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 2014-2015 yılında karma yöntemle yürütülen bu araştırmanın nicel aşamasında 353 öğretmen yer alırken, nitel bölümde ise Gaziantep ilinde 13 öğretmen ile yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen çalışmada öğretmenlerin Türkiye'deki eğitim sisteminin yeniden yapılandırılması gerektiği, eğitim sistemine dair gerçekleştirilecek değişikliklerin

öğretmen yetiştirme ve mesleki gelişimi, müfredatı, okul yöneticilerinin seçimi ve teknoloji entegrasyonunu kapsaması gerektiğine inandığı belirtilmektedir. Buna ek olarak araştırma kapsamında, öğretmenlerin önerdikleri değişimlerin gerçekleştiğini görmediğinde, uygulanan diğer değişiklikleri de değerli olarak görmeme eğilimi gösterdikleri fark edilmiştir.

Şahin ve Demirel (2019) Türkiye’de eğitim sistemi ve okul örgütündeki değişim gerekliliği, engeller ve değişimin nasıl yönlendirileceği ile ilgili çalışma yürütmüştür. Nitel yöntem ile yürütülen bu çalışmada Manisa ili Salihli ilçesinde görev yapan 154 öğretmen yer almıştır. Çalışma sonucunda değişim ile ilgili karar ve süreçlerin niteliğinin iyileştirilmesi amacıyla eğitimin siyaset üstü olması, değişim uygulamalarına dair eğitimin paydaşları ve öğretmenlerin görüşlerine başvurulması, değişim süreçlerinin iyi hazırlanmış planlar aracılığıyla gerçekleştirilmesinin gerekli olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

2.23.2 Yurtdışı Araştırmalar

Klecker ve Loadman (1999) araştırmaları kapsamında okul müdürlerinin değişime açıklığını bilişsel, davranışsal ve duyuşsal boyutta incelemiştir. Araştırmada davranışsal ve bilişsel boyut arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu, duyuşsal boyut ile davranışsal ve bilişsel boyut arasındaki ilişkinin ise negatif olduğu ortaya konulmuştur. Bu sebeple çalışmada toplam puan yerine boyutlar üzerinde çalışma devam ettirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre okul müdürlerinin duyuşsal değişime açık olma düzeylerinin bilişsel ve davranışsal boyutlardan daha düşük olduğu belirtilmiştir.

Vakola ve Nikolaou (2005) gerçekleştirdikleri çalışmada çalışanların stres ve örgütsel bağlılık düzeylerinin değişime yönelik tutumlarını nasıl etkilediğini ele almışlardır. Çalışma sonucunda stres ile değişime yönelik tutum arasında negatif yönde bir ilişki var olduğu belirlenmiştir. Stres seviyesi yüksek çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin de düştüğü ve değişime yönelik isteksiz davrandıkları tespit edilmiştir.

Schlechy (2011) “Shaking Up the Schoolhouse- Okulu Yeniden Kurmak” adlı kitabında toplumda ortaya çıkan değişimlerin Amerikan eğitim sistemi okulları üzerinde nasıl bir etki oluşturduğu ve okulların ortaya çıkan değişimlere uyum sağlayabilmeleri için neler yapmaları gerektiği ele alınmıştır. Eğitim yöneticilerinin eğitim lideri olarak yapması gerekenler de belirtilmektedir. Araştırmacı eğitim lideri olan okul yöneticilerinin değişime uyum sağlayabilmelerinin önemine vurgu

yaparak, aksi yönde davranan okul yöneticilerinin kendilerini ve yönettikleri kurumu güncellemekte zorlanabileceklerini ifade etmişlerdir.

Weiner (2009) ise çalışması kapsamında değişime hazır olmayı belirleyen unsurlar ve değişimin sonuçlarına dair bir teori ortaya koymayı hedeflemiştir. Araştırma sonuçlarına göre yeniliğe, risk almaya ve öğrenmeye değer veren örgüt kültürüne sahip kurumların değişime karşı daha istekli ve hazır olduğu belirtilmektedir. Buna ek olarak, örgütün kültürel değerleri ile değişim çabaları uyumlu olduğunda değişimin daha güçlü olabileceği ya da tam tersi örgüt kültürü ile değişim uygulamaları uyumsuz olursa değişimin zayıflayabileceği çıkarımına ulaşılmıştır.

2.24 Örgütsel Değişime Açıklık

Örgütlerin değişimi başarılı bir şekilde yönetebilmeleri için iş görenlerin değişimin gerekli olduğuna ve uygulanabileceğine dair motivasyon ve inanca sahip olmaları gereklidir (Wanberg ve Bannas, 2000). Örgütler çevrelerinde gerçekleşen değişimleri anlayabilmeli, yorumlayabilmeli ve bu değişimlere uyum sağlayıp kurumsal varlıklarını devam ettirebilmelidirler. Ayrıca, kişilerin ve örgütlerin değişimi planlamaları, hedefe dayalı ilerleme sağlamaları ve gelecekteki gelişmelere dönük tahminlerde bulunmaları değişim için hazır olmaları açısından önemlidir (Demirtaş, 2012).

Örgütsel değişimin başarısını etkileyen önemli etmenlerden biri örgüt çalışanlarının değişime açıklığı ve değişim için motivasyona sahip olmalarıdır (Armenakis ve Bedeian, 1999). Örgütsel değişimin amacına ulaşmasında kurum üyelerinin değişim ihtiyacına inanmaları, değişimin örgütsel ve teknik yönünün yanı sıra bireysel yönünün fark edilmesi, bireylerin değişimin onları konum ve nitelik açısından geliştireceğine dair inanca sahip olmaları önemli adımlardır (Wheatley, 2006). Örgüt çalışanlarının sahip oldukları inanç, tutum ve davranışları değişim yönetimi uygulamalarını önemli düzeyde etkilemektedir. Bu nedenle, çalışanların değişime uyumu ve değişimi kabul etme isteğini ifade eden değişime açıklığın etkili bir örgütsel değişimin ilk koşulu olduğu fikri ileri sürülmüştür (Miller vd.,1994).

Değişime açıklık kavramını araştırmacılar farklı tanımlar ile açıklamışlardır. Özdemir (2000) değişime açıklığı bireyin ya da kurumun değişime uygun olması ve değişim için istekli olması olarak ifade etmiştir. Wanberg ve Banas (2000) değişime açıklığı bireylerin değişimi karşılama ve kabul etme yönünde

istekli olması olarak tanımlamışlardır. Armenakis ve Harris (2002) değişime açıklık ile ilgili çalışanların değişim için kendilerini hazırlamaları ve değişime sahip çıkarak süreci desteklemelerine vurgu yapmıştır. Copas (2003) değişime açıklığı farklı bir şekilde ele alarak, alışlagelmiş koşullarda bulunmayı istemenin tersine yeni şartlara açık olma bakımından bir kişilik özelliği olarak ifade etmiştir. Hinduan vd. (2009) ise örgütsel değişime açıklığı insanların yeni düşüncelere açık olması, esnek olması ve değişim ile uyum içinde olmaları olarak ifade etmiştir.

Covin ve Killman (1990) çalışanların ihtiyaçlarının ve bilgi düzeylerinin değişime açıklık durumuna etkisi olduğunu ifade etmiştir. Kişilerin değişime açık olmasında değişimin muhtemel sonuçları ile ilgili sahip olduğu olumlu düşünceler ve değişim sürecinin iyi bir planlama ile yürütülmesi etkilidir. Bu şartlara ek olarak, çalışanların olumlu düşüncelere sahip olabilmesi için kişilik özellikleri de önemi taşımaktadır. Bu doğrultuda Costa ve McCrae'ye (1988) göre bireyin sahip olması gerekli olan beş kişilik özelliği mevcuttur. Bunlar, dışa dönüklük, duygusal bakımdan istikrarlı olma, yeni deneyimlere açıklık, uyumlu olma, öz disiplin olarak ifade edilmektedir.

Yöneticilerin değişim yönetimi sürecinde kolaylaştırıcı bir yaklaşım sergilemesi, etkili bir vizyon geliştirmesi, destekleyici olanaklar sunması, iş görenleri kişisel çıkarlardan bağımsız düşünmeye yönlendirmesi ve çalışanların yeni koşullara uyum noktasında güvenini yükseltmek için çalışması gibi faaliyetlerin örgütsel değişime açıklığı geliştireceği belirtilmektedir (Herold vd., 2008). Bunlara ek olarak yöneticilerin sık bilgi paylaşımı yapması, üst yönetim ve çalışanlar arasında güvene dayalı bir ilişki tesis etmesi, çalışanların değişimin aktif uygulayıcıları haline gelmelerinin desteklenmesi kişilerin değişime açıklığını yükseltebilir (Park vd., 2014).

2.25 Okulun Değişime Açıklığı

Eğitim örgütleri olan okullarda da değişim ihtiyacının etkisi görülür. Açık bir sistem yapısına sahip olan okullar yenilenme ve değişim isteklerine karşı son derece duyarlıdır. Bu nedenle sürekli geri bildirim alan okullarda değişim oldukça vazgeçilmez bir olgudur (Beycioğlu ve Aslan, 2010). Okulda değişimin başarılı olması için değişim sürecinde yer alan personel, öğretmen, yönetici ve öğrencilerin değişime inanması önemlidir. Değişim uygulamaları okullarda bazen dirençle karşılaşabilmektedir (Töremen, 2002). Değişime açıklık değişime karşı direnci

azaltmaya yardımcı olan ve değişimin başarılı olma ihtimalini arttıran önemli bir faktör olarak görölmektedir (Çağlar, 2013).

Değişime açıklık kurum üyelerinin örgütsel değişim sürecine karşı sahip oldukları tutumları ifade eden bir kavram olarak ele alınmaktadır. Örgüt öğrenmesinin gerçekleşmesi için çalışanların öğrenmesi gereklidir, benzer şekilde bir örgütün değişebilmesi için de çalışanların değişmesinin gerekli olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda bazı çalışmalar örgütsel değişimin başarıya ulaşması ile değişime yönelik çalışan tutumları arasında ilişki olduğunu belirtmişlerdir (Bommer vd., 2005; Vakola ve Nikolau, 2005). Parsley (2011) okulda değişimin paylaşılan liderlik yaklaşımıyla yönetilmesi için gerekli örgütsel şartların incelendiği araştırmasında okulda değişim uygulamalarının başarıya ulaşmasında bireysel ve kolektif liderlik kapasitesinin güçlendirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Buna ek olarak, çalışmada değişimin kolektif bir yaklaşımla yürütülebilmesi için örgütte uygun koşulların oluşturulması gerektiği de vurgulanmıştır. Bu bakımdan ele alındığında, başarılı bir değişim uygulamasının yürütülmesi için öğretmenlerin kişisel motivasyon düzeyleri, mesleki yeterlilikleri ve okul kültürü önemli etmenler olarak ifade edilmektedir (Dalin, 1998). Bu bilgi doğrultusunda, okulda değişimi teşvik eden bir kültür benimsendiğinde öğretmenler arası iş birliğinin artacağı ve değişime karşı olumlu bir tutum gelişeceği söylenebilir.

3. YÖNTEM

3.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, Ankara ili Çubuk ilçesinde kamu eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre okullarda farklılıkların yönetiminin örgütsel değişim açıklığına etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu araştırmanın modeli, ilişkisel tarama modelinde nicel bir çalışmadır. İlişkisel tarama modeli: “İki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığının ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir” (Karasar, 2020).

3.2 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini 2020-2021 eğitim- öğretim yılında, Ankara ili Çubuk ilçesinde 73 kamuya ait okulda (anaokulu, ilkokul, ortaokul, lise) görev yapan 1382 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini basit seçkisiz örneklem yöntemine göre belirlenen 328 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada 328 öğretmenden oluşan örneklem grubuna ulaşılmıştır. Örneklemin evreni temsil etme yeteneğinin güçlü olması seçkisiz örneklemin en temel özelliğidir. Örneklemin temel şartı, eşit ve bağımsız olarak açıklanan seçkisiz kurallarına uyulmasıdır (Büyüköztürk vd., 2008).

3.2.1 Araştırmaya Katılan Öğretmenlere Ait Demografik Bilgiler

Tablo 3.1. Demografik Değişkenlere Göre Dağılım

Değişkenler	Grup	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	213	64,9
	Erkek	115	35,1
Medeni Durum	Evli	267	81,4
	Bekâr	61	18,6
Eğitim Düzeyi	Lisans	264	80,5
	Lisansüstü	64	19,5
Öğretim Kademe	Okul öncesi	3	0,9
	İlkokul	65	19,8
	Ortaokul	133	40,5
	Lise	127	38,7
Mesleki Deneyim	0-5 yıl	45	13,7
	6-10 yıl	73	22,3
	11-15 yıl	57	17,4
	16 yıl ve üzeri	153	46,6
Toplam		328	100

Araştırmanın örneklemini 328 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlerin %64.9’u kadın, %35.1’i erkektir. Öğretmenlerin %81.4’ü evli %18.6’sı ise bekârdır. Eğitim düzeyine göre lisans (%80.5) ve lisansüstü (%19.5) olarak dağılım

göstermektedir. Öğretim kademelerine göre dağılım sırasıyla ortaokul (%40.5), lise (%38.7), ilkokul (%19.8) ve okul öncesi (%0.9) olarak elde edilmiştir. Son olarak mesleki deneyime göre ise öğretmenlerin %46.6'sı 16 yıl ile üzeri, %22.3'ü 6-10 yıl, %17.4'ü 11-15 yıl ve %13.7'si ise 0-5 yıl kıdeme sahiptir.

3.3 Verilerin Toplanması

Araştırmanın ilk aşamasında “Farklılıkların Yönetim Ölçeği” ve “Okulların Değişime Açıklık Ölçeği” için ölçek sahiplerinden mail aracılığı izinler alınmıştır. İzin örnekleri Ek:6'da yer almaktadır. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler İnsan Araştırmaları Etik Kurulundan etik kurul izni alınmış ve Ek:1'de sunulmuştur. Ölçeklerin uygulanması için izinler Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve Çubuk İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden alınmıştır. Ek: 2 ve Ek: 3'te MEB izinleri sunulmuştur. Gerekli izinler alındıktan sonra 14 Mart-14 Haziran 2022 tarihleri arasında veri toplama süreci ölçek uygulaması Google form aracılığı ile gerçekleştirilmiştir.

3.4 Veri Toplama Araçları

Katılımcılara sunulan ölçek formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişisel bilgi formu, ikinci bölüm “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği”, üçüncü bölüm ise “Okulların Değişime Açıklığı” ölçeğidir.

3.24.1 Kişisel Bilgi Formu

Katılımcıların cinsiyet (kadın- erkek), medeni durum (evli-bekar), eğitim düzeyi (lisans-lisansüstü), öğretim kademesi (okul öncesi, ilkokul, ortaokul, lise), mesleki deneyimi (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üzeri) bilgilerine kişisel bilgi formu aracılığı ile ulaşılmıştır.

3.4.2 Farklılıkların Yönetimi Ölçeği

Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen “Farklılıkların Yönetimi Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin başında farklılıkların yönetimi kavramıyla ilgili tanım verilmiştir. Ölçek, “Hiç Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” cevaplarından oluşan 5’li Likert tipli bir ölçektir. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği, bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar ve yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutlarından oluşan 28 maddelik bir ölçektir. Balay ve Sağlam (2004) tarafından geliştirilen ölçeğin Cronbach Alpha güvenirlik katsayıları bireysel tutumlar ve davranışlar alt boyutu için 0,64, örgütsel değerler ve normlar alt boyutu için 0,85 yönetsel ve uygulamalar ve politikalar alt boyutu için 0,94 olarak hesaplanmıştır. “Farklılıkların Yönetimi

Ölçeği” bu araştırma sonucu elde edilen veriler doğrultusunda güvenilir olduğu ve araştırma kapsamında kullanımın uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ölçekten elde edilen değerlerin yüksek olması okullarda farklılıklara yönelik öğretmenlerin olumlu algıya sahip olduğuna ve farklılıkların iyi yönetildiğine işaret etmektedir (Balay ve Sağlam, 2004).

Tablo 3.2. Farklılıkların Yönetimi Güvenirlik Tablosu

Ölçek	Cronbach Alfa
Farklılık Yönetimi Genel	0,96
Bireysel Tutum ve Davranış	0,94
Örgütsel Değer ve Normlar	0,94
Yönetimsel Uygulama ve Politika	0,95

Tablo 3.2’de Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları incelenmiştir. Farklılıkların yönetimi ölçeği için Cronbach alfa değerleri 0.96, bireysel tutum ve davranış 0,94, örgütsel değer ve normlar 0,94, yönetsel uygulama ve politika 0,95 olarak elde edilmiştir. üzerinde olduğu için ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilmektedir

Tablo 3.3’te ölçeğin yorumlanmasında kullanılan puan aralığı gösterilmiştir:

Tablo 3.3 Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Yorumlanmasında Kullanılan Puan Aralığı

Farklılıkların Yönetimi Ölçeği	Puan Aralığı
Tamamen Katılıyorum	5,00-4,21
Katılıyorum	4,20-3,41
Kararsızım	3,40-2,61
Katılmıyorum	2,60-1,81
Hiç Katılmıyorum	1,80-1,00

3.4.3 Okulların Değişime Açıklığı Ölçeği

Araştırmada kullanılan ölçek “Okulların Değişime Açıklık Ölçeğidir. Ölçek; Smith ve Hoy (2007) tarafından geliştirilmiş (Faculty Change Orientation Scale (FCOS)) ve Demirtaş (2012) tarafından ölçeğin Türkçeye uyarlaması yapılmıştır. ODAÖ “(1) Tamamen Katılmıyorum; (2) Kısmen Katılmıyorum; (3) Orta Düzeyde Katılıyorum; (4) Çoğunlukla Katılıyorum; (5) Tamamen Katılıyorum” şeklinde beşli olarak derecelendirilmiştir. Cronbach Alpha ile ölçeğin iç tutarlılık katsayısı elde edilmiştir. Ölçeğin genelinin değişim açıklığı güvenilirlik katsayısı 0.78, öğretmenlerin değişime açıklığı alt boyutu için 0.83, müdürlerin değişime açıklık boyutu 0.78, okul çevresinin değişim baskısı boyutu için 0,76

olarak bulunmuştur. Ölçeğin yapılan analizler sonucunda geçerli ve güvenilir olduğu belirlenmiştir (Demirtaş, 2012).

Tablo 3.4. Okulların Değişime Açıklık Ölçeği Güvenirlik Tablosu

Ölçek	Cronbach Alfa
Değişime Açıklık Genel	0,83
Öğretmenin Değişime Açıklığı	0,75
Müdür Değişime Açıklığı	0,78
Okul Çevresinin Değişim Baskısı	0,79

Tablo 3.3 Okulların Değişime Açıklık Ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayıları Cronbach alfa ile incelenmiştir. Değişime açıklık için genel 0.83, öğretmenin değişime açıklığı 0,75, müdürün değişime açıklığı 0,78, okul çevresinin değişim baskısı 0,79, olarak elde edilmiştir. Cronbach alfa değerleri 0.70 üzerinde olduğu için ölçek ve alt boyutlarının güvenilir olduğu ifade edilebilir.

Tablo 3.4'te ölçeğin yorumlanmasında kullanılan puan aralığı gösterilmiştir:

Tablo 3.5. Okulların Değişime Açıklığı Ölçeğinin Yorumlanmasında Kullanılan Puan Aralığı

Okulların Değişime Açıklığı	Puan Aralığı
Tamamen Katılıyorum	5,00-4,21
Çoğunlukla Katılıyorum	4,20-3,41
Orta Düzeyde Katılıyorum	3,40-2,61
Kısmen Katılmıyorum	2,60-1,81
Tamamen Katılmıyorum	1,80-1,00

3.5. Veri Analizi

Veri analizi sürecinde SPSS 22 programı kullanılmıştır. Hatalı girilen veriler kontrol edilmiştir. Ayrıca iki ölçek için de tüm maddelere aynı cevabı veren katılımcılar temizlenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri ± 1 arasında olmadığında sürekli puanlara ilişkin dağılım normal bulunmamıştır. (Tabachnick ve Fidell, 2013). Demografik değişkenlere ilişkin frekans ve yüzde dağılımı ile farklılık ve değişime açıklık puanlarına ilişkin betimsel istatistikler verilmiştir. İstatistiksel analizlerde gruplar arasında farklılıkların karşılaştırılmasında kullanılan ve parametrik olmayan yöntemler kullanılmıştır. İki kategori içeren değişkenlere göre ölçek puanlarının karşılaştırılmasında Mann Whitney U testi, üç ve daha fazla kategoriye sahip değişkenlere göre ölçek puanlarının karşılaştırılmasında Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişki için Spearman korelasyon

analizi ile basit doğrusal regresyon analiz yöntemleri kullanılmıştır. İstatiksel analizler %95 ($p<.05$) güven aralığında test edilmiştir.



4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın bu alanında öğretmenlerin farklılıkların yönetimi ölçeği ve okulların değişime açıklığı ölçeğine verdikleri cevaplara yönelik bulgular alt problemler kapsamında verilmektedir.

4.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi olan “Öğretmenlerin okullarda farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ne düzeydedir?” sorusuna cevap aranmaktadır.

Tablo 4.1 Farklılıkların Yönetimi Ölçeği Puanlarına Göre Betimsel İstatistik Tablosu

Ölçek ve Boyutları	N	Ort.	ss
Farklılık Yönetimi Genel	328	3,44	0,70
Bireysel Tutum ve Davranış	328	3,55	0,71
Örgütsel Değer ve Normlar	328	3,48	0,68
Yönetimsel Uygulama ve Politika	328	3,41	0,86

Tablo 4.1 incelendiğinde farklılık yönetimi ölçeğinin geneli ($\bar{X}=3,44$), bireysel tutum ve davranış ($\bar{X}=3,55$), örgütsel değer ve normlar ($\bar{X}=3,48$), yönetimsel uygulama ve politika ($\bar{X}=3,41$) alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin “katılıyorum” düzeyinde olduğu gözlenmektedir.

Öğretmenlerin farklılıkların yönetim ölçeğine verdikleri cevaplara göre okullarda farklı kişisel özelliklere sahip bireylerin ve farklı deneyim ve tecrübesi olan kişilerin değerli olarak görüldüğü, saygı gördüğü ve okul yönetimlerinin farklılıkların yönetimine dair olumlu davranış sergilediği ifade edilmektedir. Farklılık ve farklılıkların yönetimine dair ortaya konulan verilerden hareketle aritmetik ortalamanın diğer alt boyutları daha düşük olduğu yönetimsel uygulama ve politika olarak karşımıza çıkmaktadır. Aritmetik ortalamanın göre bireysel ve tutum ve davranışlarda yüksek olduğu gözlenmektedir. Öğretmenlerin algıları farklılıklara meslektaşlarının ve örgütün verdiği değeri ve kabulün daha yüksek olduğunu ortaya koyarken yönetimsel uygulama ve politikalar kapsamında bu düşünceye katılım oranının düşük olduğu görülmektedir.

İlgili literatür incelendiğinde Canbaz (2019), Öksüz (2022) ve Gök (2020), çalışmalarının mevcut çalışma ile benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir. Canbaz (2019), ortaöğretim kurumu yöneticilerinin farklılıkları farklılıkları yönetebilme

becerilerinin yüksek düzeyde olduğunu, okul içerisinde farklılıkların iyi bir şekilde yönetildiğini belirtmektedir. Öksüz (2022), okul yöneticilerinin farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmen algılarının incelediği çalışmasında, farklılıklara ilişkin öğretmen görüşlerinin iyi düzeyde olduğunu ifade etmektedir. Gök (2020), öğretmenlerin okuldaki farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının olumlu olduğunu belirtmiştir.

4.2 Öğretmenlerin Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarının Bazı Değişkenlere Göre Belirlenmesine İlişkin Bulgular

İkinci alt problem kapsamında “Öğretmenlerin okullarda farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerinde cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, öğretim kademesi değişkenlerine göre anlamlı fark var mıdır?” sorusu cevaplanmaktadır.

4.2.1 Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin algılarına göre okullarda farklılıkların yönetiminin cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılık yönetimi genel düzeyleri ve alt boyutlarına ilişkin puanlar Mann Whitney U testi ile karşılaştırılmıştır. Ölçek puanları normal dağılmamakta ve bağımsız değişken (cinsiyet) iki kategoriden oluşmakta olup her bir kategoride veri sayısı yeterlidir ($N > 30$).

Tablo 4.2. Cinsiyete Göre Farklılıkların Yönetimi ve Alt Boyut Puanları Arasında Mann Whitney U Testi Tablosu

Ölçek ve Boyutları	Cinsiyet	N	Sıra Ortalamaları	Sıra Toplamları	U	p
Farklılık Yönetimi (Toplam)	Kadın	213	165,23	35194	12092	0,84
	Erkek	115	163,15	18762		
Bireysel Tutum ve Davranış	Kadın	213	164,38	35013	12222	0,97
	Erkek	115	164,72	18943		
Örgütsel Değer ve Normlar	Kadın	213	163,79	34887,5	12096,5	0,85
	Erkek	115	165,81	19068,5		
Yönetimsel Uygulama ve Politika	Kadın	213	166,24	35410	11876	0,65
	Erkek	115	161,27	18546		

* $p < .05$

Tablo 4.2 incelendiğinde cinsiyete göre öğretmenlerin farklılık yönetimi genel düzeyleri ($U=12092$; $p > .05$) ile bireysel tutum ve davranış ($U=12222$; $p > .05$), örgütsel değer ve normlar ($U=12096,5$; $p > .05$) ve yönetimsel uygulama ve politika

($U=11876$; $p>.05$) alt boyutlarına ilişkin görüşlerinde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Kadın ve erkek öğretmenlerin farklılık yönetim genel düzeyleri ile alt boyutlarına ilişkin puan ortalamaları benzer düzeydedir. Farklılık yönetiminde kadın öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=165,23 iken erkek öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=163,15'dir. Bireysel tutum ve davranışta kadın öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=164,38 iken erkek öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=164,72'dir. Örgütsel değer ve normlarda kadın öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=163,79 iken erkek öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=165,81'dir. Yönetimsel uygulama ve politikada kadın öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=166,24 iken erkek öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=161,27'dir.

Cinsiyete göre farklılıkların yönetimi ölçeği ve alt boyutları Mann Whitney U Testi incelendiğinde kadın ve erkek öğretmenlerin okullarda farklılıkların yönetimine dair benzer düşüncelere sahip oldukları gözlenmektedir. Bunun yanı sıra ortalama derecelendirme noktasında değişiklikler gözlenmektedir. Farklılıkların yönetiminin genelinde kadınların olumlu düşüncelerinin daha fazla olduğu gözlenmektedir. Bireysel tutum ve davranışlar alt boyutunda erkeklerin maddelere verdiği cevapların daha yüksek olduğu, erkeklerin meslektaşlarının bilgi ve beceri gelişimlerinin desteklendiğini, problemlerin çözümünde farklılıklara ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir. Örgütsel değer ve normlar alt boyutunda erkekler meslektaşlarının farklı kişiliğe sahip bireyler ile iletişim kurabildiklerini, yeni fikirlere açık olduklarını belirtmektedir. Yönetimsel uygulama ve politikalar alt boyutunda ise kadınların sıra ortalamalarını erkeklerden yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kadınlar yöneticilerin farklı çözüm önerilerini dikkate aldıklarını, bilgi ve becerilerini sunabilecekleri alan bulduklarını belirtmektedir.

İlgili literatür Öksüz (2022), Küçük (2018) ve Memduhoğlu (2007) incelendiğinde benzer sonuçlar görülmektedir. Öksüz (2022), Küçük (2018) ve Memduhoğlu (2007) çalışmalarında ve mevcut çalışma bulgularında cinsiyetin fark oluşturan değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Diğer taraftan Gök (2020) ile Balyer ve Gündüz (2010), çalışmalarında cinsiyetin öğretmen görüşlerinde fark oluşturduğu sonucuna ulaşmışlardır. Erkek öğretmenlerin farklılıkların yönetimine dair olumlu düşüncelerinin kadın öğretmenlerden daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gök (2020), öğretmenlerin farklılıkların yönetimi becerilerinin genelinde erkek öğretmenlerin lehine anlamlı bir fark bulmuştur. Balyer ve Gündüz (2010), cinsiyet değişkenine

göre yönetsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda anlamlı fark elde etmiştir. Bu farklılıkların tümü okulda görev yapan erkek yönetici ve öğretmenlerin lehine gerçekleşmiştir.

4.2.2 Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Bulgular

“Öğretmenlerin medeni durumlarına göre farklılık yönetimi ve alt boyut puanları arasında anlamlı fark var mıdır?” sorusuna cevap aranmaktadır. Öğretmenlerin medeni durumuna göre farklılık yönetimi genel düzeyleri ve alt boyutlarına ilişkin puanlar Mann Whitney U testi ile karşılaştırılmıştır.

Tablo 4.3. Medeni Duruma Göre Farklılıkların Yönetimi ve Alt Boyut Puanları Arasında Mann Whitney U Testi Tablosu

Ölçek ve Boyutları	Medeni Durum	N	Sıra Ortalamaları	Sıra Toplamları	U	p
Farklılık Yönetimi (Toplam)	Evli	267	161,31	43071	7293	0,20
	Bekar	61	178,44	10885		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Evli	267	163,06	43538	7760	0,56
	Bekar	61	170,79	10418		
Örgütsel Değer ve Normlar	Evli	267	162,18	43301	7523	0,35
	Bekar	61	174,67	10655		
Yönetsel Uygulamalar ve Politikalar	Evli	267	161,01	42991	7213	0,16
	Bekar	61	179,75	10965		

*p<.05

Tablo 4.3 incelendiğinde medeni duruma göre öğretmenlerin farklılık yönetimi genel düzeyleri (U=7293; p>.05) ile bireysel tutum ve davranış (U=7760; p>.05), örgütsel değer ve normlar (U=7523; p>.05) ve yönetsel uygulama ve politika (U=7213; p>.05) alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Farklılık yönetiminde evli olan öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=161,31 iken bekar olan öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=178,44’tür. Bireysel tutum ve davranış alt boyutunda medeni durumu evli olan öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=163,06 iken bekar olan öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=170,79’dur. Örgütsel değer ve normlar alt boyutunda evli olan öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=162,18 iken bekar olan öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=174,67’dir. Yönetsel uygulama ve politika alt boyutunda evli olan öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=161,01 iken bekar olan öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=179,75’tir.

Medeni duruma göre farklılık yönetimi ve alt boyut puanları arasında Mann Whitney U testi sıra ortalaması kapsamında değerlendirildiğinde okullarda farklılıkların yönetimine dair uygulamalarını bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere göre daha olumlu karşıladıkları gözlenmektedir. Bireysel tutum ve davranışlar alt boyutunda bekar öğretmenlerin sıra ortalamalarının daha yüksek olduğu gözlenirken bekar öğretmenlerin, meslektaşları arasındaki farklı düşünme eğilimlerini olumlu karşılarlar düşüncesinin farkının daha yüksek olduğu tespit edilmektedir. Örgütsel değer ve normlar alt boyutunda bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere göre daha olumlu düşüncelere sahip oldukları ortaya konulmaktadır. Bekar öğretmenler meslektaşlarının davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi içinde olduklarını vurgulamaktadırlar. Bekar ve evli öğretmenler arasındaki en büyük sıra ortalaması farkının yönetsel ve uygulama ve politikalar alt boyutunda olduğu gözlenmektedir. Bekar öğretmenlerde okul yöneticilerinin eğitim öğretim iş dağılımında ve ödül, ceza değerlendirmesinde adaletli olduğu düşüncesi hâkim iken evli öğretmenlerde bu düşünceye katılım daha düşüktür.

İlgili literatür incelendiğinde Ölmez (2019), Kurtulmuş (2014) çalışmasında mevcut araştırmaya benzer bulgulara ulaşılırken Gök (2020) çalışmalarında öğretmen görüşleri arasında medeni durum fark oluşturan bir değişken olarak göze çarpmaktadır.

4.2.3 Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Bulgular:

Öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre farklılık yönetimi ve alt boyut puanları arasında anlamlı fark var mıdır? sorusu yanıtlanmaktadır. Öğretmenlerin eğitim düzeyine göre farklılık yönetimi genel düzeyleri ve alt boyutlarına ilişkin puanlar Mann Whitney U testi ile karşılaştırılmıştır.

Tablo 4.4. Eğitim Düzeylerine Göre Farklılıkların Yönetimi ve Alt Boyut Puanları Arasında Mann Whitney U Testi Tablosu

Ölçek ve Boyutları	Eğitim Düzeyi	N	Sıra Ortalamaları	Sıra Toplamları	U	p
Farklılık Yönetimi (Toplam)	Lisans	264	167,04	44099,5	7776,5	0,32
	Lisansüstü	64	154,01	9856,5		
Bireysel Tutum ve Davranışlar	Lisans	264	162,18	42816,5	7836,5	0,36
	Lisansüstü	64	174,05	11139,5		
Örgütsel Değer ve Normlar	Lisans	264	163,91	43272,5	8292,5	0,81
	Lisansüstü	64	166,93	10683,5		
Yönetimsel Uygulamalar ve Politikalar	Lisans	264	168,20	44403,5	7472,5	0,15
	Lisansüstü	64	149,26	9552,5		

*p<.05

Tablo 4.4 incelediğinde eğitim düzeyine göre öğretmenlerin farklılık yönetimi genel düzeyleri (U=7776,5; p>.05) ile bireysel tutum ve davranış (U=7836,5; p>.05), örgütsel değer ve normlar (U=8292,5; p>.05) ve yönetimsel uygulama ve politika (U=7472,5; p>.05) alt boyut puanlarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Farklılıkların yönetiminde eğitim düzeyi lisans olan öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=167,04 iken eğitim düzeyi lisansüstü olan öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=154,01'dir. Bireysel tutum ve davranışta eğitim düzeyi lisans olan öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=162,18 iken eğitim düzeyi lisansüstü olan öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=174,05'tir. Örgütsel değer ve normlarda eğitim düzeyi lisans olan öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=163,91 iken eğitim düzeyi lisansüstü olan öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=166,93'tür. Yönetimsel uygulama ve politikada eğitim düzeyi lisans olan öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=168,20 iken eğitim düzeyi lisansüstü olan öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=149,26'dır.

Eğitim düzeylerine göre farklılıkların yönetimi ve alt boyut puanları arasında Mann Whitney U Testi incelendiğinde lisans eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin okullarda farklılıkların yönetimine dair uygulamalardan memnuniyetinin daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Bireysel tutum ve davranışlar alt boyutunda lisansüstü eğitim düzeyindeki öğretmenlerin olumlu düşüncelerinin daha fazla olduğu, meslektaşlarının farklılıklarını doğal kabul ettiği vurgulanmaktadır. Örgütsel değer ve normlar alt boyutunda lisansüstü eğitim düzeyindeki öğretmenlerin farklılıkların yönetimine dair olumluluklarının yüksek olduğu, meslektaşlarının din ve vicdan özgürlüğünü rahatça ifade edebildiklerini belirtmektedir. Yönetimsel uygulamalar ve politikalar alt boyutunda lisans

düzeyindeki öğretmenlerin olumlu düşüncelerinin daha fazla olduğu görülmektedir. Yöneticilerin okulu ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda öğretmenlerin farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar düşüncesindeki farkın diğer yüksek olduğu gözlenmektedir.

İlgili literatür (Öksüz, 2022; Özkan, 2020; Küçük 2018; Ekinci, 2014; Memduhoğlu, 2007) incelendiğinde Ekinci (2014), Küçük (2018) ve Memduhoğlu (2007) çalışma bulguları ile mevcut çalışmanın bulguları benzerdir. Diğer yandan Tunçer (2022), yönetsel uygulama ve politikalar alt boyutunda lisans mezunu öğretmenler lehine anlamlı fark oluştuğunu belirtmektedir. Öksüz (2022) bireysel tutum ve davranışlar alt boyutunda lisans düzeyindeki öğretmenler lehine anlamlı fark elde etmiştir.

4.2.4 Öğretmenlerin Öğretim Kademeleri Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Bulgular

“Öğretmenlerin öğretim kademelerine göre farklılık yönetimi ve alt boyut puanları arasında anlamlı fark var mıdır?” sorusu değerlendirilmektedir. Öğretmenlerin öğretim kademelerine göre farklılık yönetimi genel düzeyleri ve alt boyutlarına ilişkin puanlar Kruskal Wallis H testi ile karşılaştırılmıştır. Bu yöntem üç ve daha fazla sayıda kategoriye sahip kategorik bir değişkene göre sürekli ve normal dağılım göstermeyen puanların karşılaştırılmasında kullanılır. Ayrıca veri sayısı her bir kategoride yeterli olması da gerekir ($N > 30$). Anaokulu kademesinde çalışan grupta veri sayısı az ($N = 3$) olduğu bu analize dahil edilmemiştir.

Tablo 4.5. Öğretim Kademelerine Göre Farklılık Yönetimi ve Alt Boyut Puanları Arasında Kruskal Wallis H Testi Tablosu

Ölçek ve Boyutları	Öğretim Kademeleri	N	Sıra Ortalaması	Sd	χ^2	p
Farklılık Yönetimi	Temel eğitim	68	177,54	2	2,359	0,30
	Ortaokul	133	166,02			
	Lise	127	155,93			
Bireysel Tutum ve Davranış	Temel eğitim	68	165,74	2	0,158	0,92
	Ortaokul	133	166,32			
	Lise	127	161,93			
Örgütsel Değer ve Normlar	Temel eğitim	68	177,11	2	1,538	0,46
	Ortaokul	133	161,79			
	Lise	127	160,58			
Yönetsel Uygulama ve Politikalar	Temel eğitim	68	179,84	2	3,374	0,18
	Ortaokul	133	166,59			
	Lise	127	154,10			

*p<.05

Tablo 4.5'e göre öğretmenlerin görev yaptığı öğretim kademesi farklılık yönetimi genel düzeyleri ($\chi^2=2,359$; $p>.05$) ile bireysel tutum ve davranış ($\chi^2=0,158$; $p>.05$), örgütsel değer ve normlar ($\chi^2=1,538$; $p>.05$) ve yönetsel uygulama ve politika ($\chi^2=3,374$; $p>.05$) alt boyutlarına ilişkin görüşler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Okullarda farklılıkların yönetimine dair olumlu düşünceye sahip öğretim kademeleri içinde temel eğitim kademesinde yer alan öğretmenlerin oldukları gözlenmektedir. Bireysel tutum ve davranış alt boyutunda ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin, meslektaşları arasındaki farklı düşünme eğilimlerini olumlu karşıladıklarını belirtmektedirler. Örgütsel değer ve normalar alt boyutunda temel eğitim kategorisinde yer alan kendilerinden farklı kişilik stiline sahip olanlarla iletişim kurabilirler düşüncesinin diğer öğretim kademesinde öğretmenler ile farklılaştığı gözlenmektedir. Yönetsel uygulama ve politikalar alt boyutunda temel eğitim basamağında yer alan öğretmenlerin okulun hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağladıklarını diğer kademlere oranla yüksek olarak vurgulamaktadırlar.

İlgili literatür incelendiğinde Atasayar (2015) ve Şahin (2015) mevcut araştırma ile benzer sonuçlar elde etmiştir. Diğer yandan farklı sonuca ulaşan çalışma olarak Öksüz (2022), farklılıkların yönetimi ölçeğinin okul kademesi değişkenine göre örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulama ve politikalar alt boyutlarında ortaokul kademesindeki öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı fark elde edilmiştir.

4.2.5 Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılıkların Yönetimine İlişkin Bulguları:

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre farklılık yönetimi ve alt boyut puanları arasında anlamlı fark var mıdır? sorusu cevaplandırılmaktadır. Öğretmenlerin mesleki kıdem yıllarına göre farklılık yönetimi genel düzeyleri ve alt boyutlarına ilişkin puanlar Kruskal Wallis H testi ile karşılaştırılmıştır.

Tablo 4.6. Mesleki Kıdemlerine Göre Farklılık Yönetimi ve Alt Boyut Puanları Arasında Kruskal Wallis H Testi Tablosu

Ölçek ve Boyutları	Mesleki Kıdem Yılı	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p
Farklılık Yönetimi (Toplam)	0-5 yıl	45	180,73	3	7,747	0,05
	6-10 yıl	73	144,23			
	11-15 yıl	57	150,16			
	16 yıl ve üzeri	153	174,74			
Bireysel Tutum ve Davranışlar	0-5 yıl	45	177,20	3	6,019	0,11
	6-10 yıl	73	141,84			
	11-15 yıl	57	163,85			
	16 yıl ve üzeri	153	171,82			
Örgütsel Değer ve Normlar	0-5 yıl	45	177,90	3	5,854	0,11
	6-10 yıl	73	142,01			
	11-15 yıl	57	164,19			
	16 yıl ve üzeri	153	171,40			
Yönetimsel Uygulama ve Politikalar	0-5 yıl	45	180,92	3	6,667	0,08
	6-10 yıl	73	143,01			
	11-15 yıl	57	151,31			
	16 yıl ve üzeri	153	173,68			

*p<.05

Tablo 4.6 incelendiğinde mesleki kıdem öğretmenlerin görüşleri arası farklılık yönetimi genel düzeyleri ($\chi^2=7,747$; $p>.05$) ile bireysel tutum ve davranış ($\chi^2=6,019$; $p>.05$), örgütsel değer ve normlar ($\chi^2=5,854$; $p>.05$) ve yönetimsel uygulama ve politika ($\chi^2=6,667$; $p>.05$) alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturan bir değişken olarak görülmemiştir. Farklılıkların yönetimi ölçeği sıra ortalaması kapsamında değerlendirildiğinde 0-5 yıl arasında mesleki kıdeme olan sahip olan öğretmenlerin okullarda farklılıkların yönetimine dair daha olumlu düşüncelerinin olduğu gözlenmektedir. Bireysel tutum ve davranış alt boyutunda 0-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler meslektaşlarının bilgi ve becerilerini geliştirme çabalarını desteklediklerini vurgulamaktadırlar. Örgütsel değer ve normlar alt boyutunda en yüksek sıra ortalamasına sahip 0-5 yıl mesleki kıdem kategorisinde yer alan öğretmenler meslektaşlarının bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirdiklerini belirtmektedirler. Yönetimsel uygulama ve politikalar alt boyutunda 0-5 yıl mesleki kıdem düzeyinde bulunan öğretmenler Yöneticiler, öğretmenlerin, okulun hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar. Maddesine olumlu katılımlarıyla diğer mesleki kıdem düzeylerinden daha fazla katılım göstermektedirler.

İlgili literatür incelendiğinde Canbaz (2019) ve Gök'ün (2020) çalışmaları göze çarpmaktadır. Her ikisinin de sonuçları mevcut araştırma ile benzerlik

göstermektedir. Diğer yandan Öksüz (2020) örgütsel değer ve normlar ve yönetsel uygulama ve politikalar alt boyutlarında anlamlı fark elde etmiştir.

4.3 Öğretmenlerin Okulların Değişime Açıklığına İlişkin Algılarının Belirlenmesine İlişkin Bulgular:

Üçüncü alt problem kapsamında “Öğretmenlerin okulların değişime açıklığı algıları ne düzeydedir? sorusuna cevap aranmaktadır. Öğretmenlerin okulların değişime açıklık genel düzeyleri ve alt boyut puanları betimsel istatistik ile değerlendirilmiştir.

Tablo 4.7. Okulların Değişime Açıklık Ölçeği Puanlarına Göre Betimsel İstatistik Tablosu

Ölçek ve Boyutları	N	Ort	ss
Değişime Açıklık Genel	328	3,33	0,56
Öğretmenin Değişime Açıklığı	328	3,21	0,78
Müdür Değişime Açıklığı	328	3,42	0,53
Okul Çevresinin Değişim Baskısı	328	3,37	0,8

Tablo 4.7 Değişime açıklık genelinde ($\bar{X}=3,33$) ve standart sapması 0,56’dir. Öğretmenin değişime açıklığı ($\bar{X}=3,21$) standart sapması 0,78; müdürün değişime açıklık alt boyutu ortalaması ($\bar{X}=3,42$) standart sapması 0,53 ve okul çevresinin değişim baskısı alt boyutu ortalaması ($\bar{X}=3,37$) standart sapması 0,8 olarak elde edilmiştir. Okulların Değişime Açıklığı Ölçeğinin değişime açıklık genel, öğretmenin değişime açıklığı ve okul çevresinin değişim baskısı alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri “orta düzeyde katılıyorum” düzeyinde iken müdürün değişime açıklığı “çoğunlukla katılıyorum” düzeyinde yer almaktadır. Okulların değişime açıklık betimsel tablosu incelendiğinde öğretmenlerin meslektaşlarının değişime açıklığına ilişkin algı düzeyleri oranlarını yüksek düzeyde olmadığı belirtilmektedir. Bununla birlikte okulun paydaşlarının görüş ve önerilerinin dikkate alınmadığı gözlenmektedir. Öğretmenler müdürün değişime açıklığını diğer alt boyutlara oranla yüksek olarak değerlendirmektedirler.

İlgili literatür incelendiğinde Çağlar (2013), Kahraman (2019) ile Yolcu’nun (2018) çalışma sonuçları mevcut çalışma ile benzerlik göstermektedir. Ancak Alagöz (2023), öğretmenlerin değişime açıklığı ve okul çevresinin değişim baskısı alt boyutlarında öğretmenlerin “çoğunlukla katılıyorum” düzeyinde, müdürlerin değişime açıklığı alt boyutunun “orta düzeyde katılıyorum” olduğu söyleyerek mevcut çalışmadan farklı sonuçlar elde etmiştir.

4.4 Öğretmenlerin Okulların Değişime Açıklığına İlişkin Algılarının Bazı Değişkenlere Göre Belirlenmesi ile İlgili Bulgular

Öğretmenlerin cinsiyetine göre değişime açıklık genel düzeyleri ve alt boyut puanları arasında anlamlı fark var mıdır?

Dördüncü alt problem bağlamında “Öğretmenlerin örgütsel değişime açıklık düzeylerinde; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, öğretim kademesi değişkenlerine göre anlamlı bir fark var mıdır?” sorusuna cevap aranmaktadır.

4.4.1 Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okulların Değişime Açıklığına İlişkin Bulgular

“Öğretmenlerin cinsiyete göre değişime açıklık genel düzeyleri ve alt boyut puanları arasında anlamlı fark var mıdır?” sorusu cevaplandırılmaktadır. Öğretmenlerin cinsiyetine göre değişime açıklık genel düzeyleri ve alt boyut puanları Mann Whitney U testi ile karşılaştırılmıştır.

Tablo 4.8. Cinsiyete Göre Okulların Değişime Açıklık Genel Düzeyleri ve Alt Boyut Puanları Arasında Mann Whitney U Testi Tablosu

Ölçek ve Boyutları	Cinsiyet	N	Sıra Ortalamaları	Sıra Toplamları	U	p
Değişime Açıklık	Kadın	213	170,44	36303	10983	0,12
	Erkek	115	153,50	17653		
Öğretmenin Değişime Açıklığı	Kadın	213	169,56	36117	11169	0,18
	Erkek	115	155,12	17839		
Müdürün Değişime Açıklığı	Kadın	213	169,87	36182	11104	0,16
	Erkek	115	154,56	17774		
Okul Çevresinin Değişim Baskısı	Kadın	213	168,25	35836,5	11449,5	0,32
	Erkek	115	157,56	18119,5		

*p<.05

Tablo 4.8 incelendiğinde Cinsiyete göre öğretmenlerin değişime açıklık genel düzeyleri (U=10983; p>.05) ile öğretmenin değişim açıklığı (U=11169; p>.05), müdürün değişim açıklığı (U=11104; p>.05) ve okul çevresinin değişim baskısı (U=11449,5; p>.05) alt boyutlarına ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Değişime açıklıkta kadın öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=170,44 iken erkek öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=153,50’dir. Öğretmenin değişime açıklığında kadın öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=169,56 iken erkek öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=155,12’dir. Müdürün değişime açıklığında kadın öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=169,87 iken erkek öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=154,56’dır. Okul çevresinin değişim baskısında

kadın öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=168,25 iken erkek öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=157,56'dır. Cinsiyete göre okulların değişme açıklığının genelinde kadın öğretmenlerin olumlu düşünceleri mevcuttur. Öğretmenin değişime açıklığı alt boyutunda okuldaki öğretmenlerin değişime açıklığı maddesinde kadın ve erkek öğretmen arasındaki fark kadın öğretmen lehine artmaktadır. Müdürün değişime açıklığı noktasında kadın öğretmenlerin olumlu düşüncelerinin daha fazla olduğu gözlenmektedir. Sıra ortalamaların değerlendirilmesinde kadın ve erkek öğretmen arasındaki farkın, okulun paydaşlarının memnuniyeti noktasında olduğu tespit edilmektedir

İlgili literatür incelendiğinde Kahraman (2019) ile Yulcu'nun (2018), Urat (2016), araştırmalarında mevcut araştırma ile benzer bulgulara sahip olduğu görülmektedir. Demirtaş'ın (2012) çalışmalarında öğretmenlerin değişme açıklığı boyutu hariç mevcut araştırma ile benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Çağlar (2012) cinsiyete göre öğretmenlerin değişime açıklığı alt boyutunda anlamlı fark elde etmiştir.

4.4.2 Öğretmenlerin Medeni Durumuna Göre Okulların Değişim Açıklığına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre değişime açıklık genel düzeyleri ve alt boyut puanları arasında anlamlı fark olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Öğretmenlerin medeni durumuna göre değişime açıklık genel düzeyleri ve alt boyut puanları Mann Whitney U testi ile karşılaştırılmıştır.

Tablo 4.9. Medeni Duruma Göre Okulların Değişime Açıklık Genel Düzeyleri ve Alt Boyut Puanları Arasında Mann Whitney U Testi Tablosu

Ölçek ve Boyutları		Medeni Durum	N	Sıra Ortalamaları	Sıra Toplamları	U	p
Değişime (Toplam)	Açıklık	Evli	267	162,73	43449,5	7671,5	0,480
		Bekar	61	172,24	10506,50		
Öğretmenin Açıklığı	Değişime	Evli	267	162,86	43484,5	7706,5	0,511
		Bekar	61	171,66	10471,5		
Müdürün Açıklığı	Değişime	Evli	267	164,40	43896	8118	0,969
		Bekar	61	164,92	10060		
Okul Çevresinin Değişim Baskısı	Değişim	Evli	267	160,40	42825,50	7047,5	0,098
		Bekar	61	182,47	11130,50		

*p<.05

Medeni duruma göre öğretmenlerin değişime açıklık genel düzeyleri (U=7671,5; p>.05) ile öğretmenin değişim açıklığı (U=7706,5; p>.05), müdürün

değişim açıklığı ($U=8118$; $p>.05$) ve okul çevresinin değişim baskısı ($U=7047,5$; $p>.05$) alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. İstatistiksel olarak anlamlı fark olmamakla birlikte okulların değişime açıklığı ölçeğinde bekar öğretmenlerin sıra ortalama oranlarının daha yüksek görülmektedir.

Değişime açıklıkta evli olan öğretmenlerin sıra ortalaması $S.O.=162,73$ iken bekar olan öğretmenlerin sıra ortalaması $S.O.=172,24$ 'tür. Öğretmenin değişime açıklığında evli olan öğretmenlerin sıra ortalaması $S.O.=162,86$ iken bekar olan öğretmenlerin sıra ortalaması $S.O.=171,66$ 'dır. Müdürün değişime açıklığında evli olan öğretmenlerin sıra ortalaması $S.O.=164,40$ iken bekar olan öğretmenlerin sıra ortalaması $S.O.=164,92$ 'dir. Okul çevresinin değişim baskısında evli olan öğretmenlerin sıra ortalaması $S.O.=160,40$ iken bekar olan öğretmenlerin sıra ortalaması $S.O.=182,47$ 'dir. Değişime açıklık toplamında bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere göre olumlu düşündükleri gözlenmektedir. Bekar öğretmenler meslektaşlarının yenilikçi fikirlere açıklığı noktasında evli öğretmenlere oranla daha olumlu düşüncelere sahiptirler. Bekar öğretmenler okul müdürlerinin değişime yönelik girişimleri olumlu karşıladıklarını belirtmektedirler. Okul çevresinin değişim baskısı alt boyutunda bekar öğretmenler okulun paydaşlarının memnun olduklarını belirtirken evli öğretmenler bu maddeye düşük katılım göstermektedirler.

İlgili literatür incelendiğinde Urat (2016), mevcut çalışma ile benzer sonuçlar elde etmiştir. Çağlar'ın (2014) öğretmenlerin değişime açıklığı hariç diğer alt boyutlarda mevcut araştırma ile benzer sonuçlara ulaşmıştır.

4.4.3 Öğretmenlerin Eğitim Düzeyine Göre Okulların Değişim Açıklığına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin eğitim düzeylerine göre değişime açıklık genel düzeyleri ve alt boyut puanları arasında anlamlılığını belirlemek için inceleme yapılmıştır.

Öğretmenlerin eğitim düzeyine göre değişime açıklık genel düzeyleri ve alt boyut puanları Mann Whitney U testi ile karşılaştırılmıştır.

Tablo 4.10. Eğitim Düzeylerine Göre Değişime Açıklık Genel Düzeyleri ve Alt Boyut Puanları Arasında Mann Whitney U Testi Tablosu

Ölçek ve Boyutları	Eğitim	N	Sıra Ortalamaları	Sıra Toplamları	U	p
Değişime Açıklık (Toplam)	Lisans	264	171,00	45143	6733	0,012*
	Lisansüstü	64	137,70	8813		
Öğretmenin Değişime Açıklığı	Lisans	264	169,58	44769,5	7106,5	0,048*
	Lisansüstü	64	143,54	9186,5		
Müdürün Değişime Açıklığı	Lisans	264	172,62	45570,5	6305,5	0,002*
	Lisansüstü	64	131,02	8385,50		
Okul Çevresinin Değişim Baskısı	Lisans	264	168,37	44450	7426	0,130
	Lisansüstü	64	148,53	9506		

*p<.05

Eğitim düzeyine göre öğretmenlerin değişime açıklık genel düzeyleri (U=6733; p<.05), öğretmenlerin değişim açıklığı (U=7106,5; p<.05) ve müdürün değişim açıklığı (U=6305,5; p<.05) alt boyut puanları arasında anlamlı fark elde edilmiştir. Değişime açıklıkta eğitim düzeyi lisans olan öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=171,00 belirgin bir şekilde eğitim düzeyi lisansüstü olan öğretmenlerin sıra ortalamasından S.O.=137,70 daha yüksektir. Öğretmenin değişime açıklığında eğitim lisans düzeyinde olan öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=169,58 belirgin bir şekilde eğitim düzeyi lisansüstü düzeyde olan öğretmenlerin sıra ortalamasından S.O.=143,54 daha yüksektir. Müdürün değişime açıklığında eğitim düzeyi lisans olan öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=172,62 belirgin bir şekilde eğitim düzeyi lisansüstü olan öğretmenlerin sıra ortalamasından S.O.=131,02 daha yüksektir. Ancak eğitim düzeyine göre okul çevresinin değişim baskısı (U=7426; p>.05) alt boyut puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Lisans eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin lisansüstü eğitim düzeyinde olan öğretmenlere göre okulların değişime açık olduğu konusunda istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu sonucu elde edilmiştir. Öğretmenlerin köklü değişime açıklığı maddesinde lisans mezunu öğretmenlerin lehine anlamlı fark mevcuttur. Müdürlerin köklü değişime açık olması lisans ve lisansüstü arasında anlamlı fark olduğunu lisansüstü eğitime sahip öğretmenlerin müdürün köklü değişime açık olduğuna katılmadıkları gözlenmektedir. Okul çevresi değişim baskısı alt boyutunda lisans mezunu öğretmenlerin okulun paydaşları okuldan memnun düşüncesi hâkim iken lisansüstü eğitim olan öğretmenlerin buna katılımı daha düşüktür.

İlgili literatür incelendiğinde Alagöz (2023), öğretmenlerin değişime açıklığı alt boyutunda lisansüstü mezun öğretmenler aleyhine anlamlı fark elde edilmiştir. Müdürlerin değişime açıklığı alt boyutunda lisansüstü mezunu öğretmenlerin lehine anlamlı fark elde edilmiştir. Urat (2016) okulların değişime açıklığı ölçeğinde öğretmenlerin eğitim düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı fark elde edememiştir.

4.4.4 Öğretmenlerin Öğretim Kademelerine Göre Okulların Değişim Açıklığına İlişkin Bulgular

“Öğretmenlerin öğretim kademelerine göre değişime açıklık genel düzeyleri ve alt boyut puanları arasında anlamlı fark var mıdır?” sorusu cevaplandırılmaktadır. Öğretmenlerin öğretim kademelerine göre değişime açıklık genel düzeyleri ve alt boyut puanları Kruskal Wallis H testi ile karşılaştırılmıştır. Anaokulu kademesinde çalışan grupta veri sayısı az (N=3) olduğu bu analize dâhil edilmemiştir.

Tablo 4.11. Öğretim Kademelerine Göre Değişime Açıklık Genel Düzeyleri ve Alt Boyut Puanları Arasında Kruskal Wallis H Testi Tablosu

Ölçek ve Boyutları	Eğitim	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p
Değişime Açıklık (Toplam)	Temel Eğitim	68	169,47	2	1,017	0,60
	Ortaokul	133	168,27			
	Lise	127	157,89			
Öğretmenin Değişime Açıklığı	Temel Eğitim	68	171,76	2	0,586	0,74
	Ortaokul	133	164,20			
	Lise	127	160,92			
Müdürün Değişime Açıklığı	Temel Eğitim	68	171,50	2	1,069	0,58
	Ortaokul	133	167,09			
	Lise	127	158,04			
Okul Çevresinin Değişim Baskısı	Temel Eğitim	68	166,01	2	2,596	0,27
	Ortaokul	133	173,24			
	Lise	127	154,54			

*p<.05

Tablo 4.11 incelendiğinde öğretmenlerin öğretim kademelerine göre değişime açıklık genel düzeyleri ($\chi^2=1,017$; $p>.05$) ile öğretmenin değişim açıklığı ($\chi^2=0,586$; $p>.05$), müdürün değişim açıklığı ($\chi^2=1,069$; $p>.05$) ve okul çevresinin değişim baskısı ($\chi^2=2,596$; $p>.05$) alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Değişime açıklıkta öğretim kademelerine temel eğitimde çalışan öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.=169,47, ortaokul kademesindeki öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.= 168,27 ve lise düzeyindeki öğretmenlerin sıra

ortalaması S.O.= 157,89'dur. Öğretmenin değişime açıklığı alt boyutunda temel eğitim sıra ortalaması S.O.= 171,76, ortaokul düzeyinde sıra ortalaması S.O.=164,20 iken lise kademesindeki öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.= 160,92'dir. Müdürün değişime açıklığı alt boyutunda öğretmenlerin öğretim kademelerine göre sıra ortalaması temel eğitimde S.O.= 171,76, ortaokul kademesinde öğretmenlerin sıra ortalaması: S.O.= 164,20 ve lise düzeyindeki öğretmenlerin sıra ortalaması S.O.= 160,92'dir. Okul çevresinin değişim Baskısı alt boyutunda sıra ortalamaları temel eğitim S.O.= 166,01, ortaokul sıra ortalaması S.O.= 173,24 ve lise düzeyi sıra ortalaması S.O.= 154,54'dir.

Tablo 4.11 sıra ortalamalarına bağlı olarak okulların değişime açıklığı genelinde temel eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin olumlu düşüncelerinin daha fazla olduğu gözlenmektedir. Temel eğitimde görev yapan öğretmenler okullarda öğretmenlerin köklü değişimi kolay benimsediklerini düşüncesine yüksek katılım gösterirken ortaokul ve lise düzeyindeki öğretmenlerin bu düşünceye katılımları daha az olarak gözlenmektedir. Okul çevresinin değişim baskısı alt boyutunda ortaokul öğretmenlerinin öğretmenlerin velilerin görüş ve önerilerine açık olduğunu belirterek diğer öğretim kademelerine oranla olumlu düşüncelerini belirtmişlerdir.

Öğretim kademelerine göre okulların değişim açıklık ölçeği kapsamında yapılan araştırmalar incelendiğinde Kahraman (2019) araştırma bulgularının mevcut araştırmadan farklı olarak okul kademesi, okulların değişime açıklığı ve tüm alt boyutlarında anlamlı fark elde edilmiştir. Çağlar (2013), farklılıkların yönetimi ölçeğinin okul türü değişkenine göre genelinde, müdürün değişime açıklığı, okulun değişim baskısı alt boyutlarında anlamlı fark elde edilmiştir.

4.4.5 Öğretmenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Okulların Değişim Açıklığına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin kıdemlerine göre değişim açıklık genel düzeyleri ve alt boyut puanları arasında anlamlı fark olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Öğretmenlerin kıdemine göre değişim açıklık genel düzeyleri ve alt boyut puanları Kruskal Wallis H testi ile karşılaştırılmıştır.

Tablo 4.12. Mesleki Kıdemlerine Göre Değişime Açıklık Genel Düzeyleri ve Alt Boyut Puanları Arasında Kruskal Wallis H Testi Tablosu

Ölçek ve Boyutları	Mesleki Kıdem Yılı	N	Sıra Ortalaması	sd	χ^2	p	Fark**
Değişime Açıklık (Toplam)	0-5 yıl	45	182,18	3	4,46	0,21	
	6-10 yıl	73	154,64				
	11-15 yıl	57	148,61				
	16 yıl ve üzeri	153	169,93				
Öğretmenin Değişime Açıklığı	0-5 yıl	45	169,36	3	2,40	0,49	
	6-10 yıl	73	151,25				
	11-15 yıl	57	160,14				
	16 yıl ve üzeri	153	171,02				
Müdürün Değişime Açıklığı	0-5 yıl	45	188,67	3	4,44	0,21	
	6-10 yıl	73	161,55				
	11-15 yıl	57	149,59				
	16 yıl ve üzeri	153	164,36				
Okul Çevresinin Değişim Baskısı	1=0-5 yıl	45	176,24	3	7,99	0,04*	3<1 3<4
	2=6-10 yıl	73	151,51				
	3=11-15 yıl	57	140,90				
	4=16 yıl ve üzeri	153	176,03				

*p<.05; *Fark; 1: 0-5 yıl; 2: 6-10 yıl; 3: 11-15 yıl; 4: 16 yıl ve üzeri

Tablo 4.12 incelendiğinde öğretmenlerin kıdemlerine göre değişime açıklık genel düzeyleri ($\chi^2=4,465$; $p>.05$) ile öğretmenin değişim açıklığı ($\chi^2=2,406$; $p>.05$) ve müdürün değişim açıklığı ($\chi^2=4,447$; $p>.05$) alt boyutlarında görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Ancak öğretmenlerin kıdemlerine göre görüşleri arasında okul çevresinin değişim baskısı alt boyutunda 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenler ve 0-5 yıl ile 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Okul çevresi değişim baskısı alt boyutunda 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler okul-aile birlikleri ya da veli toplantılarında ortaya çıkan önerilerin okulda değişime yol açmadığını, veli görüş ve önerilerinin dikkate alınmadığını ve okul paydaşlarının okuldan memnun olmadığını belirtmektedir. Öğretmenin değişime açıklığı alt boyutunda 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin meslektaşların yenilikleri memnuniyetle karşıladığını belirtmişlerdir. Müdürün değişime açıklık alt boyutunda 0-5 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler müdürün değişime yönelik girişimleri olumlu karşıladığına vurgu yapmaktadırlar.

İlgili literatür incelendiğinde Yulcu'nun (2018) okul çevresinin değişim baskısı alt boyutundaki bu farklılığın 1-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip öğretmenler ile 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip öğretmenler arasında $p<.05$ düzeyindedir. Bu farklılık aritmetik ortalama çerçevesinde 1-10 yıl mesleki kıdeme sahip öğretmenler lehine olduğunu belirterek mevcut çalışma ile benzerlik

göstermiştir. Kahraman (2019) çalışmasında mevcut araştırmalardan farklı olarak mesleki kıdem görüşlerde anlamlı fark oluşturmamıştır.

4.5 Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Okullarda farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmenlerin algıları ile örgütsel değişime açıklık algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Tablo 4.13. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği ve Okulların Değişime Açıklığı Ölçeklerinin Puanları Arasında Spearman Korelasyon Yöntemi Tablosu

	Öğretmenin Değişime Açıklığı	Müdür Değişime Açıklığı	Okul Çevresinin Değişim Baskısı	Okulların Değişime Açıklığı (Toplam)
Bireysel Tutum ve Davranış	,499**	,229**	,441**	,458**
Örgütsel Değer ve Normlar	,573**	,366**	,442**	,559**
Yönetimsel Uygulama ve Politika	,530**	,549**	,618**	,680**
Farklılık Yönetimi (Toplam)	,594**	,522**	,613**	,695**

**p<.01

Tablo 4.13'te, farklılıkların yönetimi ve alt boyutları ile okulların değişime açıklığı ve alt boyutları arasındaki ilişkinin varlığı, yönü ve derecesi görülmektedir. Korelasyon katsayısının mutlak değeri olarak, 0.30-0.00 arasında olması ise düşük; 0.70-0.30 arasında olması orta; 0.70-1.00 arasında olması yüksek; düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2017).

Tablo 4.13 incelendiğinde farklılıkların yönetimi ve okulların değişime açıklığı arasında ($r=0,695$; $p<.01$) orta derecede, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Farklılıkların yönetimi alt boyutları ile okulların değişime açıklığı arasında; bireysel tutum ve davranış alt boyutunda ($r=0,458$; $p<.01$), örgütsel değer ve normlar ($r= 559$; $p<.01$), yönetimsel uygulama ve politikalar alt boyutunda ($r= 680$; $p<.01$), orta derecede, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 4.13 incelendiğinde okulların değişime açıklığı alt boyutları ile farklılıkların yönetimi arasında; öğretmenin değişime açıklığı ($r=0,594$; $p<.01$), müdürün değişime açıklığı ($r=0,522$; $p<.01$), okul çevresinin değişim baskısı ($r=0,613$; $p<.01$) orta derecede, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Farklılık yönetimi ölçeği ve alt boyutlarının tümü ile değişime açıklık genel düzeyleri ve tüm alt boyutları arasında istatistiksel olarak pozitif yönde ve anlamlı ilişki elde edilmiştir ($p<.01$).

İlgili literatür incelendiğinde farklılıkların yönetiminin okulların değişime açıklığına etkisini belirleyecek çalışmaya rastlanmamıştır.

4.6 Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Okullarda farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmenlerin algıları örgütsel değişime açıklık algılarını yordamakta mıdır? Sorularına cevap aranmıştır.

Farklılık yönetimi alt boyutlarının değişime açıklık genel düzeyleri ve alt boyutlarına olan etkisinde çoklu doğrusal regresyon analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemin çeşitli varsayımları yordanan (bağımlı) değişken sürekli olup normal dağılmalı, sürekli olan yordayıcı (bağımsız) değişkenler de ayrıca normal dağılmalıdır. Ayrıca modelde yer alan bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı problemi yani çok yüksek düzeyde ($r > 0.90$) olmaması gerekir (Pallant, 2007). VIF değerleri ise 10'dan küçük ve tolerans değerleri 0.10'dan büyük ise çoklu bağlantı yoktur (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Tablo 4.14. Regresyon Tablosu

Bağımlı	Bağımsız	B	S.H.	β	t	p	İstatistik	R ²
Öğretmenin Değişime Açıklığı	Sabit	2,761	0,887		3,113	0,002		
	BTD	0,155	0,097	0,113	1,603	0,110	F (3,324)	
	ÖDN	0,271	0,061	0,339	4,436	,000	=81.972; p<.001	0.432
	YUP	0,078	0,016	0,28	4,949	,000		
Müdürün Değişime Açıklığı	Sabit	13,483	0,786		17,155	,000		
	BTD	-0,184	0,086	-0,164	-2,136	0,033	F (3,324)	
	ÖDN	0,084	0,054	0,129	1,556	0,121	=52.716; p<.001	0.328
	YUP	0,131	0,014	0,575	9,355	,000		
Okul Çevresinin Değişim Baskısı	Sabit	3,105	0,563		5,519	,000		
	BTD	0,2	0,061	0,238	3,257	0,001	F (3,324)	
	ÖDN	-0,049	0,039	-0,1	-1,273	0,204	=70.464; p<.001	0.395
	YUP	0,092	0,01	0,536	9,192	,000		
Değişime Açıklık (Toplam)	Sabit	19,349	1,645		11,759	,000		
	BTD	0,172	0,18	0,062	0,957	0,339	F (3,324)	
	ÖDN	0,306	0,113	0,19	2,7	0,007	=116.567; p<.001	0.519
	YUP	0,302	0,029	0,535	10,279	,000		

BTD: Bireysel Tutum ve Davranış; ÖDN: Örgütsel Değer ve Norm; YUP: Yönetimsel Uygulama ve Politika

Öğretmenlerin farklılık yönetimi alt boyutlarının öğretmenlerin değişime açıklık düzeylerine olan etkisine ilişkin kurulan çoklu doğrusal regresyon modeli anlamlıdır ($F_{(3,324)} = 81.972$, $p < .001$). Öğretmenlerin değişime açıklık puanlarındaki değişkenliğin %43,2'si farklılık yönetimi alt boyutları ile açıklanır. Farklılık yönetimi ölçeği örgütsel değer ve normlar ($B = 0.271$, $t = 4.436$, $p < .05$) ve yönetimsel uygulama ve politika ($B = 0.078$, $t = 4.949$, $p < .05$) puanları öğretmenlerin değişime açıklığı için anlamlı olarak elde edilen yordayıcılardır. Her iki alt boyutun etkisi de pozitif yöndedir. β değeri yordayıcıların önem derecesini gösterir. Buna göre

örgütsel değer ve normların öğretmenin değişime açıklığına etkisi yönetsel uygulama ve politika puanlarına göre daha yüksektir.

Öğretmenlerin farklılık yönetimi alt boyutlarının müdürün değişime açıklık düzeylerine olan etkisine ilişkin kurulan çoklu doğrusal regresyon modeli anlamlıdır ($F_{(3,324)}=52.716$ $p<.001$).Müdürün değişime açıklık puanlarındaki değişkenliğin %32,8'i farklılık yönetimi alt boyutları ile açıklanır. Farklılık yönetimi ölçeği bireysel tutum ve davranış ($B=-0.184$, $t=-2.136$, $p<.05$) ve yönetsel uygulama ve politika ($B=0.131$, $t=9.355$, $p<.05$) puanları öğretmenin değişime açıklığı için anlamlı olarak elde edilen yordayıcılardır. Bireysel tutum ve davranışın etkisi negatif yönde iken yönetsel uygulama ve politika alt boyutunun etkisi pozitif yöndedir. Ayrıca yönetsel uygulama ve politika müdürün değişime açıklığına etkisi bireysel tutum ve davranış puanlarına göre daha yüksektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu aşamasında verilerin analizleri sonucu elde edilen sonuç ve buna bağlı önerilere yer almaktadır.

5.1 Sonuçlar

5.1.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Birinci alt problem kapsamında “Öğretmenlerin okullarda benimsenen farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ne düzeydedir?” sorusuna cevap aranmaktadır. Farklılıkların yönetimi ölçeği, bireysel tutum ve davranış, örgütsel değer ve normlar, yönetsel uygulamalar ve maddeler aritmetik ortalamalarına göre değerlendirilmiştir. Alt boyutlarda ortalamaya bağlı olarak gerçekleşen sıralama bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değer ve normlar yönetsel politika ve uygulamalar olarak gerçekleşmektedir. Bireysel tutum ve davranışlar, örgütsel değerler ve normlar, yönetsel uygulamalar ve politikaların ve farklılıkların yönetimine dair görüşlerin “katılıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

5.1.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

İkinci alt problem “Öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algı düzeylerinde; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, öğretim kademesi değişkenlerine göre anlamlı bir fark var mıdır? sorusuna cevap aranmaktadır. Bu kapsamda öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyleri değişkenlerine yönelik farklılık yönetimi ve alt boyut puanları arasında bağımsız gruplar için Mann Whitney U Testi uygulanmıştır. Öğretmenlerin cinsiyete medeni duruma, eğitim düzeylerine göre farklılık genel düzeyinde ve alt boyutlarında anlamlı fark bulunamamıştır.

Öğretmenlerin öğretim kademeleri ve mesleki kıdemlerine göre farklılık yönetimi ve alt boyutları arasında Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine ve öğretim kademeleri değişkenlerin farklılık yönetimi ve alt boyutları arasında anlamlı fark bulunamamıştır.

5.1.3 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

“Öğretmenlerin örgütsel değişime açıklığına ilişkin algıları ne düzeydedir?” sorusuna cevap arandığı bu bölümde değişime açıklık ölçeği puanlarına göre betimsel istatistik uygulanmıştır. Öğretmenlerin verdiği cevaplar doğrultusunda değişime açıklık genel ortalaması ve öğretmenin değişime açıklık ve okul

çevresinin değişim baskısı ortalamaları “orta düzeyde katılıyorum” düzeyindedir. Müdürün değişime açıklık ortalaması “çoğunlukla katılıyorum” düzeyinde yer almaktadır.

5.1.4 Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

“Öğretmenlerin örgütsel değişim düzeylerinde; cinsiyet, medeni durum eğitim düzeyi, mesleki kıdem, öğretim kademesi değişkenlerine göre anlamlı bir fark var mıdır?” sorusuna cevap aranmaktadır. Öğretmenlerin cinsiyete, medeni durum ve eğitim düzeyleri ve alt boyutları kapsamında Mann Whitney U testi ile uygulanmıştır. Öğretmenlerin cinsiyete ve medeni duruma ve at boyutları bağlamında incelendiğinde anlamlı fark bulunmamıştır. Okulların değişime açıklığının eğitim düzeylerine yönelik incelemede, değişime açıklık genel değerlendirmede öğretmenlerin değişime açıklığı müdürün değişime açıklığı alt boyutunda anlamlı fark elde edilmiştir. Okul çevresinin değişim baskısı alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark elde edilmemiştir. Okulların değişime açıklık ölçeğinin öğretim kademelerine ve öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre Kruskal Wallis H testi ile karşılaştırılmıştır. Öğretim kademelerine göre okulların değişime açıklık ölçeğinin toplamında ve alt boyutlarında baskısı alt boyut puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur. Mesleki kıdemlerine göre yapılan çalışmada değişime açıklık toplamında, öğretmenin değişime açıklığı ve müdürün değişime açıklığı alt boyutlarında anlamlı fark elde edilmemiştir. Ancak okul çevresinin değişim baskısı alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark elde edilmiştir.

5.1.5 Beşinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

Beşinci alt problemde “Okullarda benimsenen farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmenlerin algıları ile örgütsel değişim algıları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” sorusuna araştırılmaktadır. Farklılık yönetimi ve okulların değişime açıklığı ölçek puanları arasında Spearman Korelasyon uygulanmıştır. Farklılık yönetimi ölçeğinin, bireysel tutum ve davranış, örgütsel değer ve normlar, yönetsel uygulama ve politikalar alt boyutlarının tümü ile okulların değişime açıklığı arasında istatistiksel olarak pozitif yönde ve anlamlı ilişki elde edilmiştir. Okulların değişime açıklığı ölçeğinin toplamında, öğretmenin değişime açıklığı, müdürün değişime açıklığı ve okul çevresinin baskısı tüm alt boyutlarında farklılıkların yönetimi arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişki elde edilmiştir.

5.1.6 Altıncı Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

“Okullarda benimsenen farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmenlerin algıları örgütsel değişim algılarını yordamakta mıdır?” sorusuna cevap aranmıştır. Farklılık yönetimi ölçeği örgütsel değer ve normlar yönetsel uygulama ve politika puanları öğretmenin değişime açıklığı için anlamlı olarak elde edilen yordayıcılardır. Farklılık yönetimi ölçeği bireysel tutum ve davranış ve yönetsel uygulama ve politika puanları öğretmenin değişime açıklığı için anlamlı olarak elde edilen yordayıcılardır. Bireysel tutum ve davranışın etkisi negatif yönde iken yönetsel uygulama ve politika alt boyutunun etkisi pozitif yöndedir.

5.2 Öneriler

5.2.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Öneriler

Farklılıklar yönetim ölçeği ortalama puanlarına göre incelendiğinde yönetsel uygulama politikalar ilk sırada, ikinci sırada örgütsel değer ve normlar ve son sırada bireysel tutum ve davranışlar yer almaktadır. Araştırma verilen cevaplarda farklılıkların yönetsel olarak kabulünün genel ve alt boyutlar kapsamında ortalamaların yakın olduğu görülmektedir. Ortalamaların sıralamasında yönetsel uygulama ve politikanın sonda yer aldığı görülmektedir. Okul yöneticilerine farklılıkların yönetimine dair eğitimler verilmesi farklılıkların değer olduğu okulun değişim ve gelişimine olumlu yönde katkı sağlayacağı vurgulanmalıdır.

5.2.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Öneriler

Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, öğretim kademesi değişkenlerinin farklılıkların yönetimi kapsamında incelenmesinde istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmemiştir. Mesleki kıdem değişkeni bağlamında kişinin yaşa ve tecrübesine bağlı olarak farklılıklara değer verme, anlama, kişiyi olduğu gibi kabul etme özelliklerinin gelişmiş olması anlamlı bir farkın oluşması beklenmektedir. Diğer bir değişken olan eğitim düzeylerine göre lisans ve yüksek lisans noktasında yüksek lisans eğitime sahip bireylerin farklılıklara olan değer verme özelliğinin daha fazla olması beklenilmektedir. Kişiyi gelişim ve deneyim sağlayan eğitim aracılığıyla bireylerin insanları anlama, çeşitliliği olumlu olarak görme kazanımlarını elde etmeleri beklenmektedir. Bu kapsamda farklılıklara yönelik eğitim ve etkinlikler ile kazanım sağlanmalıdır.

5.2.3 Üçüncü alt probleme ilişkin öneriler

Değişime açıklık ölçeğinin boyutlar kapsamında ortalama puanlara göre, Öğretmenin değişime açıklık ortalaması ve okul çevresinin değişim baskısı ortalaması orta düzeyde yer almaktadır. Toplumsal ve örgüt bazında değişimin neden ve gerekçeleri belirlenme örgütü etkin, etkili ve verimli kılacak değişimlerin ihtiyaç olduğu belirtilmelidir. Örgüte sağlanacak hareketlilik örgütün gelişimine olumlu katkı sunulmalıdır, Örgüt üyelerinin akademik, sosyal ve sanatsal alanda gelişimi hedeflenmeli ve bunu sağlayacak adımlar atılmalıdır.

5.2.4 Dördüncü Alt Probleme İlişkin Öneriler

Öğretmenlerin örgütsel değişim düzeylerinde; cinsiyet, medeni durum değişkenlerine göre anlamlı fark elde edilmemiştir. Eğitim düzeyi kapsamında tüm alt boyutlarda yüksek lisans eğitime sahip bireylerin değişime dair sıralama ortalamalarının düşük olduğu gözlenmektedir. Eğitim seviyesi artmasına rağmen değişime açıklık statiklerindeki düşüş değişime dair inancın azaldığının göstergesi kabul edilebilir. Değişime yön verecek kişiler eğitilmiş bireyler için gerekli koşulların sağlanması için adımlar atılmalıdır.

5.2.5 Beşinci Alt Probleme İlişkin Öneriler

Farklılıkları yönetiminin tüm alt boyutları ile örgütsel değişimin tüm alt boyutları arasında pozitif anlamlı ilişki mevcuttur. Birey, örgüt ve toplumu zamanın şartlarına uyumlu hale getirecek değişimi sağlayacak olan farklılıklardır. Bu noktada farklılıklara örgütler içinde gerekli yaşam alanı sunularak kişisel performansını sergilenmesi sağlanmalıdır. Tüm örgüt ve kurumlarda bireylerin özgürlüğü sağlandığı ölçüde örgütler anlam bulacak hedeflerine ulaşacaktır.

5. KAYNAKLAR

“Bu tez çalışmasında APA 7th Edition atıf sistemi kullanılmıştır.”

- Abrams, D. E., & Hogg, M. A. (1990). *Social identity theory: Constructive and critical advances*. Springer-Verlag Publishing.
- Agars, M.D. ve Kottke, J.L. (2004). Models and practice of diversity management: A historical review and presentation of a new integration theory. *The psychology and management of workplace diversity*, 5577.
- Akan, D. (2007). *Değişim sürecinde ilköğretim okullarının etkili okul özelliklerine sahip olma düzeyleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Akingbola, K., Rogers, S. E., & Baluch, A. (2019). *Change management in nonprofit organizations*. Springer International Publishing.
- AKTAN, C. (1997). *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, MESS Yay.
- Alagöz, T. (2023). *Yenilikçi okul ve okulların değişime açıklığının öğretmenlerin algıladıkları uyumsal performans üzerindeki etkisi*. (Yayın No. 7857809) (Yüksek lisans tezi), Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi. Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı.
- ALIÇ, M. (1990). *Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, (382).
- Alesina, A., ve Giuliano, P. (2015). Culture and institutions. *Journal of economic literature*, 53(4), 898-944.
- Allen, R. S., ve Montgomery, K. A. (2001). Applying an organizational development approach to creating diversity. *Organizational Dynamics*, 30(2), 149-161.
- Alvesson, M., ve Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. Routledge.
- Argon, T., & Özçelik, N. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Arslan, Y. (2018). *Öğretmenlerin farklılıkların yönetimi yaklaşımlarına ilişkin algıları ile örgütsel mutluluk algıları arasındaki ilişki*. (Yayın No. 511159). (Doktora tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi.
- Aşan, Ö., ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel değişim ve gelişim*. Can, H., (Ed.), Örgütsel davranış içinde. Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Atasayar, Ö. (2015). *Kültürel farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmen algı ve tutumlarının bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Ateş, A. (2019). *Farklılıkların yönetimi ile iş doyumu ve örgütsel bağlılık ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü*. (Yayın No. 241359) (Doktora tezi), Selçuk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Atila, M. (2003). *Örgütsel Değişim ve Küreselleşme: Yönetim Süreçlerine Etkisi Üzerine Bir Uygulama*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Erzurum.
- Auster, E., Wylie, K. ve Valente, M. (2005). *Strategic organizational change: Building change capabilities in your organization*. Palgrave Macmillan.

- Baker, T.D. ve Kelan, K.E. (2022). Çalışma yaşamında farklılıkların yönetimi politika ve uygulamaları. J, Syed ve M. Özbilgin (Eds.), *Farklılıkların yönetimi ve kapsayıcılık uluslararası yaklaşım* içinde (82-113). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Balcı, A. (1995). *Örgütsel Gelişme*, Pegem Yayınları.
- Balcı, A. (2001). *Etkili okul ve okul geliştirme* [Effective school and school development]. Ankara, Turkey: PegemA.
- Balay, R., ve Sağlam, M. (2004). Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 31-46.
- Balyer, A., & Gündüz, Y. (2010). Yönetici ve Öğretmenlerin Okullarında Farklılıkların Yönetimine İlişkin Algılarının İncelenmesi Examining the Perceptions of Administrators and Teachers Related To Diversity Management in Their Schools. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32(32), 25-43.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yayıncılık iletişim, Eğitim Hiz. Ltd. Şti., *Kariyer Yayınları*, 59.
- Barutçugil, İ. (2011). *Kültürler arası farklılıkların yönetimi*. Kariyer Yayınları.
- Basım, H. N., Şeşen, H., & Çetin, F. (2009). Değişim ve örgütler. *Örgütlerde Değişim ve Öğrenme İçinde, Siyasal Yayınları*, Ankara, 22
- Başaran, İ.E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Gül Yayınevi.
- Başaran A. (2019). *Farklılıkların yönetimi süreci içerisinde mobbing davranışı ve yönetimi: Kütahya ilinde sanayi sektöründe bir uygulama*. (Yayın No. 622808). (Yüksek lisans tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Baysal, S. (2022). *Öğretmenlerin algılarına göre okullarda farklılıkların yönetimi yaklaşımı*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Siirt: Siirt Üniversitesi.
- Bhadury, J., Mighty, E. J., ve Damar, H. (2000). Maximizing workforce diversity in project teams: A network flow approach. *Omega*, 28(2), 143-153.
- Bryan, A. (2010). Corporate multiculturalism, diversity management, and positive interculturalism in Irish schools and society. *Irish Educational Studies*, 29(3), 253-269.
- Bennis, W. G. (1965). Theory and method in applying behavioral science to planned organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 1(4), 337-360.
- Beycioğlu, K., & Aslan, M. (2010). Okul gelişiminde temel dinamik olarak değişim ve yenileşme: Okul yöneticileri ve öğretmenlerin rolleri (s. 153-173). *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 153-173.
- Bickford Jr, J. H. (2003). *A pragmatic definition and measure of sexual orientation for social science research*. University of Massachusetts Amherst.
- Bilgin, N. (2007). *Kimlik inşası*. Aşına Kitaplar.
- Boyd, R., ve Richerson, P. J. (2005). *The origin and evolution of cultures*. Oxford University Press.
- Bozagaç, F., ve Aktaş, M. (2018). Örgüt kuramları ve değişim. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 37-68.
- Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organizational dynamics*. Pearson Education.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2008). Bilimsel araştırma yöntemleri. Pegem Akademi

- Canbaz, O. (2019). *Ortaöğretim kurumu yöneticilerinin farklılıkları yönetebilme becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yayın No. 538066) [Yüksek lisans tezi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi]. YÖK. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Canlı, S., Demirtaş, H., & Niyazi, Ö. Z. E. R. (2015). Okul yöneticilerinin değişime yönelik eğilimleri. *İlköğretim Online*, 14(2), 634-646.
- Carpenter, M., Bauer, T., ve Erdogan, B. (2012). *Management Principles*. V. 1.0. Creative Commons. Retrieved January, 20, 2017.
- Carrell, M. R., Mann, E. E., ve Sigler, T. H. (2006). Defining workforce diversity programs and practices in organizations: A longitudinal study. *Labor Law Journal*, 57(1), 5.
- Carr-Ruffino, N. (2009). *Diversity success strategies*. Routledge.
- Cawsey, T.F., Deszca, G. ve Ingols, C. (2016). *Organizational change: An action oriented*
- Condor, S. (1990). Social stereotypes and social identity. D. Abrams ve M. A. Hogg (Eds.), In *Social identity theory: Constructive and critical advances* (230-251) Harvester Wheat Sheaf.
- Cox Jr, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 34-47.
- Cox, Jr, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Brett-Koehler.
- Çalık, T. ve Er, E. (2014). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okulun Değişime Açıklığı ile Değişim Kapasitesi Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(2), 151-172.
- Cummings, T. G., ve Worley, C. G. (1997). *Organization Development and Change*, 6th Edition. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Çağlar, Ç. (2013) Okulların değişime açıklık düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6(15)
- Çağlar, Ç. (2014). Okulların Akademik İyimserlik Düzeyleri ile Değişime Açıklık Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Journal of Theoretical Educational Science/Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 7(1).
- Çağlar, İ. (2015) *Değişim ve değişim yönetimi*. Nobel Yayınevi.
- Çakar, H. (2020). *Farklılıkların yönetimi algısı ve çalışan sesi: Türkiye'deki akademisyenler üzerine bir araştırma*. (Doktora Tezi). Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Çakır, H. (2022). *Sağlık hizmetlerinde farklılıkların yönetimi uygulamaları ve hemşireler için bir ölçek geliştirme çalışması*. (Yayın No. 759466) (Doktora Tezi), Sağlık Bilimleri Üniversitesi.
- Çalık, T. (1997). Türk Millî Eğitiminin örgütsel değişim ihtiyacı. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 51-62.
- Çalışkan, A. (2019). Değişime direnç: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 237-252.
- Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik*. Pegem A Yayınları.

- Çelebioğlu, F. (1990). *Davranış açısından örgütsel değişim*. İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını. No:238.
- Çelikten, M. (2001). The instructional leadership tasks of high school assistant principals. *Journal of Educational Administration*.
- Çetin, C. (2008). *Yöneticilerin liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması arasındaki ilişkilerin çok yönlü olarak değerlendirilmesi*. İTO yayınları.
- Çetin, N. ve Bostancı, A.B. (2011). İlköğretim okullarında okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme durumu. *Sakarya University Journal of Education*. 1(2), 6-15
- Çolakoğlu, M. (2005). Eğitim örgütlerinde değişim ve liderlik. *HAYEF Journal of Education*, 2(1),63-77.
- Çoroğlu, Ç. (2002). *Yeni ekonomide yönetim ve pazarlama*. Alfa Yayınları.
- Daft, R. L. 2001. *Organization theory and design*. South-Western College Publishing. United States of America
- Davis, K. (1988). *İşletmede insan davranışı: Örgütsel davranış*, (K. Tosun, T. Somay, F.)
- Dawson, P. (1994). *Organizational change: A processual approach*. Paul Chapman Publishing.
- Demirtaş, H.A. (2003). Sosyal kimlik kuramı, temel kavram ve varsayımlar. *İletişim Araştırmaları*, 1(1), 123-144.
- Demirtaş, H. (2012). İlköğretim okullarının değişime açıklığı. *İlköğretim Online*, 11(1), 18-34.
- Dengiz, G.M. 2000. *Takım çalışması teknikleri*. Academi plus Yayınevi.
- Dicle, Ü. ve Dicle, A. (1973). Örgütsel değişim. *Verimlilik Dergisi*, Haziran, 32-46.
- Dinçer, Ö. (1992) *Örgüt geliştirme*. Timaş Basım.
- Dinçer, Ö. (2008). *Örgüt geliştirme: Teori, uygulama ve teknikleri*. Alfa Yayınları.
- Doosje, B. ve Ellemers, N. (1997). *Stereotyping under threat: the role of group identification*.
- Dreachslin, J. L., Weech-Maldonado, R., ve Dansky, K. H. (2004). Racial and ethnic diversity and organizational behavior: a focused research agenda for health services management. *Social Science & Medicine*, 59(5), 961-971.
- Doruköz, K. D. (2022). *Farklılıkların yönetimi, örgütsel adalet algısı, yaşam doyumu ve işten ayrılma niyeti ilişkilerinin bir model içerisinde incelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi.
- Drucker, P.F. (2011). *Büyük değişimler çağında yönetim* (Z. Dicleli, Çev.). Optimist Yayınları.
- Eren, E. (1979). *İşletme örgütleri açısından yönetim psikolojisi*. Aktif Büro Yayını.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Yayınları.
- Ergün, M. (1996). *Eğitim felsefesi*. Ocak Yayınları.
- Erkal, H. (2014). *Değişim Kitabı içinde, Bölüm Değişim Kavramının Felsefi Kökenleri* (Ed Burak Çapraz), Nobel Kitabevi.
- Erkenekli, M. (2001). Rol kavramı ve örgütsel rol modeli. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*. 11 (1),43-57
- Escalante, E. (2005). Organizational change transformation strategies. *Journal of Educational Change*, 3(3-4), 189-214.

- Everard, K.B. ve Morris, G. (1985). *Effective school management*. Harper Education Series.
- Fidler, B. (1996). Strategic planning for school improvement. *Financial Times*.
- Foxman, E. ve Easterling, D. (1999). The representation of diversity in marketing principles texts: An exploratory analysis. *Journal of Education for Business*, 74(5), 285- 288.
- Fullan, M. (1992). *Successful school improvement: The implementation perspective and beyond*. McGraw-Hill Education.
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change* (5th Edition). Teachers College Press.
- Galton, M. ve Blyth, A. (Eds.). (1989). *Handbook of primary education in Europe*. Routledge.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. (1991). *Organizations*. Richard D. Irwin, Inc.
- Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of business ethics*, 21, 61-76.
- Gizir, S. (2008). *Örgütsel değişim sürecinde örgüt kültürü ve örgütsel öğrenme*. Mersin.
- Gorodnichenko, Y. ve Roland, G. (2017). Culture, institutions, and the wealth of nations. *Review of Economics and Statistics*, 99(3), 402-416.
- Gök, M.İ. (2020) *Öğretmenlerin okuldaki farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki*. (Yayın No. 624217) (Yüksek Lisans Tezi), Siirt: Siirt Üniversitesi.
- Gökberk, M. (2012). *Felsefe tarihi*. Remzi Kitabevi.
- Gökdemir, S. (2021). *Farklılıkların yönetimi ve kültürel zekâ arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi.
- Griffin, R.W. ve Moorhead, G. (2010). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. Cengage Learning.
- Grundy, T. (1993). *Managing strategic change*, London: Kogan Page.
- Güleş, H. (2012). Örgütlerde farklılıkların yönetimi: Okullara ilişkin bazı çıkarımlar. *The Journal of Academic Social Science Studies*.5(8), 615-628.
- Gümüş, M. (2009). *İşletmelerde farklılıkların yönetimi*. MKM Yayıncılık.
- Gümüş, M. (2010). *Görülebilir ve Görülemeyen Farklılıklar İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi*. Marmara Kitap Merkezi Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2020). *Örgüt kültürü ve örgütsel değişim algısı arasındaki ilişkide gelişime açıklığın düzenleyici rolü: Üniversitelerde bir araştırma*. (Yayın No. 613328) (Doktora tezi), Ankara: Başkent Üniversitesi.
- Güzel, T. (1996). *Change management and planned change* (Yayın No. 28740900) (Doktora Tezi), Bursa: Bursa Uludağ Üniversitesi.
- Hanson, H. (1996). *Educational administration and organizational behavior*. Printed in the United States of America.
- Haslam, S.A. (2022). *Örgütlerde psikoloji sosyal kimlik yaklaşımı*. Nobel Yayınları.
- Harrison, D.A., Price, K.H., ve Bell, M.P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of management journal*, 41(1), 96-107.
- Hays-Thomas, R. (2004). *Why Now? The Contemporary Focus on Managing*.

- Helvacı, M.A. (2010). Okullarımız değişime/yeniliğe ne kadar hazır. *Eğitime Bakış*, 6(17), 47–53.
- Helvacı, M.A. (2015). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi*. Nobel Yayınevi.
- Hinkle, S. ve Brown, R. (1990). *Intergroup comparisons and social identity: Some links and lacunae*. D. Abrams ve M.A. Hogg (Eds.), *In Social identity theory: Constructive and critical advances* (48-72). Springer-Verlag Publishing.
- Hofstede, Geert. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, Calif.: Sage.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international business studies*, 14, 75-89.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work related values* (Abridged Edition). Sage Publications.
- Hong, P.C., Kallarakal, T.K., Moina, M. ve Hopkins, M. (2019). Managing change, growth and transformation: case studies of organizations in an emerging economy. *Journal of Management Development*. 38(4), 298-311.
- Hubbard, E.E. (2004). *The manager's pocket guide to diversity management*. Human Resource Development.
- Hubbard, E.E., (2004) *Birincil ve İkincil Farklılıklar* The manager's pocket guide to diversity management. Amherst, Massachusetts: HRD Press, Inc, 29-30.
- Hussey, D. (1998). *Değişim yönetimi*. (A. Çimen, Çev.). Timaş Yayınları.
- İpek, İ. (2000). *Örgütsel çatışma ve çatışma yönetiminde uygulanabilecek örgüt geliştirme araçları, yönetimde çağdaş yaklaşımlar*. Anı Yayıncılık
- Jackson, S.E., Joshi, A. ve Erhardt, N.L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: Swot analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801-830.
- James, C. ve Connolly, U. (2000). *Effective change in schools*. Curran Publishing.
- Jones, G.R. (1998). *Organizational theory*. Addison Wesley Publishing.
- Kahraman, Ü. (2019). *Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzı, DNA'sı ve Örgütsel Değişimin Okullardaki Korku Kültürüne Etkisi*. (Yayın No. 545532) (Doktora Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı.
- Karaer, T. (1990). Örgütlere değişime karşı direnç. *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayıncılık, 139-150.
- Karasar, N. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemi kavramlar ilkeler teknikler*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karip, E. (1996). *Eğitimde değişimin uygulanması*. Gazi Üniversitesi. Gazi Eğitim Fakültesi.
- Keser, H. (2000). Eğitimde yeni teknolojilerle öğretmenin değişen rolü. *Adım Dergisi*, 65-78.
- Kılıç, M.Y. (2019). *Otantik liderliğin, yöneticiye güven ve okulların değişime açıklık düzeyleri bakımından değerlendirilmesi*. (Yayın No. 561247) (Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi, Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı.
- Klecker, M.B. ve Loadman, W.E., (1999). Measuring principles' openness to change on three dimensions: Affective, cognitive and behavioral. *Journal of Instructional Psychology*, 4, 213-225.
- Koburtay, T. ve Syed, J. (2021). Do religion and spirituality matter for hotel workers' well-being and guests' happiness? An update of the Attraction-Selection-Attrition theory. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102951.

- Koç, Z. (2014). *Örgütsel değişim, değişim yönetimi ve örgütsel davranışlar üzerine örnek bir uygulama* (Yayın No. 370741) (Yüksek lisans tezi), İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. Arıkan Basım.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği* (17. Baskı). Beta Yayınları.
- Kondakçı, Y., Zayim, M. ve Çalışkan, Ö. (2010). Okul Yöneticilerinin değişime hazır olma tutumlarının okulun öğretim düzeyi yöneticilerin deneyimi ve okul büyüklüğü bağlamında incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 155-176.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kreitz, P. A. (2008). Best practices for managing organizational diversity. *The journal of academic librarianship*, 34(2), 101-120.
- Kurtulmuş, M. (2014). *Farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ve vatandaşlık davranışlarına etkisi*. (Yayımlanmamış, Doktora Tezi). Diyarbakır: Dicle Üniversitesi.
- Küçüker, G. (2022). *Örgütsel yapı, örgütsel hafıza ve örgütsel değişim ilişkisinin incelenmesi*. (Yayın No. 707733) (Yüksek lisans tezi), Elâzığ: Fırat Üniversitesi.
- Lawler, E.E. ve Worley, C.G. (2006). *Built to change*. Jossey-Bass.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 341.
- Lewin, K. (1951). Field theory in social science. Harper and Row. Lippitt, R. Watson, J. ve Wesley, B. (1958). *The dynamics of planned change*. Addison- Westley Publishing.
- Loden, M. ve Rosener, J.B. (1991). *Workforce America: Managing employee diversity as a vital resource*. McGraw-Hill. Lunenburg, F.C. ve Ornstein, A.C. (1992). *Educational administration*. Wadsworth Publishing Company.
- Mamman, A., Kamoche, K. ve Bakuwa, R. (2012). Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An organizing framework. *Human Resource Management Review*, 22(4), 285-302.
- Mannix, E. ve Neale, M.A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological science in the public interest*, 6(2), 31-55.
- Mannix ve Neale, (2005). Farklılık Türleri ve Grupları Tablosu s.36.
- Mete, İ. ve Acar, F.P. (2015). Bireycilik ve zaman duyarlılığı çeşitliliğinin grup içi çatışmaya etkileri. *Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Gelişme Dergisi*, 42 (Nisan), 2015, 29-58
- Morrison, Gale M., Brown, Myles, D'Incau, Barbara, O'Farrell, Sara L. ve Furlong, Michael J. (2006). Understanding resilience in educational trajectories: Implications for protective possibilities. *Psychology in the Schools*, 43(1), 19-31.
- Matsumoto, David ve Juang, L. (2013). *Culture and psychology*. Cengage Learning.
- McGrath, J.E., Berdahl, J.L., ve Arrow, H. (1995). *Traits, expectations, culture, and clout: The dynamics of diversity in work groups*. American Psychological Association.
- McGregor, E.B. (1991). *Strategic management of human knowledge, skills, and abilities: Workforce decision-making in the postindustrial era*. Jossey Bass Publication.
- Memduhoğlu, H.B. (2007). *Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Türkiye'deki kamu liselerinde farklılıkların yönetimi*. (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi.

- Memduhoğlu, H.B. (2008). *Ulusal, küresel ve örgütsel bağlamda farklılıkların yönetme*. Pegem Yayıncılık.
- Memduhoğlu, H.B. (2011). Okullarda farklılıkların örgütsel doğurguları: Bir örnek olay incelemesi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(2), 115-138.
- Memduhoğlu, H. (2011). Liselerde farklılıkların yönetimi: Bireysel tutumlar, örgütsel değerler ve yönetsel politikalar. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 37-53.
- Memduhoğlu H. B. ve Yılmaz, K. (2017). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Pegem Akademi.
- Milliken, F.J. ve Martins, L.L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of management review*, 21(2), 402-433.
- Moorehead, G. ve Griffin, R.W. (2010). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. Cengage Learning.
- Morrison, K. (1998). *Management theories for educational change*. Paul Chapman Publishing Ltd.
- Nadler, D.A. ve Nadler, M.B. (1997). *Champions of change*. Jossey-Bass Publishing.
- Naisbitt, J. ve Aburdene, P. (1990) *Megatrends 2000*. Avon Books.
- Onal, G. (1998). *İşletme yönetimi ve organizasyonu* (2. Baskı). Türkmen Kitabevi.
- Owens, R.G. (1987). *Organizational behavior in education*. Prentice-Hall International Inc.
- Öksüz, E. (2022) *Okul yöneticilerin farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmen algılarının incelenmesi*. (Yayın No.738351) (Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi.
- Ölmez, Y. (2008). *Değişim mühendisliği ve işletme performanslarına etkisi*. (Yayın No. 219877) (Yüksek lisans tezi). Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi.
- Ölmez, A.Y. (2022). *Farklılıkların Yönetiminin iş doyumu üzerine etlisinde informal iletişim düzenleyici*. (Yayın No.717602) (Yüksek Lisans Tezi). Sağlık Bilimleri Üniversitesi.
- Özden, Y. (2000). *Eğitimde yeni değerler* (3. Baskı). Pegem A Yayıncılık.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Pegem A Yayıncılık.
- Özdemir, S., ve Cemaloğlu, N. (2000). Eğitimde örgütsel yenileşme ve karara katılma. *Milli Eğitim Dergisi*, (146).
- Özkalp, E. (2000). *Sosyolojiye giriş*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkan, Y. (2004). İşletmelerde değişime direnme ve çözüm yöntemlerinin incelenmesi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 6(1), 00.
- Özkan, F. (2020). *Farklılıkların yönetimi ile bilgi paylaşımı arasındaki ilişki: Ünye'deki Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda yapılan bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Giresun: Giresun Üniversitesi.
- Özkara, B. (1999). *Evrimsel ve devrimsel örgütsel değişim*. Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları.
- Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. McGraw-Hill education.
- Palmer, Gill (2003). Diversity management, past, present and future. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 41(1), 13-24.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi geliştirmenin sürekliliği*. TODAİE Yayını.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etik yönetim becerileri*. Yargı Yayınevi.

- Pelled, L.H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7(6), 615-631.
- Pelled, L.H. (1996). Şekil 2.3: İşle Yüksek ve Düşük Düzeyde İlgili Olan Farklılıklar Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7(6), 615-631.
- Pfeffer, J. (1983). *Organizational demography*. L. L. Cummings ve B. M. Staw (Eds.), In Research in organizational behavior (299-357). JAI Press.
- Pfeffer, J. (1985). Organizational demography: Implications for management. *California Management Review*, 28(1), 67-81.
- Pitts, D.W. (2006). Modeling the impact of diversity management. *Review of Public Personnel Administration*, 26(3), 245-268.
- Pitts, D. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from US federal agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328-338.
- Point, S. ve Singh, V. (2003). Defining and dimensional sing diversity: Evidence from corporate websites across Europe. *European Management Journal*. 21(6), 750-761.
- Polat, S. (2012). Farklılıkların yönetimi için gerekli örgütsel değerler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*.12(2), 1397-1418.
- Quinn, J.B. (1993). *Managing strategic change*. Managing Change. 65-84.
- Rengi, Ö. (2021). *Eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetimi ve kültürel zekâ ile ilişkisinin incelenmesi*. (Doktora Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi.
- Riordan, C.M., Schaffer, B. ve Stewart, M. (2005). *Relational demography within groups: Through the lens of discrimination*. In R. Daboye ve A. Colella (Eds.), *Discrimination at Work: The Psychological and Organizational Bases* (37-62). Erlbaum.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational behavior*. Prentice Hall.
- Robbins, S. ve Judge, T. (2013). *Örgütsel davranış* (14. Baskı). (Erdem, İ., Çev.). Nobel Yayınevi.
- Rollinson, D. (2002). *Organizational behavior and analysis* (2nd Edition). Pearson Education Limited.
- Rouse, W. B., ve Baba, M. L. (2006). Enterprise transformation. *Communications of the ACM*, 49(7), 66-72.
- Robbins, S.P. (1989). *Organizational behavior* (4th Edition). Prentice Hall.
- Robbins, S.P. ve Judge, T. A. (2017). *Örgütsel davranış* (Çev. Erdem, İ.). Nobel Yayıncılık.
- Robbins, S.P. (2001). *Organizational behavior*. Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji* (3. Baskı). Alfa Aktüel Yayınları.
- Sadler, P. (Ed.). (1999). *Management consultancy*. Kogan Page.
- Sadullah, Ö. (2018). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Yayınları.
- Salamon, F.M. ve Schork, M.J. (2003). Turn Diversity to Your Advantage. *Research Technology Management*, 46(4), 37-44.
- Saylı, H. ve Tüfekçi, A. (2008). Başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderliğin rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (30), 193-210.
- Schlechty, P.C. (2011). Okulu yeniden kurmak (Y. Özden, Çev.). Nobel Yayın Dağıtım.

- Schermerhorn, J.R. (1989). *Management and productivity* (Third Edition). Printed in the United States. Senior, B. ve Swailes, S. (2016). *Organizational change* (4th ed.). Pearson Education.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. ve Osborn, R.N., (2000). *Organizational behavior*. John Wiley & Sons Inc.
- Steger, M. ve Erwee, R. (2001). Managing diversity in the public sector: A case study of a small city council. *International Journal of Organizational Behavior*, 4(1), 77-95.
- Simons, T., Pelled, L.H. ve Smith, K.A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *The Academy of Management*. 42(6), 662-673.
- Snyder, J.R. ve Hartzell, R.K. (1987). A systems analysis perspective for managing change in clinical laboratories. *Laboratory Medicine*, 18(1), 43– 46. doi:10.1093/labmed/18.1.43
- Saloman ve Schork (2003). *Saloman ve Shark Farklılıkların Boyutları* 39
- Somer, O. ve Goldberg, L.R. (1999). The Structure of Turkish Trait-Descriptive Adjectives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3), 431–450.
- Sönmez, H. (2018). *Okul müdürlerinin motivasyonel dil kullanımı ile öğretmenlerin okul iklimi algısı arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Spitulnik, N.R. (2001). *How elementary principals perceive the changes in their roles and their schools as a result of Massachusetts education reform*. University of Massachusetts Amherst.
- Stockdale, M.S. ve Crosby, F.J. (2004). *The psychology and management of workplace diversity*. Blackwell Publishing.
- Sumbas, A. (2009). Batı Avrupa’da yükselen yeni-ırkçılık üzerine bir deneme. *Alternatif Politika*, 1(2), 260-281.
- Sürgevil, O. (2008). Farklılık kavramına ve farklılıkların yönetimine temel oluşturan sosyo-psikolojik kuramlar ve yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(20), 111-124.
- Sürgevil, O. (2010). *Çalışma yaşamında farklılıkların yönetimi*. Nobel Yayınları.
- Sürgevil, O. ve Budak, G. (2008). İşletmelerde Farklılıkların Yönetimi Anlayışına Yaklaşım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 4, 65.
- Şahin, E.K. (2015). *İlköğretim kurumlarında farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Şahin, S. ve Demirel, Ö.A. (2019). Türkiye’de eğitimde değişim ihtiyaçlarına, engellerine ve değişime yön vermeye ilişkin öğretmen görüşleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (48), 88-106
- Şimşek, M.Ş., Akgemici, T. ve Çelik, A. (1998). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (5. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım.
- Şişman, M. (2018). *Öğretim liderliği*. Pegem Akademi.
- Şişman, M., Güleş, H. ve Dönmez, A. (2010). Demokratik bir okul kültürü için yeterlilik çerçevesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.3(1), 167-182.
- Şişman, M., Açıklan, A. ve Turan, S. (2018). *Bir insan olarak okul müdürü*. Pegem A.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics*. Pearson.

- Tajfel, H., Turner, J.C. (1979). *An integrative theory of intergroup conflict*. In S. Worshel ve W.G. Austin (Eds.), *In the social psychology of intergroup relations* (33-47). Brooks-Cole.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33,1-39.
- Tasa, H. (2022). *Sosyal psikolojide çeşitlilik*. Atlas Akademik Basım.
- Taş, A. (2009). Ortaöğretim okulu müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının değerlendirilmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 1-18.
- Taşdan, M. (2013). İlköğretim okulu öğretmenleri için kişisel ve mesleki değişime açıklık ölçeklerinin geliştirilmesi: Bir uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*, 35(2).
- Taymaz, H. (1997). *Uygulamalı okul yönetimi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. No:180.
- Türk Dil Kurumu (2021). Farklılık. Erişim 13.02.2022 <https://sozluk.gov.tr/> <https://www.merriam-webster.com/dictionary/divert>
- Thomas, K. M., Mack, D.A. ve Mon Tagliani, A. (2004). *The arguments against diversity: Are they valid?* In M.S. Stockdale ve F.J. Crosby (Eds.), *In the psychology and management of workplace diversity* (31–51). Blackwell Publishing.
- Thomas, D.A., ve Ely, R.J. (1996). Making differences matter. *Harvard business review*, 74(5), 79-90.
- Tofur, S. (2015). 21. yy. *Türk eğitim politikalarının oluşturulmasında kaynaklık eden belgelerin Fullan'ın kavramsallaştırması açısından değerlendirilmesi: 1980-2014*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Tokat, B. (1998). *Örgütlerde değişim ve değişimin yönetimi*. Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını.
- Tsui, A.S., ve Oreilly III, C.A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of management journal*, 32(2), 402-423.
- Tunçer, R.N. (2020) Bağımsız anaokullarında farklılıklar ve farklılıkların yönetimi. (Yayın No. 628745) (Yüksek lisans tezi), Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Turner, J.C. (1975). Social comparison and social identity: Some prospects for intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, 5, 5-34.
- Turner, J. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Basil Blackwell.
- Tüfekçi, A. ve Sayılı, H. (2008). Başarılı bir örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde dönüştürücü liderliğin rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30, 13-29.
- Tüz, M. (2004). *Değişim ve kaos ortamında işletme davranışı*. Alfa Akademi Yayınları.
- Tüzün, İ.K. (2006). *Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; uygulamalı bir çalışma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Urat, C. (2016). *Okulların değişime açıklığı ile öğretmenlerin iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki Kayseri ili bağımsız anaokulları örneği*. (Yayın No. 421711) (Yüksek lisans tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi.
- Uyargil, C. (2021). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Yayınları.
- Ünlütürk, Ö. (2015). Irk kavramının tarihsel gelişimi ve adli antropolojide kullanımı. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Antropoloji Dergisi*, 29(1), 93-115.

- Waddell, D. ve Sohal, A.S. (1998). Resistance: A constructive tool for change management. *Management Decision*, 36 (8), 543-548.
- Vakola, M. ve Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: what is the role of employees' stress and commitment? *Employee relations*, 27(2), 160-174.
- Weiner, J.B. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4, 67-75.
- Vuuren, H., Westhuizen, P. ve Walt, V. (2012). The management of diversity in schools—a balancing act. *International Journal of Education Development*, 32, 155-162.
- Yalçın, C. (2002). Çok kültürcülük bağlamında Türkiye'den Batı Avrupa ülkelerine göç. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 45-60.
- Yavuz, Mustafa. (2014). An analysis of school principals: Listening skills according to teacher feedback. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(38), 292-306.
- Yeniçeri, Ö. (2002). *Örgütsel değişimin yönetimi*. Nobel Yayınları.
- Yerlikaya, S. (2017). *Okul yöneticilerinin yetenek yönetimi ile öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlikleri*. (Yayın No. 451170) (Doktora Tezi). Bolu: Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde değişimin önemi ve değişim yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4/5, 307-323.
- Yılmaz, A. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi ve örnek olaylar* (3. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yulcu, N.T. (2018) *Destek ve görev kültürü ile örgütsel değişim ilişkisi: Balıkesir ili Bandırma, Gönen ve Erdek ilçeleri ilköğretim okulu örneği*. (Yayın No. 512230) (Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi.
- Zeytinoğlu, E. (2012). Çalışma barışına katkısı olabilecek bir sistem: Esneklik. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 11(22), 157-175.

7. EKLER

EK 1. BAİBÜ Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu İzni



Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu

Muhammet ÜNLÜ
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Sayın Muhammet ÜNLÜ,

“Okullarda Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Değişime Etkisi” adlı İnsan Araştırmaları Etik Kuruluna yapmış olduğunuz başvuru (Protokol NO. 2021/18) kurulumuzun 01.02.2021 tarihli ve 2021/01 toplantısında değerlendirilerek etik olarak uygun bulunmuştur. Bilgilerinize sunarız.

Prof. Dr. Hamit COŞKUN (Başkan)

Prof. Dr. Mehmet BRYİĞİT(Üye)

Prof. Dr. Altay EREN(Üye)

Prof. Dr. H. Birol YALÇIN (Üye)

Doç. Dr. Seval ALKOY(Üye)

Doç. Dr. Abdullah DURAKOĞLU (Üye)

Av. Zuhel Demirci(Üye)

EK 2. Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü Ölçek Uygulama İzni



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-14588481-605.99-26114830

07.06.2021

Konu : Araştırma izni

BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİNE
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 2020/2 nolu Genelgesi.
b) 18/05/2021 tarihli ve 2100043290 sayılı yazımız.

İlgi (b) yazı ile yapılan Üniversiteniz Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Muhammet ÜNLÜ'nün "Okullarda Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Değişime Etkisi" konulu çalışması kapsamında İlimiz Çubuk İlçesine bağlı okullarda uygulama yapma talebi ilgi (a) Genelge çerçevesinde incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda, söz konusu araştırmanın Müdürlüğümüzde muhafaza edilen ölçme araçlarının; Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Milli Eğitim Temel Kanunu ile Türk Milli Eğitiminin genel amaçlarına uygun olarak, ilgili yasal düzenlemelerde belirtilen ilke, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek, eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde okul ve kurum yöneticilerinin sorumluluğunda, gönüllülük esasına göre uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Turan AKPINAR
Vali a.
Milli Eğitim Müdürü

EK 3. Çubuk İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Ölçek Uygulama İzni



T.C.
ÇUBUK KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-40125533-605.99-26256301
Konu : Araştırma izni

10.06.2021

..... MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : İl Milli Eğitim Müdürlüğünün 07.06.2021 tarih ve 26114830 sayılı yazısı.

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Muhammet ÜNLÜ'nün "Okullarda Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Değişime Etkisi" konulu çalışması kapsamında İlçemize bağlı okullarda uygulama yapma talebine ilişkin ilgi yazı ekte gönderilmiştir.

Söz konusu araştırmanın Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Milli Eğitim Temel Kanunu ile Türk Milli Eğitiminin genel amaçlarına uygun olarak, ilgili yasal düzenlemelerde belirtilen ilke, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek, eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde okul ve kurum yöneticilerinin sorumluluğunda, gönüllülük esasına göre uygulanması hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Ercan DOĞAN
Müdür a.
Şube Müdürü

EK:

1- İlgi yazı

DAĞITIM:

Tüm Resmi Okul ve Kurumlar

EK 4. Veri Toplama Aracı

Değerli Öğretmenim,

Bu ölçek “Okullarda Farklılıkların Yönetiminin Örgütsel Değişime Etkisi” konulu yüksek lisans tez çalışmasında gerekli verilerin toplanması için oluşturulmuştur. Yanıtlarınız sadece araştırma kapsamında bilimsel amaçlar için kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu araştırma Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Şenay Sezgin NARTGÜN danışmanlığında, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi Muhammet ÜNLÜ tarafından yürütülmektedir.

Anket 3 bölümden oluşmaktadır.

Bölüm 1 “Kişisel Bilgiler”,

Bölüm 2 “Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeği”,

Bölüm 3. “Okulların Değişime Açıklığı Ölçeği”.

Araştırmaya yapacağınız katkı için teşekkür ederiz.

Muhammet ÜNLÜ

BÖLÜM 1: Kişisel Bilgiler

Durumunuza uygun olan seçeneği (x) ile işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz: Kadın ☐ Erkek ☐
2. Medeni Durumunuz: Evli ☐ Bekar ☐
3. Eğitim Düzeyiniz: Lisans ☐ Lisansüstü ☐
4. Öğretim Kademesi: Okul Öncesi ☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐
5. Mesleki Deneyiminiz: 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16 yıl ve üzeri ☐

BÖLÜM:2 FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.Öğretmenler, meslektaşlarının bilgi ve becerilerini geliştirme çabalarını desteklerler.					
2. Öğretmenler, meslektaşları arasındaki davranış farklılıklarını doğal kabul ederler.					
3. Öğretmenler, bireysel sorunlarını çözerken meslektaşlarının farklı deneyimlerine ihtiyaç duyarlar.					
4. Öğretmenler, meslektaşları arasındaki farklı düşünme eğilimlerini hoş karşılarlar.					
5. Öğretmenler, meslektaşları arasında din ve vicdan özgürlüğü kapsamında kanaatlerini rahatlıkla ifade ederler					
6. Öğretmenler, meslektaşları arasındaki farklı yaşam biçimlerine saygı duyarlar.					
7. Öğretmenler, meslektaşlarını anlamada empatik davranışlar geliştirirler.					
8. Öğretmenler, bir konu hakkında ikna olduklarında kendi davranışlarını olumlu yönde değiştirme eğilimi gösterirler.					
9. Öğretmenler ilişkilerinde, önyargılardan çok, esnek düşünme eğilimindedirler.					
10. Öğretmenler, kişisel anlayışlarını ileriye götürecek görüş alışverişlerine daima açıktırlar.					

11. Öğretmenler, kendilerinden farklı kişilik stiline sahip olanlarla iletişim kurabilirler.					
12. Öğretmenler, meslektaşlarının duyarlılık gösterdiği konular hakkında dikkatli konuşurlar.					
13. Yöneticiler, öğretmenlerin bireysel farklılıklarını bir zenginlik olarak algırlar.					
14. Yöneticiler, eğitim ve yönetim etkinliklerini, öğretmenlerin farklı beklentilerini karşılayacak biçimde yürütmeye çalışırlar.					
15. Yöneticiler, öğretmenlerin, okulun hizmet ve olanaklarından eşit oranda yararlanmalarını sağlarlar.					
16. Yöneticiler, öğretmenlere, bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışırlar					
17. Yöneticiler, çalışanlar arasında statü farklılıklarına dayalı yapay ayrılıklara izin vermezler.					
18. Yöneticiler, farklı kültürel değerler arasında yaşanan çatışmaları çözme kararlılığı içindedirler					
19. Yöneticiler, öğretmenler arasında cinsiyet ayrımı yapılmamasına özen gösterirler.					
20. Yöneticiler, önceden belirlenen ödül ve ceza sisteminin ekonomik düzeylerine bakılmaksızın bütün öğretmenlere eşit biçimde uygulanması konusunda duyarlılık gösterirler.					
21. Yöneticiler, siyasi görüş veya eğilimleri nedeniyle hiç kimseye ayrıcalık yaratmazlar					

22. Yöneticiler, öğretmenleri değerlendirirken onların, siyasi görüşlerinden çok, gösterdikleri yararlılık ve başarı durumuna bakarlar.					
23. Yöneticiler, okulu ilgilendiren çeşitli sorunlara ilişkin önemli kararlarda öğretmenlerin farklı çözüm önerilerini dikkate alırlar.					
24. Yöneticiler, eğitim-öğretime ilişkin görevlendirmelerde bütün öğretmenlere adil davranırlar.					
25. Yöneticiler, herhangi bir konuda öğretmenlerin farklı yaklaşım sergilemelerine olumlu bakarlar					
26. Yöneticiler, kişisel farklılıklardan kaynaklanan çatışmaları çözmede etkin çaba gösterirler.					
27. Yöneticiler, öğretmenlerin, eğitim-öğretime ilişkin işlerde değişiklik yaratma isteklerine olumlu bakarlar.					
28. Yöneticiler, farklı kişisel özellikler gösteren öğretmenlere yönelik tutum ve davranışlarında sorumluluk duygusuyla hareket ederler.					

SIRA	BÖLÜM II. OKULLARIN DEĞİŞİME AÇIKLIĞI ÖLÇEĞİ	Tamamen Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çoğunlukla Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Bu okuldaki öğretmenler değişime açıktır					
2	Bu okuldaki öğretmenler yenilikçi fikirlere açıktır.					
3	Bu okuldaki öğretmenler köklü değişimleri kolay benimserler.					
4	Bu okuldaki öğretmenler yeni kuralları ve prosedürleri kolaylıkla benimserler.					
5	Bu okulda öğretmenler yenilikleri memnuniyetle karşılar.					
6	Bu okulda müdür yeni önerilere sıcak bakmaz.					
7	Bu okulda müdür değişim konusunda oldukça yavaş davranır.					
8	Bu okulda müdür köklü değişimlere tamamen açıktır.					
9	Bu okulda müdür velilerden gelen değişim önerilerine kapalıdır.					
10	Bu okulda müdür değişime yönelik girişimleri olumlu karşılar.					
11	Bu okulda müdür köklü değişimlere tamamen kapalıdır.					
12	Bu okulda, okul-aile birlikleri ya da veli toplantılarında ortaya çıkan öneriler okulda değişime yol açar.					
13	Bu okulda öğretmenler, velilerin görüş ve önerilerine açıktır.					
14	Okul paydaşlarının çoğu bu okuldan memnundur.					

EK 5. Farklılıkların Yönetimi Ölçeği İzni



EK 6. Okulların Değişime Açıklığı Ölçeği İzni

Ynt: Okulların Değişime Açıklık Ölçeği İzni Hakkında

Gönderen: HASAN DEMİRTAŞ

Gönderildi: 7 Ocak 2021 Perşembe 05:17

Kime: Muhammet ÜNLÜ

Konu: Re: Okulların Değişime Açıklık Ölçeği İzni Hakkında

Değerli Meslektaşım,

Öncelikle ilgin için teşekkür ediyorum. "Okullarının Değişime Açıklığı Ölçeğini" çalışmada kullanabilirsin. Kolay gelsin.

Muhammet ÜNLÜ <

>, 7 Oca 2021 Per, 15:15 tarihinde şunu yazdı:

Sayın Doç. Dr. Hasan DEMİRTAŞ,

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim. Smith ve Hoy (2007) tarafından geliştirilmiş (Openness To Change Scala-FCOS) ve Demirtaş (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan İlköğretim Okullarının Değişime Açıklığı, İlköğretim Online 11(1), 18-34, 2012 isimli makalenizde belirtmiş olduğunuz Okulların Değişime Açıklık Ölçeğinizi izin verirsiniz yüksek lisans tez çalışmamda kaynak göstermek şartıyla ölçme aracı olarak kullanmak istiyorum.

Saygılarımla...

Muhammet ÜNLÜ